



MANUAL PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE DERECHOS HUMANOS



Publicación – Manual para la Incorporación del Enfoque de Género en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Derechos Humanos

La elaboración del documento ha sido posible gracias a la asesoría técnica y acompañamiento de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman-PROFIO.

Consejo Rector de la Federación Iberoamericana de Ombudsman

Presidenta de la Federación Iberoamericana del Ombudsman

Iris Miriam Ruiz Class, Procuradora del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico.

Primer Vicepresidente por la Región Centroamérica

Alfredo Castellero Hoyos, Defensoría del Pueblo de la República de Panamá.

Segunda Vicepresidenta por la Región del Cono Sur

Deborah Duprat, Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

Tercer Vicepresidente por la Región Andina

David Alonzo Tezanos Pinto Ledezma, Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia.

Cuarto Vicepresidente por la Región Europa

Francisco Miguel Fernández Marugán, Defensor del Pueblo de España.

Quinto Vicepresidente por las Instituciones Regionales y Locales de Derechos Humanos

Raúl Alberto Lamberto, Defensor del Pueblo de Santa Fe.

Este documento metodológico, constituye una adaptación del texto GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y EQUIDAD DE GÉNERO, publicado por el Proyecto Promoción de Políticas de Género de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en Managua, Nicaragua, en el año 2001.

Coordinación General

Elena Goiriena, Coordinadora de Defensorías de Mujeres de la FIO

Autoras

Ligia Gutiérrez Rodríguez

Hermyda Soto

Adaptación

Miriam Díaz Rodríguez

Ligia Gutiérrez Rodríguez

Responsable de la contribución de PROFIO-GIZ

Julia Unger, Directora

Nadezhda Vásquez, Asesora en derechos humanos

Instituciones participantes en la validación del Manual para la Incorporación del Enfoque de Género en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Derechos Humanos (IDH)

Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica

Defensoría del Pueblo de Ecuador

Comisión Nacional de Derechos Humanos de México

Defensoría de Vecinos y Vecinas de Montevideo, Uruguay

Procurador del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico

Institución del Procurador del Ciudadano, Puerto Rico

Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo de la República Oriental del Uruguay

Edición y corrección de estilo

David A. Abanto Aragón

Diseño y diagramación

Neva Studio SAC

Calle Tomas Ramsey 762 – Magdalena del Mar

Primera edición, Lima, agosto 2018

** Esta publicación puede ser reproducida parcial o totalmente con el único requisito de citar la fuente. Material gratuito, prohibida su venta.*

© Federación Iberoamericana del Ombudsman

www.portalfio.org

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman, ejecutado por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ)

www.profo.info

En la mayoría de los textos de este documento se ha procurado evitar el lenguaje sexista. En general no se han utilizado recursos como "@" o "-a/as" para no dificultar la lectura.

PRESENTACIÓN	9
PRESENTACIÓN DE LA RED DE DEFENSORÍAS DE MUJERES	10
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS (Perfil) DEL MANUAL	15
PRIMERA PARTE:	16
MARCO DE REFERENCIA PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	16
Conceptos básicos	16
La cultura organizacional	18
Perspectiva de Género y derechos humanos	20
Igualdad de Género - Equidad de género	20
Igualdad Formal – Igualdad Real	21
Las relaciones de género en las instituciones. El Acoso Sexual...Un riesgo ocupacional	22
Incidencia de las concepciones de género en la estructuración de la institución	25
La valoración desigual del trabajo	27
El acoso sexual: un riesgo ocupacional	30
Las instituciones pueden y debe cambiar....para mejorar	32
Las acciones afirmativas...un instrumento necesario para asegurar la equidad	34
Aspectos a tomar en cuenta para la incorporación del Enfoque de Género en la gestión del talento humano.	36
Los componentes de la gestión del talento humano	37
El nuevo rol de las instancias de gestión del talento humano	39
El problema de la igualdad real... el aseguramiento de la equidad	39
SEGUNDA PARTE:	42
METODOLOGIA PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	42
El punto de partida: El diagnóstico de género.	42
Procesos y sistemas de gestión del talento humano. Fases y medidas prácticas para la equidad.	56
A. El sistema de CLASIFICACIÓN DE CARGOS	57
B. El proceso de CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	64
C. El proceso de INDUCCIÓN	70

D. El proceso de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	73
E. El sistema de CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	77
F. El sistema de RETRIBUCIÓN	81
Glosario de Términos	87
Bibliografía consultada	89
ANEXO 1: Cuestionario para el Diagnóstico de Género en el Empleo	91
ANEXO 2: Sistemas y Procesos de la Gestión del Talento Humano	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Figura No. 1: La institución y su entorno	17
Figura No. 2	Figura No. 2: Conformación de la cultura organizacional	18
Figura No. 3	Figura No. 3: La cultura organizacional y el cambio	19
Figura No. 4	Figura no. 4: Ningún país alcanzara la igualdad de género al 2030	23
Figura No. 5	Figura no. 5: Los componentes de la gestión del talento humano	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1	Información a obtener	44
Tabla No.2	Clase de Cargos	45
Tabla No.3	Rango de Edades	46
Tabla No.4	Calificación profesional	47
Tabla No.5	Tipo de Servicios	49
Tabla No.6	Antigüedad en la institución	50
Tabla No.7	Rangos salariales	51
Tabla No.8	Categoría o Sub Categoría de Cargos	52
Tabla No.9	Tipo de Actividades de Capacitación	53
Tabla No.10	Lugar en que se realiza la capacitación	53
Tabla No.11	Trabaja horas extras en la institución	54
Tabla No.12	Frecuencia de permisos en horario laboral	55
Tabla No.13	¿Quién invierte más tiempo en las tareas cotidianas?	55

El presente documento metodológico, MANUAL PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE DERECHOS HUMANOS (IDH), ha sido elaborado en respuesta a las demandas de las instituciones defensoriales que forman parte de la Federación Iberoamericana del Ombudsman con quienes se ha identificado la incidencia que tienen los estereotipos sociales de género en los procesos de cambio institucional y cómo estos impiden la optimización de las capacidades del personal.

Tiene como finalidad promover la reflexión y aplicación de medidas para la superación de las desigualdades de género en la cultura organizacional, tomando en cuenta que en el proceso de modernización y desarrollo de las IDH, el factor humano, es su recurso principal.

Con su publicación se pretende motivar al personal dirigente (intermedios y superiores) y en general a todo el personal de las instituciones de derechos humanos para que lo utilicen como material de estudio, de consulta y como instrumento de capacitación, especialmente en la Gerencia del Talento Humano con equidad de género y no discriminación para generar ambientes favorables que propicien motivación y compromiso con la misión institucional de promoción, protección y tutela de los derechos humanos.

Presentamos este documento metodológico esperando sea de utilidad para el personal de las instituciones y contribuya al fortalecimiento de la calidad en la gestión institucional con la seguridad de que la promoción de la igualdad y no discriminación en la gestión del personal contribuirá a que las instituciones brinden una atención más efectiva a las demandas, necesidades y condiciones diferenciadas de la población usuaria a la cual se le ha vulnerado sus derechos.

Julia Unger

Directora

Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman

PROFIO-GIZ.

PRESENTACIÓN DE LA RED DE DEFENSORÍAS DE MUJERES

La Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) fue creada en año 1996 y está integrada por representantes de las Instituciones del Ombudsman que conforman esta federación.

Se constituyó con la finalidad de consolidar a nivel de la región la defensa y exigibilidad de los derechos humanos de las mujeres, crear espacios especializados en la defensa de esos derechos en las Defensorías del Pueblo, Procuradurías y Comisiones de Derechos Humanos donde no existan, y fortalecer las instancias especializadas que ya estén en función.

En este proceso, se ha ido priorizando a modo de estrategia la incorporación del enfoque de género como visión transversal de la gestión en las instituciones que la integran, en tanto implica la posibilidad y oportunidad de transitar desde una aparente neutralidad, en cuanto a la reproducción de las desigualdades de género, hacia el análisis y explicitación de un modo de desarrollo de las políticas internas y estrategias metodológicas en la gestión institucional que efectivamente y de forma explícita resuelvan y eliminen los estereotipos que reproducen esas desigualdades. El principio jurídico universal de la igualdad entre mujeres y hombres, recogido en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, es una guía para el cumplimiento del derecho a la igualdad y no discriminación.

Con la asistencia técnica de PROFIO, proyecto de la cooperación alemana GIZ con la FIO, la Red transita desde 2012 un proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales que se focalizó en la transversalización de esta perspectiva en las instituciones que la integran. En este proceso fueron surgiendo inquietudes y necesidades compartidas que contribuyeron a consolidarlo.

Es así que de la mano del equipo de PROFIO-GIZ con alta especialización en la perspectiva de género y derechos humanos, con un fuerte compromiso profesional y personal, así como una gran profesionalización en la construcción de procesos de formación, se fueron planificaron, ejecutaron, evaluaron y retroalimentaron las propuestas que permiten contar en la actualidad con una colección de manuales para la gestión de la transversalización institucional sustentado en esta perspectiva.

A partir de instancias de capacitación presencial y a distancia desarrolladas en este período fue posible rescatar la acumulación de saberes compartidos. Los mismos fueron sistematizados en una colección de manuales que orientan metodológicamente el avance de la transversalización de género en nuestras instituciones con: la elaboración de diagnósticos institucionales, la formulación de políticas institucionales de género, el diseño de planes de acción, la evaluación de políticas institucionales de género, la planificación institucional con enfoque de género e interseccionalidad y la formación y capacitación en la gestión del talento humano.

El material que se comparte en este Manual forma parte de este conjunto de manuales que pone a disposición una propuesta metodológica específica en la temática que aquí se trabaja. Espero que sea una oportunidad para que quien lo tenga en sus manos, impulse y/o fortalezca a nivel institucional procesos de inclusión de una perspectiva que viene a contribuir en la integración de los derechos de las mujeres y para que los derechos sean más humanos.

Elena Goiriena
Coordinadora General
Red Defensorías de Mujeres-FIO
Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo-Uruguay

El Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (PROFIO), financiado por el Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), desde 2013, apoya el esfuerzo de la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO), contraparte del proyecto, para fortalecer su labor de protección, promoción y difusión de los derechos humanos de las mujeres, mediante la transversalización del enfoque de género en las instituciones de defensa de los derechos humanos.

A partir de ese año, PROFIO en estrecha coordinación con la Red ha desarrollado una capacitación asesorada orientada a resultados con el objetivo incorporar la perspectiva de género en el trabajo diario de las Defensorías.

El proceso inició con la participación de cinco defensorías, una por cada región geográfica de la FIO (Europa, América del Norte, América Central, Región Andina y Región Sur). A la fecha, son parte de este proceso de fortalecimiento de capacidades quince instituciones, las cuales realizaron diagnósticos de género institucionales con base a los cuales formularon sus políticas de género y planes de acción.

A pesar de que en las instituciones de derechos humanos (IDH) el personal es mayoritariamente femenino, los resultados de los diagnósticos confirman la existencia de sesgos discriminatorios de género en el empleo con desventaja para las mujeres. Estos sesgos se manifiestan tanto en la gestión del talento humano como en la gestión institucional en general. La heterogeneidad de políticas, normas, sistemas de funcionamiento que caracteriza la gerencia del talento humano en las instituciones se convierte en casi homogeneidad total cuando se trata del accionar de esquemas sociales de género en este ámbito.

Los Ombudsman, en la Declaración de Toledo, incorporaron un acápite dedicado a los derechos de las mujeres en el cual recomendaron diez iniciativas dirigidas a materializar sus derechos legales y humanos, una de las cuales incluye la distribución equitativa de hombres y mujeres en los puestos de trabajo. En las IDH, las políticas o directrices sobre la gestión del talento humano expresan la voluntad política de asegurar la igualdad de trato y oportunidades del personal; sin embargo, no establecieron mecanismos de monitoreo para asegurar su cumplimiento. La existencia de una política institucional en materia de gestión del talento humano, que contemple la perspectiva de género, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, favorecerá los derechos del personal e incidirá en una mayor motivación y compromiso.

El punto de partida para vincular el enfoque de género al de modernización institucional está constituido por el avance en el reconocimiento de la necesidad de introducir enfoques y métodos de protección y defensa de los derechos en la formulación y aplicación de políticas para evitar que las decisiones profundicen o generen nuevas brechas o desigualdades sociales, económicas y/o políticas entre mujeres y hombres.

Para que las IDH estén en capacidad de atender las desigualdades de género y optimizar adecuadamente las potencialidades de mujeres y hombres para la solución de los problemas que los afectan, tienen que desarrollar la capacidad de identificar estas diferencias y las implicaciones que tienen para el cumplimiento de sus misiones, el logro de sus objetivos y la satisfacción de la población usuaria.

En el proceso de implementación de las políticas, las defensorías han avanzado en cambios institucionales, en la gestión del talento humano, en su estructura, en sus sistemas de información, en los servicios que brindan a la población usuaria, entre otros. Entre las necesidades identificadas para fortalecer los procesos de cambio institucional está el contar con herramientas teóricas y metodológicas para incorporar la perspectiva de género en la gestión del talento humano.

Como respuesta a las demandas planteadas, PROFIO en conjunto con la Red ha elaborado el presente manual, el cual forma parte del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de sus políticas de género.

Tradicionalmente la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario, sin embargo, desde hace algún tiempo, se ha tomado conciencia de la importancia que tiene la dimensión humana para el cumplimiento del mandato institucional, para procurar la prestación de servicios más eficientes que den respuesta a las demandas de la ciudadanía que interpone quejas y denuncias con base a la investigación y el análisis de los diversos problemas desde una perspectiva de género.

Pese a esta toma de conciencia, persisten las brechas de género en el ambiente laboral y, aunque representan un obstáculo para lograr una gestión pública de calidad, los métodos prácticos para erradicar estas desigualdades han sido aspectos relativamente poco abordados.

Este documento metodológico constituye una adaptación del texto GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y EQUIDAD DE GÉNERO, publicado por el Proyecto Promoción de Políticas de Género de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en Managua, Nicaragua, el año 2001.

En la presente adaptación se ofrece información conceptual y metodológica sobre una gerencia del talento humano, efectivamente basada en el criterio del mérito y activamente comprometida en el aseguramiento de la equidad de género; se articulan los contenidos teóricos y metodológicos generales con conceptos vinculados al quehacer de las Instituciones de Derechos Humanos incorporando algunos ejemplos de la gestión del talento humano en estas.

El desarrollo del trabajo de género en las IDH ha puesto en evidencia que, al igual que otros cambios, el logro de la igualdad de género en el empleo es difícil y de largo plazo.

Queda mucho para lograr que el enfoque de género sea una categoría real y efectivamente aplicada en las decisiones institucionales y específicamente en la gerencia del talento humano, no obstante este esfuerzo puede contribuir a dar los primeros pasos para promover la equidad de género en la gestión del personal.

OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS (Perfil) DEL MANUAL

Este documento metodológico pretende brindar, a personal de instituciones de derechos humanos (IDH), información básica sobre los sistemas y procesos de gestión del talento humano y sobre la equidad de género en el quehacer institucional, a fin de que motive a la reflexión e incentive iniciativas individuales y/o colectivas para el mejoramiento de esta gestión y apoye, técnica y metodológicamente, la planificación y puesta en práctica de las mismas.

¿A quién está dirigida esta publicación?

En particular, al personal dirigente y a las instancias de gestión del talento humano; y en general, a mujeres y hombres que se desempeñan en las IDH.

- A personal dirigente de áreas sustantivas y de apoyo que cotidianamente, planifica, coordina, supervisa y evalúa las tareas asignadas a su personal; periódicamente convocan; elige a quién o quienes ingresan y quienes se capacitan e inciden sobre la retribución e incentivos de su personal.
- A personal de las instancias de gestión del talento humano que deberá asumir responsabilidades cada vez más estratégicas y de asesoría a las autoridades de las instituciones sobre Gerencia del Talento Humano.

A través del fortalecimiento de las capacidades técnicas de este personal, se espera transitar hacia una gerencia del talento humano con equidad e igualdad, basada en el mérito, que aporte al logro de mayores niveles de eficiencia y efectividad en la gestión pública.

- Formular un diagnóstico participativo de equidad de la institución o de áreas específicas. Es bueno recordar que el primer paso de todo proceso de cambio es conocer la realidad.
- Definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en

los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional en general.

¿Cómo usarlo?

¿Cómo está estructurado su contenido?

El documento consta de dos partes:

La primera desarrolla conceptualmente aspectos básicos sobre las instituciones, la cultura organizacional y la dimensión de género en las instituciones de derechos humanos; ilustra manifestaciones típicas de la dimensión genérica de las instituciones; y concluye con el análisis de la necesidad de actuar para el logro de la equidad de género en el trabajo, utilizando ejemplos sobre la forma como se han combatido las manifestaciones de discriminación de género.

La segunda parte inicia con una propuesta metodológica básica para aprender a ver la realidad de mujeres en el ámbito laboral, luego se presentan los principales procesos y sistemas de la gestión del talento humano; para cada uno de ellos se ofrecen algunas recomendaciones para promover la equidad en su aplicación o desarrollo.

Se anexa un Cuestionario para el Diagnóstico de Género en el Empleo y Tablas que describen los objetivos, actividades, quienes intervienen y productos que se obtienen en cada una de las Fases de los Sistemas y Procesos de gestión del talento humano.

PRIMERA PARTE

MARCO DE REFERENCIA PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Las instituciones de derechos humanos y las relaciones de género

CONCEPTOS BÁSICOS

Una organización, pública o privada, es un ente social que se conforma para el logro de determinados objetivos. Las instituciones públicas tienen un mandato social relacionado con las atribuciones que les han sido conferidas y están constituidas por personas que interactúan para alcanzar sus propósitos, individuales y colectivos.

Los recursos más importantes con que cuentan las instituciones son las personas, en ellas cada uno de sus integrantes desempeña una función específica, le aportan su trabajo, su iniciativa, su creatividad y dinamismo; por lo tanto, las personas son indispensables para que la institución alcance sus fines.

Las instituciones inciden en su entorno inmediato y a su vez son susceptibles frente a las tendencias de su medio externo (factores políticos, económicos, socio culturales, entre otros) que pueden contribuir al logro de metas u objetivos o limitarlos, por lo tanto inciden en sus procesos de cambio y mejora continuos.

Son verdaderos productos sociales y expresiones de la sociedad que contribuyen a su funcionamiento.

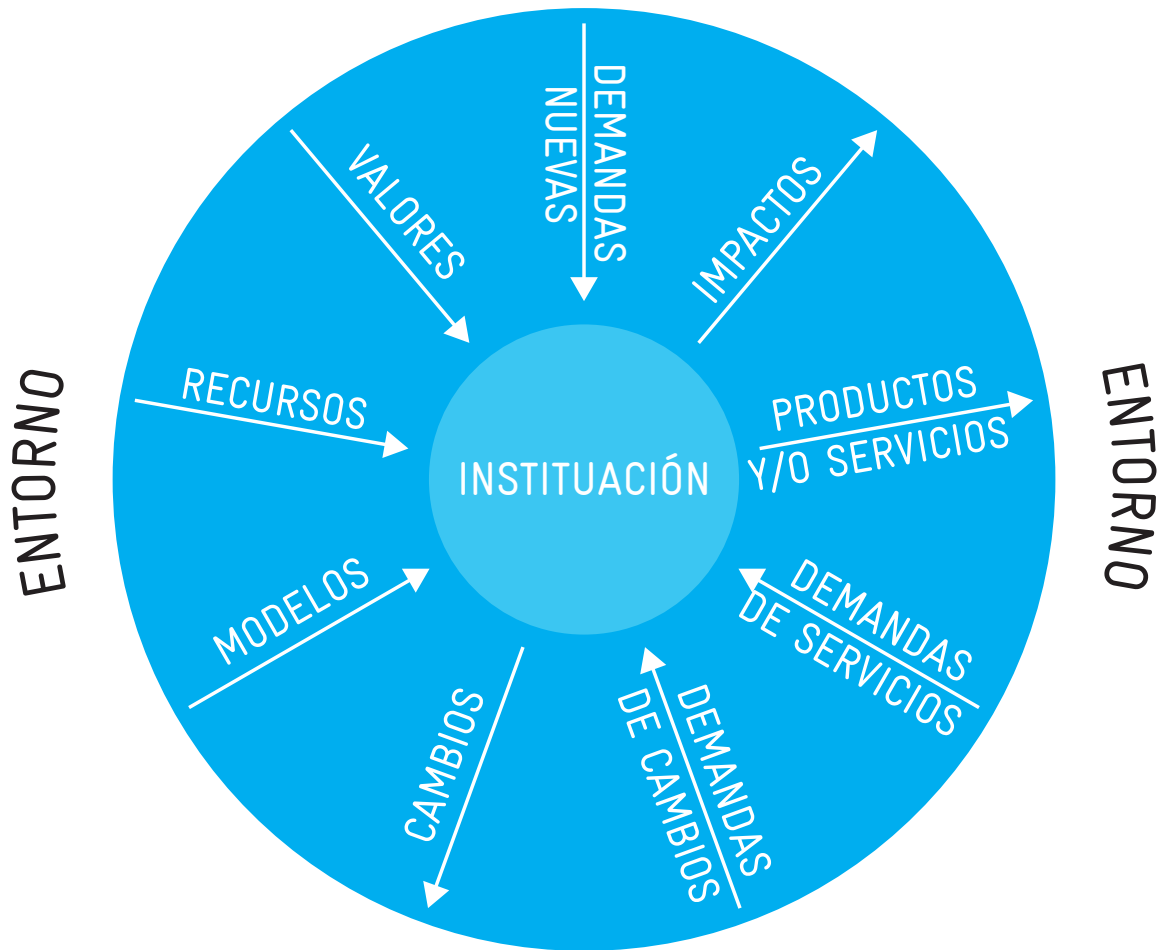
Para lograr sus objetivos, se organizan mediante estructuras, procedimientos y procesos, y asignan roles, funciones y contenidos de trabajo a cada una de las unidades que conforman su estructura.

Las instituciones nacionales de derechos humanos (INDH) son organismos públicos establecidos para promover y proteger los derechos humanos, en determinado ámbito geográfico. En la práctica, dada la amplitud de este mandato, cada una de estas instituciones opera de forma muy diferente de las demás. Sin embargo, comparten características comunes y necesidades fundamentales que les permiten lograr su propósito de manera efectiva e independiente.

Las IDH supervisan la administración pública y, en general, promueven el respeto por los derechos humanos. En algunos casos, tienen poderes cuasi-judiciales, que les autoriza a oír y estudiar denuncias y peticiones sobre situaciones individuales. Algunas instituciones tienen un mandato restringido geográfica y/o temáticamente, su objetivo fundamental es el de proteger los derechos e intereses de las personas y la comunidad frente a los actos, hechos y omisiones de la administración pública.

Fuente: Asociación para la prevención de la tortura (APT). Instituciones Nacionales de Derechos Humanos: su rol en la prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes.

Figura No. 1 - LA INSTITUCION Y SU ENTORNO



Para su funcionamiento, requieren de recursos que obtienen de su entorno los cuales deben asignar racionalmente de forma tal que les permitan alcanzar sus metas. Los recursos de la organización: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, conocimientos, entre otros, son transformados en productos, bienes o servicios en respuesta a una demanda del entorno generando impactos que, a su vez, originan nuevas demandas.

Su entorno también puede exigirles cambios en su funcionamiento y en sus resultados; en consecuencia, su sobrevivencia dependerá de su capacidad de respuesta a estas demandas externas de cambio.

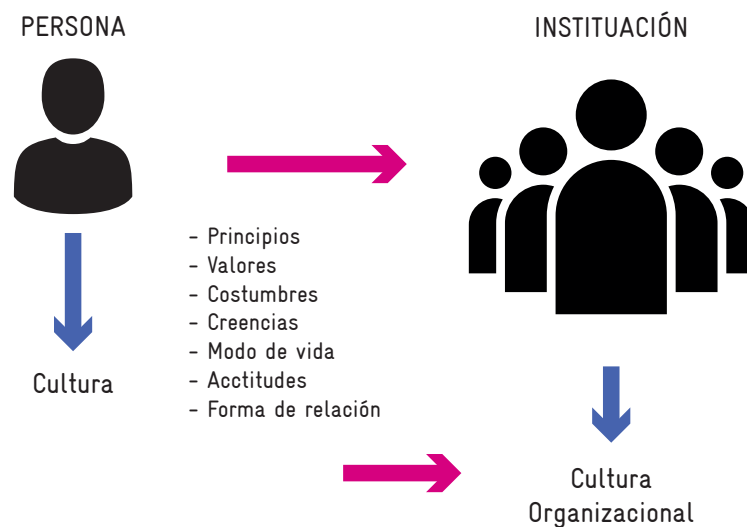
La cultura organizacional

Se denomina cultura organizacional al conjunto de valores, creencias, actitudes que determinan los comportamientos, tanto individuales como colectivos, dentro de una organización. Estos valores y modelos son también parte del entorno o contexto social en que esta se inserta. Se puede decir que es la forma, acostumbrada

o tradicional, de pensar o hacer las cosas, compartida, hecha propia por todos sus miembros.

Es pues un conjunto de manifestaciones de poder, de formas de relación entre las personas y de toma de decisiones, sustentadas en valores que surgen en su interior y que, a lo largo del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la identidad o “forma de ser” de las organizaciones.

Figura No. 2 - CONFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Cada institución se identifica de manera particular a través de determinados elementos, tales como:

- El estilo de trabajo: la preferencia por el trabajo individual o en equipo; los mecanismos de coordinación; la colaboración o competencia a lo interno de la institución.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad: las relaciones horizontales y/o verticales que se dan entre el personal; el ejercicio de la autoridad como oportunidad de poder o de servicio.
- El manejo de la información: restringido a unos pocos, como fuente de poder; o compartido, como instrumento facilitador y promotor de la optimización del desempeño de todas las personas que la integran.
- La vinculación con su población usuaria: el rol y peso que la institución le asigna para su funcionamiento y la toma de decisiones.

No es suficiente conocer la misión, objetivos y estructura de una institución para entenderla y caracterizarla. Los aspectos subjetivos de la cultura organizacional son tan o más importantes que los anteriores en la estructuración, funcionamiento y resultados de una institución.

Las manifestaciones invisibles de la cultura organizacional

La cultura es una realidad compuesta por aspectos visibles e invisibles. Algunos son observables y medibles, y se expresan de manera formal como: su estructura, la tecnología, las políticas, los procedimientos y sus productos o resultados.

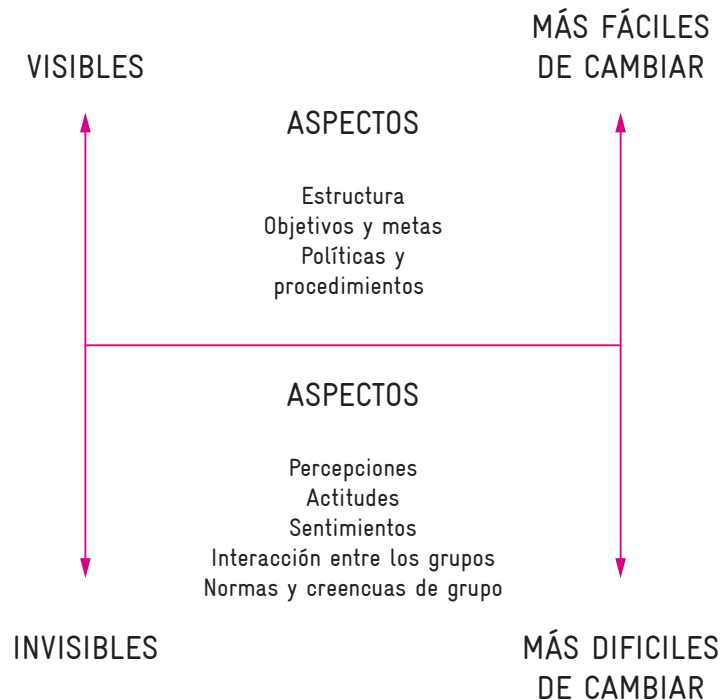
Otros aspectos de la cultura son menos visibles, se expresan de manera informal, tienen efectos, están

presentes en la actuación de las personas y la institución y no se modifican fácilmente. Entre estos se encuentran las percepciones, actitudes, valores, conductas y sentimientos compartidos.

Con frecuencia se tiende a privilegiar el sistema de normas y procedimientos formalmente establecidos y orientados a la regulación de relaciones en las instituciones y se ignora lo invisible, los supuestos implícitos que guían la conducta diaria y la toma de decisiones en la institución, a pesar de que éstos pueden llegar a ser reglas aún más vigentes y fuertes que las oficialmente establecidas.

Muchos fracasos o dificultades de avance en procesos de cambio están relacionados con la falta de consideración de aspectos informales. La siguiente gráfica lo muestra:

Figura No. 3 - LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO



Perspectiva de género y derechos humanos

La incorporación del enfoque de género en el quehacer de las instituciones que trabajan por la defensa y la promoción de los derechos humanos ha sido una permanente preocupación. El Instituto Interamericano de Derechos Humanos trabajó un marco conceptual y metodológico para su aplicación a lo interno y en los servicios que prestan las IDH¹. En este sentido, considera que el enfoque de género constituye una perspectiva teórica de análisis que facilita repensar las construcciones sociales y culturales de la distribución del poder entre mujeres y hombres y que afectan de manera directa, las formas de relación entre las personas en todos los ámbitos. Es una herramienta conceptual y práctica que permite desarrollar propuestas metodológicas de análisis con el fin de variar la forma de estas relaciones que han derivado en discriminación, falta de equidad, poco acceso a oportunidades y al desarrollo.

La integración del enfoque de género es una visión inclusiva que comprende las necesidades y derechos de mujeres y hombres al interior de la institución como sujeto de derechos y con la población que atiende comprendiendo que la desigualdad de las relaciones de poder entre ambos han colocado a las mujeres en una situación de desventaja y subordinación; lo que evidencia la necesidad de trabajar para eliminar las discriminaciones, así como la tutela y promoción de los derechos humanos de las mujeres.

Alcanzar la igualdad de género es un factor indispensable para el pleno ejercicio de los derechos humanos. En este sentido, la perspectiva de género es una estrategia para la equidad de género y la construcción de la igualdad y, por ende, es un ejercicio práctico para el desarrollo y goce de los derechos humanos².

- 1 Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos. Instituto Interamericano de Derechos Humanos. San José, C.R. IIDH, 2008.
- 2 Soporte Teórico del Curso Virtual sobre Igualdad de Género y Derechos Humanos. PROFIO – GIZ. Red de Defensoría de

Igualdad de género- Equidad de género³

La igualdad de género es un principio jurídico universal, la equidad de género, por su parte, introduce un componente ético para asegurar una igualdad real que compense la desigualdad histórica de las mujeres en distintos ámbitos, políticos, laborales, entre otros.

La igualdad no se define a partir del criterio de semejanza, sino de la diferencia. La igualdad otorga el mismo valor a personas diversas. La igualdad es importante justamente entre diferentes, ya que se trata de reconocer como iguales a quienes pertenecen a distintos sexos, grupos étnicos, clases sociales. El trato diferente compensa la desigualdad social, económica, política, etc.

La equidad incluye el respeto y la garantía de los derechos humanos y la igualdad de oportunidades. Por lo tanto, la equidad es condición indispensable y necesaria para lograr la igualdad de género, por esta razón se le considera elemento complementario de la igualdad. La equidad pone en perspectiva tanto la diversidad y la desigualdad ya sea en el plano social, económico, político y cultural. Por lo mismo, trabaja sobre la base de que mujeres y los hombres tienen derecho a “acceder a las oportunidades” que les permita individual y colectivamente alcanzar una mayor igualdad y mejorar su calidad de vida. De este modo, la equidad es un eje transversal que trasciende la condición de género para proyectarse al desarrollo humano y social como máxima aspiración.

- 3 Mujeres de la FIO. Defensoría del Pueblo de Ecuador. 2017.
- Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación: es un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación.

Igualdad Formal - Igualdad Real⁴

El Informe de ONU Mujeres (2016)⁵ destaca que la igualdad de género parte del reconocimiento de que históricamente las mujeres han sido discriminadas, resalta la necesidad de emprender acciones que eliminen esta desigualdad histórica y se reduzcan las brechas entre mujeres y hombres para sentar las bases para una efectiva igualdad de género tomando en cuenta que la desigualdad que de facto padecen las mujeres puede agravarse en función de la edad, la pertenencia étnica, la orientación sexual, el nivel socioeconómico, entre otros.

La distancia que existe entre mujeres y hombres para gozar de oportunidades de acceso y control de los recursos, servicios y beneficios económicos, sociales, culturales y políticos, es lo que se conoce como brecha de género.

Igualdad formal o igualdad ante la ley

La igualdad de todas las personas ante la ley está establecida en distintos instrumentos jurídicos internacionales y, en los países que las han suscrito, proveen una base fundamental para la exigibilidad y el logro de la igualdad entre mujeres y hombres en los hechos. Estos constituyen un referente para la formulación de políticas públicas y para la demanda de la sociedad para el cumplimiento de las leyes.

Este significado de igualdad considerada en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) se le denomina igualdad formal o de jure; se refiere a que los derechos humanos son comunes a todas las personas, hombres y mujeres. Implica que haya tratamiento idéntico a mujeres y hombres, en el acceso a bienes y servicios, a ser electas, a gozar de la misma autonomía que los hombres, entre otros.

El derecho de igual protección de la ley significa que esta no puede ser aplicada de manera distinta a personas en situaciones similares y que no puede ser empleada de forma idéntica a personas en situaciones diferentes.

La igualdad de género no significa que hombres y mujeres deban ser tratados como idénticos, sino que el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos no dependan del sexo de las personas. La igualdad de oportunidades debe incidir directamente en el ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres.

4 ONU Mujeres, La Igualdad de Género. 2016. Recuperado el 30 de octubre de 2018 desde: <http://igualdaddegenero.unam.mx/wp-content/uploads/2016/08/onu-mujeres-igualdad-equidad.pdf>

5 ONU Mujeres, El progreso de las mujeres en el mundo. Transformar las economías para realizar los derechos, 2015

Recomendación General

Los Estados Parte tienen tres obligaciones fundamentales para eliminar la discriminación contra las mujeres, las cuales trascienden la simple obligación jurídica formal de la igualdad de trato entre mujeres y hombres, a saber:

- 1) Garantizar que las mujeres no sean discriminadas directa ni indirectamente, ni en el ámbito público y ni en el privado.
- 2) Mejorar la situación de facto de las mujeres adoptando políticas y programas concretos y eficaces.
- 3) Hacer frente a las relaciones prevalecientes entre mujeres y hombres y a la persistencia de estereotipos de género que afectan a las primeras, tanto por acciones individuales, como por leyes y estructuras e instituciones jurídicas y sociales.

Igualdad sustantiva o de resultados

De acuerdo con la CEDAW, los Estados Parte están obligados a sentar las bases legales para que exista igualdad formal entre mujeres y hombres; y a asegurar que haya igualdad de resultados o igualdad sustantiva.

Aun cuando los marcos jurídicos y la implementación de políticas públicas a favor de las mujeres, representa un progreso importante; sin embargo, para alcanzar la igualdad sustantiva se requiere que estas garanticen que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres en las distintas esferas (sociales, políticas, personales), en un contexto favorable. Implica la obligación del Estado para remover todos los obstáculos para que la igualdad se concrete.

Las relaciones de género en las instituciones

Las concepciones sobre lo femenino y lo masculino forman parte de la cultura organizacional. Se fundamentan en ciertas percepciones que tienen quienes integran una determinada sociedad, acerca de cómo deben actuar unas y otros.

En los Diagnósticos de Género de muchas instituciones defensoriales, se evidencian en sus resultados:

- Concepciones sobre las capacidades de hombres y mujeres: se atribuye a las mujeres mejores capacidades organizativas y a los hombres más liderazgo.
- Resistencia a incorporar en el lenguaje oral y en documentos escritos, el enfoque de género y lenguaje incluyente.
- Invisibilización de las desigualdades estructurales existentes entre hombres y mujeres, así como la distribución sexual del trabajo y sobre carga del trabajo reproductivo.
- Se escuchan bromas sexistas, se usa el término “hombre” como sinónimo de humanidad, asimismo, se asocia a la mujer empoderada y autónoma con el libertinaje.

En instituciones de derechos humanos, aun cuando estas ideas no estén explicitadas en normativas, forman parte de una creencia compartida que determina la contratación mayoritaria de hombres para desempeñarse como asesores. Esta manera de pensar marca una preferencia subjetiva hacia la selección de personal masculino para el desempeño laboral en este tipo de cargos, determinando una subutilización de personal femenino interesado en desarrollarse en este.

Estas concepciones tienen incidencia en el comportamiento de las instituciones, no solamente en las políticas internas, sino en su actuación con la población usuaria de sus servicios.

En casi todos los países existen manifestaciones de desigualdades de género en el empleo sin importar el nivel económico o de desarrollo, las diferencias entre culturas o el nivel educativo de las sociedades.

Estas desigualdades se evidencian más en la medida en que las mujeres incursionan en el ámbito laboral, que ha sido un espacio socialmente destinado a los hombres. El informe Perseguir la igualdad de género: una batalla cuesta arriba, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lo deja bien claro cuando asegura que ningún país en el mundo, ni siquiera aquellos más igualitarios, ha alcanzado aún la igualdad de género. Tan solo como ilustración, se presentan los siguientes datos, de algunos países, sobre las desigualdades de género:

Figura No. 4 - NINGÚN PAÍS ALCANZARÁ LA IGUALDAD DE GÉNERO EN 2030⁶



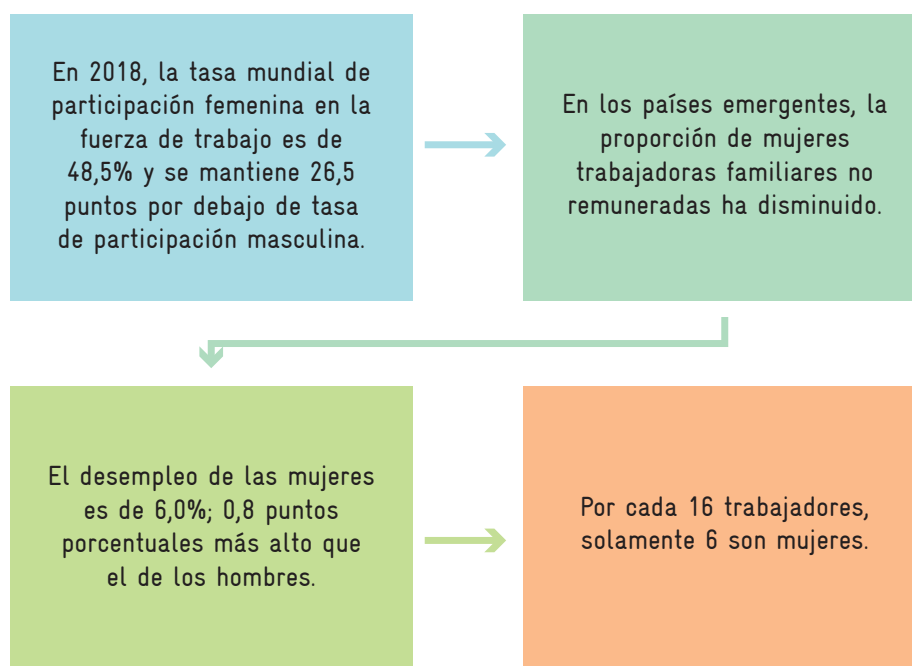
6 Recuperado el 23 enero 2018 desde: <http://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia>

En el mundo, las inequidades entre hombres y mujeres subsisten en el campo laboral. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó el 7 de marzo del 2018 un informe sobre estas desigualdades, destacando que “A pesar de notables progresos alcanzados durante los últimos 20 años, las cifras actualizadas de la OIT muestran que persisten las desigualdades entre mujeres y hombres en el acceso al mercado laboral y en las condiciones de trabajo. A pesar de los progresos alcanzados y de los compromisos asumidos para avanzar más, las perspectivas de las mujeres en el mundo de trabajo aún distan mucho de ser iguales a las de los hombres” (Deborah Greenfield, Directora General Adjunta de Políticas de la OIT)⁷.

Dicho Informe señala lo siguiente:

Con relación al acceso al empleo

La OIT indica que la inequidad se mantiene, e incluso podría agravarse en los próximos años, y lo fundamenta con los siguientes datos:



Mujeres en puesto de dirección

- En 2018 a nivel mundial, cuatro veces más hombres que mujeres dirigen empresas.
- Este tipo de brecha de género también se refleja en los puestos de dirección, donde las mujeres siguen enfrentando obstáculos en el mercado de trabajo cuando se trata del acceso a cargos directivos.

7 Directora de Asuntos de Género de la Comisión de Estudios para América Latina (CEPAL).

Con relación a la brecha salarial

- Entre 1990 y 2014, esta brecha se ha ido reduciendo en un 12 %; sin embargo, en la actualidad, persiste la desigualdad salarial en el sector empresarial, donde las mujeres devengan en promedio el 84 % de lo que ganan los hombres (Comisión de Estudios para América Latina: CEPAL).
- Según la OIT⁸, esta brecha se amplía para las mujeres con mejor remuneración, los salarios promedio de estas oscilan entre un 4 y un 36 % menos que los de los hombres.
- Además, esta brecha salarial esconde otro tipo de discriminaciones y desigualdades sociales y laborales, porque cuantos más años de instrucción tienen las mujeres, mayor es la brecha.

En la medida que las mujeres han incursionado en el ámbito laboral, algunas situaciones han empeorado, ya que además del trabajo remunerado, la inversión de tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidados, no es reconocido social ni económicamente.

En casi todos los países, los datos evidencian la desigualdad entre hombres y mujeres, aunque se reconozca oficialmente el derecho a la igualdad de salarios y a oportunidades de empleo. La no discriminación y la igualdad pueden estar consignadas en las leyes, pero sin mecanismos eficaces para su cumplimiento, las diferencias en la esfera laboral, subsistirán para las mujeres.

“Los persistentes desafíos y obstáculos para las mujeres, reducirán la posibilidad de las sociedades de abrir vías para el crecimiento económico con desarrollo social. La eliminación de las diferencias de género en el mundo de trabajo debería seguir siendo una prioridad absoluta si queremos alcanzar la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas de aquí a 2030” precisó Damian Grimshaw, Director del Departamentode Investigación de la OIT.

Incidencia de las concepciones de género en la estructuración de la institución

Las instituciones se estructuran, funcionan y actúan dentro del marco de los valores y esquemas sociales vigentes; parte de ellos son los esquemas de género que tienen implicaciones importantes, ya que determinan espacios, roles, valoraciones y oportunidades diferentes, con frecuencia desiguales para hombres y mujeres y que se manifiestan de diversas formas en el ámbito organizacional:

- Las organizaciones se estructuran utilizando, aun inconscientemente, el criterio de género: Hay cargos femeninos y masculinos; hay áreas femeninas y masculinas; incluso, hay instituciones femeninas y masculinas. Todo ello claramente vinculado a los roles y características sociales de género de mujeres y hombres (lo que se cree que pueden hacer, o es “propio” que hagan; o los rasgos de personalidad y conducta que se esperan de mujeres y hombres).
- El esquema jerárquico organizacional refleja las relaciones de dominación hombre-mujer. La relación jefe-secretaria es un ejemplo de ello, en las que las funciones de servir, atender, asistir, casi siempre son desarrolladas por una mujer, y las de liderar o dirigir son desempeñadas principalmente por hombres.
- Esta relación de dominación también se refleja en el hecho de que los hombres normalmente se concentran en las posiciones de más alto nivel de dirección, mientras que las mujeres se concentran en las posiciones subordinadas.
- Las valoraciones de los distintos cargos o trabajos también están vinculadas a la valoración desigual de los roles socialmente asignados a las mujeres (el cuidado del hogar) y del asignado a los hombres (lo público). Por lo general, cargos tradicionalmente femeninos (asociados al cuidado y mantenimiento de la familia) son valorados por debajo de cargos tradicionalmente masculinos.

- Por extensión, un mismo cargo puede no valer igual si la persona que lo desempeña es hombre o es mujer. Probablemente, estas brechas salariales entre mujeres y hombres están ligadas a la desigual valoración de las capacidades del personal femenino y masculino.

Se pueden ilustrar estas manifestaciones de la dimensión genérica de las organizaciones, utilizando resultados de los diagnósticos de género realizados en las instituciones defensoriales, los cuales reflejaron diversas situaciones:

- Las mujeres constituyen la mayoría de las personas que trabajan en las defensorías, mayoría que en algunas instituciones guarda una relación proporcional con los puestos de dirección, aunque los cargos más importantes de decisión están ocupados por hombres y en el resto de la escala jerárquica predominan las mujeres.
- Esta situación refuerza el análisis del fenómeno de la división del trabajo por género y conforma relaciones de poder, denominado el “techo de cristal”⁹:
- La Defensoría del Pueblo (DP) de Colombia y la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) de México son las instituciones con mayor cantidad de personal, 1339 y 1552 respectivamente¹⁰.
- Con relación a la composición por sexo, en la DP de Colombia, el personal es mayoritariamente femenino, de 1339 trabajadores de planta, 702 (52.4 %) son mujeres y 637 son hombres (47.5 %). Pese a esa mayoría, existe segregación vertical por sexo; de 63 cargos directivos en los niveles de dirección superior, el 66.6% son hombres y el 33.3%, mujeres. El nivel más alto de dirección y el nivel técnico está ocupado por hombres, mientras que las mujeres se distribuyen en proporción mayoritaria en cargos de asesoría, profesionales y administrativo. De 374 cargos en el nivel administrativo, el porcentaje ocupado por mujeres (61.5%) es mayor con relación a los hombres (38.5 %); sin embargo, ellas se desempeñan en ocupaciones vinculadas a los roles sociales de género, como son los cargos de secretarías, auxiliares administrativas.
- Por su parte, en la CNDH de México, la situación es a la inversa con respecto a la composición por sexo; el personal es mayoritariamente masculino, de 1,552 personas, 716 (45.3 %) son mujeres y 836 (54.7 %), son hombres. En el Nivel de Mando Superior solamente el 26% de los puestos son ocupados por mujeres. En el nivel de mando medio hay más presencia de hombres que mujeres; el 53% de los puestos de mando medio los ocupan hombres y el 47 % mujeres.
- Constituyen una excepción la Defensoría del Pueblo de Costa Rica, la Defensoría del Vecino de Montevideo y la Oficina del Procurador del Ciudadano de Puerto Rico cuyas titulares son mujeres y la mayoría del personal es femenino, quienes también predominan en la escala jerárquica.
- En otras instituciones como la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla, hay un equilibrio en la composición del personal en términos del sexo (50 % - 50 %), los cargos de dirección son paritarios, aunque el titular es varón.
- En otras, como Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo de Uruguay, y la Defensoría del Pueblo de Ecuador, la mayoría del personal son mujeres y existe representatividad de hombres y mujeres en el nivel jerárquico superior.
- Un estudio realizado a mediados de 2014, sobre El Derecho a la Participación Política de la Mujer en países miembros de la FIO, mostró que de 21

9 Se denomina techo de cristal a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales oficiales establecidos que les impongan a las mujeres esta limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.

10 Diagnósticos Institucionales de Género.

países, 6 de ellos tenían una mujer como Ombudsman (28 %) y en 15 países un Ombudsman hombre (72 %) ¹¹.

La valoración desigual del trabajo:

La OIT señala que la discriminación en el “empleo y la ocupación” hace referencia a prácticas que tienen el efecto de situar a determinadas personas en una posición de subordinación o desventaja en el mercado de trabajo o el lugar de trabajo. Entre las bases de discriminación identificadas y prohibidas en diversas normas internacionales del trabajo está el origen étnico, religión, sexo, orientación sexual, opinión política, ascendencia nacional, origen social, edad, discapacidad, afiliación a actividades sindicales, nivel de responsabilidades familiares o cualquier otra característica no relacionada con el trabajo que debe desempeñarse.

Existe discriminación cuando una persona es tratada de forma desigual a otras, sobre la base de grupo de pertenencia, y no sobre la base de sus características, capacidades o aptitudes reales individuales (OPTIMA, 1996: 15).

En realidad, es una situación generalizada que el factor género se convierta en un criterio efectivo para el ingreso a un área laboral y que “las ‘variables clásicas’ como educación, experiencia profesional y antigüedad en el trabajo, explican parcialmente esta situación, ya que aún en casos de igualdad de estas variables, las mujeres ganan menos. Otros estudios afirman que entre un 30 % y un 60 % de las desigualdades, no pueden ser explicadas por los factores mencionados; la disparidad de salarios es aún más marcada en casos de mayor nivel profesional y de instrucción de mujeres...” (Schubert en Backhaus, 1999: 253).

Entonces, ¿qué explica la existencia de las desigualdades de género en el ámbito laboral?

La situación desigual entre hombres y mujeres, indica que existe discriminación de género en el ámbito organizacional, como producto de las creencias y valores sobre lo femenino y lo masculino, que inciden en las normas, decisiones y prácticas que no tratan con igualdad los intereses y derechos de hombres y mujeres.

Esto es precisamente lo que sucede cuando actuamos frente a un hombre o mujer de determinada forma, sobre la base de nuestras percepciones y valoraciones sobre cada sexo.

11 Exposición sobre El Derecho a la Participación Política de la Mujer en países miembros de la FIO, presentada por la CDH del estado de Puebla, en el marco de la XIX Asamblea General y el Congreso Internacional de la FIO, celebrado en la ciudad de México del 1 al 4 de octubre de 2014.

¿Los cargos tienen sexo?

SE PIENSA QUE...	LA REALIDAD ES QUE...
<ul style="list-style-type: none">Las mujeres tienen menos acceso a cargos de dirección porque tienen menor nivel educativo, experiencia y antigüedad. Al decidir sobre la promoción del personal para ocupar cargos de dirección, no siempre prevalecen los criterios técnicos en relación a calificación académica, antigüedad y experiencia.	<ul style="list-style-type: none">En la mayoría de las instituciones defensoriales, aun cuando el personal es mayoritariamente femenino, los principales cargos de dirección están ocupados por hombres.
<ul style="list-style-type: none">Hay cargos que deben ser ocupados por mujeres y otros por hombres. Las decisiones institucionales están influidas por esta forma de pensar al seleccionar al personal para ocupar cargos. Se asocian a cargos femeninos los de secretarías, recepcionistas, afanadoras, asistentes. Para los hombres, cargos de dirección: procuradores/defensores, adjuntos, visitadores, delegados, coordinadores; así como conductores, vigilantes.	<ul style="list-style-type: none">Las capacidades de las personas para ocupar un cargo, no están determinadas por el sexo, sino por su formación académica, sus conocimientos, su experiencia, habilidades y cualidades personales. Sin embargo, la realidad ocupacional refleja las creencias vigentes. Por lo general, no se contrata a un hombre como secretario o a una mujer como conductora. La efectividad en el desempeño de los cargos, no está determinada por ser hombre o mujer. La realidad demuestra que no todas las mujeres son buenas en tareas administrativas, ni todos los hombres son buenos en cargos ejecutivos. Ni todos los hombres son buenos conductores, ni todas las mujeres son buenas secretarías.

¿Por qué las mujeres tienen menos acceso a cargos de dirección?

SE PIENSA QUE...	LA REALIDAD ES QUE...
<ul style="list-style-type: none"> Las mujeres tienen menos acceso a cargos de dirección porque tienen menor nivel educativo, experiencia y antigüedad. Al decidir sobre la promoción del personal para ocupar cargos de dirección, no siempre prevalecen los criterios técnicos en relación a calificación académica, antigüedad y experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> En la mayoría de las instituciones defensoriales, aun cuando el personal es mayoritariamente femenino, los principales cargos de dirección están ocupados por hombres, por la prevalencia de estereotipos y prejuicios.
<ul style="list-style-type: none"> Las mujeres deben tener menos acceso a cargos de dirección debido a que por su carga familiar disponen de menos tiempo para dedicarlo al trabajo fuera del horario laboral. Esta forma de pensar tiene incidencia en las decisiones a nivel institucional con relación a la selección de personas a ocupar cargos de dirección, privilegiando a los hombres para cargos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las mujeres dedican más tiempo que los hombres a las actividades domésticas y cuidado de otras personas. Según la OIT, las mujeres que tienen responsabilidades familiares suelen ser discriminadas en el momento de la contratación, la asignación de tareas, el acceso a la formación y la promoción. Dichas responsabilidades no se constituyen en obstáculo para que las mujeres cumplan con la jornada laboral, realicen trabajo extra y pueden desempeñarse en un cargo de dirección; más bien, debería promoverse la armonización saludable de la vida laboral y familiar, y en la distribución equitativa de las labores de cuidado y las tareas domésticas no remuneradas entre las mujeres y los hombres.
<ul style="list-style-type: none"> Las personas que ocupan cargos de dirección deben ser: seguras y firmes, con carácter fuerte y capacidad de decisión. Esta forma de pensar, establece una conexión con características de género: las mujeres carecen de inteligencia emocional, dado que sus emociones las hacen perder racionalidad y capacidad de liderazgo, y las que son buenas en puestos de decisión, se debe a que replican modelos de liderazgo masculino. Todo indica que al pensar en una persona dirigente, ésta tiene sexo masculino. 	<ul style="list-style-type: none"> Frecuentemente vemos ejemplos de personas que no calzan con los esquemas vigentes: hombres que no resultan buenos directivos, mujeres que son buenas directivas; hombres y mujeres que no tienen estas características sociales esperadas, sin embargo, las ideas sobre las características atribuidas a hombres y mujeres persisten y subyacen en las decisiones que se toman en el ámbito laboral. Las mujeres encuentran más dificultades, con relación a las que enfrentan los varones para ser percibidas de modo positivo cuando lideran, y si lo logran, se desempeñan en un entorno más hostil debido a los estereotipos de género que prevalecen. Parece que existe mayor congruencia entre el rol de un líder y las características típicas de un hombre. Por lo tanto, privan los prejuicios sobre las cualidades de las mujeres y lo que se piensa que se requiere para ocupar un cargo directivo.

¿Por qué las mujeres tienen menos acceso a cargos de dirección?

SE PIENSA QUE...	LA REALIDAD ES QUE...
<ul style="list-style-type: none"> Las mujeres ganan menos porque sus ingresos no son tan importantes para el sostenimiento del grupo familiar. La idea de que el hombre es el principal, o el único proveedor de la familia, se correlaciona con la concepción de que los ingresos de las mujeres son secundarios o complementarios para el sostenimiento familiar y que por lo tanto no tiene el mismo valor. 	<ul style="list-style-type: none"> No es cierto que los ingresos de las mujeres no sean importantes para sus familias; datos proporcionados por personal de las instituciones defensoriales indican que éstos son importantes para el sostenimiento familiar, o pueden ser, el único ingreso. Lo anterior demuestra que no existe correspondencia entre la forma de pensar y la realidad, sin embargo estas ideas persisten e influyen las decisiones en materia salarial.

Un estudio de la OIT que analiza las tendencias en el empleo, valora que aun cuando se han realizado ciertos progresos en la reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres, las mejoras son mínimas y, si prevalecen las tendencias actuales, se necesitarán más de 70 años para eliminar totalmente la desigualdad salarial por motivo de género¹².

Dicho estudio refiere que la igualdad de oportunidades y de trato, es el medio que permite a todas las personas desarrollar plenamente sus talentos y calificaciones de conformidad con sus aspiraciones y preferencias, y gozar de igualdad de acceso al empleo y de igualdad respecto de las condiciones de trabajo. En consecuencia, para lograr la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación, no es suficiente erradicar las prácticas discriminatorias. También es necesario promover la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo en todas las fases de la relación de trabajo, incluidas las prácticas de retención, promoción, la remuneración, el acceso a la formación profesional y el desarrollo de las competencias profesionales y la jubilación.

El acoso sexual: un riesgo ocupacional

Una de las manifestaciones de la dimensión genérica de las organizaciones es el acoso sexual, una conducta no deseada de naturaleza sexual en el lugar de trabajo.

Tanto la OIT como la CEDAW identifican el acoso sexual como una manifestación de la discriminación de género y como una forma específica de violencia contra las mujeres:

12 Las mujeres en el trabajo Tendencias de 2016. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Recomendación General núm. 19. Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las Mujeres (CEDAW)
<p>“Comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre.</p> <p>Para que se trate de acoso sexual es necesaria la confluencia de ambos aspectos negativos: no deseado y ofensivo”.</p>	<p>“Comportamiento de tono sexual tal como contactos físicos e insinuaciones, observaciones de tipo sexual, exhibición de pornografía y exigencias sexuales, verbales o de hecho.</p> <p>Este tipo de conducta puede ser humillante y puede constituir un problema de salud y de seguridad; es discriminatoria cuando la mujer tiene motivos suficientes para creer que su negativa podría causarle problemas en el trabajo, en la contratación o el ascenso inclusive, o cuando crea un medio de trabajo hostil”.</p>

La OIT considera que el acoso sexual puede presentarse de dos formas:

- 1) **Quid Pro Quo**¹³, cuando se condiciona a la víctima con la consecución de un beneficio laboral —aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo— para que acceda a comportamientos de connotación sexual.
- 2) **Ambiente laboral hostil** en el que la conducta da lugar a situaciones de intimidación o humillación de la víctima.

Se califican como acoso sexual los comportamientos que se expresan en:

Violencia física, tocamientos, acercamientos innecesarios.

Violencia verbal: Comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida, la orientación sexual, llamadas de teléfono ofensivas.

No verbales: silbidos, gestos con carga connotativa sexual, presentación de objetos pornográficos.

La experiencia en muchos países ha mostrado que la lucha efectiva contra el acoso sexual en el lugar de trabajo exige la combinación de un marco legal y de

una mayor actuación de las instituciones, así como una mayor sensibilización sobre el tema.

Las situaciones de acoso sexual en el trabajo —en que las mujeres son las víctimas más frecuentes— es considerado como un riesgo ocupacional, además de una forma de discriminación laboral, en la medida que anula o limita las posibilidades de desarrollo profesional de las personas víctimas, poniendo incluso en riesgo su empleo. Aun cuando, esté considerado como una conducta sancionable en los Códigos de Ética y en las Políticas de Personal, las víctimas guardan silencio y lo convierten en un fenómeno más difícil de medir estadísticamente.

La CEPAL expresó que el acoso y hostigamiento sexual es una de las formas en que se manifiesta la violencia contra las mujeres en los ámbitos laboral y educativo, y persiste como una conducta naturalizada e invisibilizada. Asimismo advirtió, que “aun cuando han transcurridos más de 20 años desde las primeras leyes, persiste un insuficiente desarrollo de protocolos para la denuncia, fiscalización y seguimiento de los casos, así como la producción de conocimiento con relación a este fenómeno en la región”¹⁴.

13 Quid pro quo es una frase en latín que en español traduce, literalmente, ‘algo a cambio de algo’ o ‘una cosa por la otra’.

14 Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la CEPAL.

Las instituciones defensoriales pueden y deben cambiar... para mejorar

Las situaciones antes descritas son frecuentes en las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Las instituciones no son actores neutrales, sino que también son un producto social, que reflejan y reproducen valores presentes en la sociedad a la que pertenecen, incluyendo las ideas sobre lo femenino o lo masculino.

La vigencia de esquemas de género no solamente afecta a las mujeres y los hombres empleados en una institución, sino que tiene impactos negativos sobre el ambiente o clima organizacional, la eficiencia y efectividad del funcionamiento institucional y en la calidad integral de sus productos o resultados.

Es necesario tomar conciencia sobre las manifestaciones de género en la cultura organizacional para poder avanzar hacia una sociedad moderna, en la que el sexo de las personas no sea un criterio que determine la contratación, ubicación, promoción, retribución y desarrollo de los recursos humanos.

La cultura masculina de las instituciones debe ser cambiada ante el hecho objetivo de que sus empleados ya no son solo hombres sino también mujeres. La equidad de género aplicada al desarrollo del talento humano tendría como resultado mayor productividad en la esfera laboral.

Es muy difícil lograr cambios en los aspectos informales de las instituciones. Los esquemas de género no son una excepción. Un ejemplo de cómo las instituciones defensoriales pueden cambiar es el de la Defensoría del Vecino del Montevideo (DVM):

Recientemente esta cambió su nombre en Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo (DVVM). Este cambio no corresponde a un capricho de unas feministas en puestos de poder, sino a un largo proceso de reflexión, análisis y planificación. La DVM se propuso avanzar hacia una nominación más inclusiva, pero quiso también en el mismo acto, demostrar la intencionalidad de tal cambio, manteniendo la identidad de cercanía y nombrando a las hasta ahora ocultas, las vecinas y así dar un paso más para construir sociedades cada vez más equitativas para hombre y mujeres.

El cambio de nombre fue aprobado el día 27 de abril de 2017 por la Junta Departamental de Montevideo, culminado el proceso la institución se llamará Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. La propuesta y la aceptación de la misma dio lugar a un debate público que acusó de denigrar el idioma español e ir contra las recomendaciones de la Real Academia Española, descuidar las competencias asignadas por dedicarse a esta acción. Algunas opiniones en la Red:

Tweet Mirador@jbf148

(...) El catedrático Ignacio Bosque, integrante del Consejo de la Real Academia Española, expresó y suscribió sus palabras: «Este tipo de desdoblamientos son artificiosos e innecesarios desde el punto de vista lingüístico. En los sustantivos que designan seres animados existe la posibilidad del uso genérico del masculino para designar la clase, es decir, a todos los individuos de la especie, sin distinción de sexos: Todos los ciudadanos mayores de edad tienen derecho a voto. La mención explícita del femenino solo se justifica cuando la oposición de sexos es relevante en el contexto: El desarrollo evolutivo es similar en los niños y las niñas de esa edad. La actual tendencia al desdoblamiento indiscriminado del sustantivo en su forma masculina y femenina va contra el principio de economía del lenguaje y se funda en razones extralingüísticas. Por tanto, deben evitarse estas repeticiones».

Alfredo García- Periodista	Creímos estar en el mundo perfecto de lo «políticamente correcto» y viene la Defensoría del Vecino con su cambio de nombre, cerrá y vamos!
Lilián Celiberti, Cotidiano Mujer. Uruguay	Consideramos que la denominación propuesta que coincide con los nuevos parámetros del lenguaje inclusivo y permite visibilizar a las mujeres más de la mitad de la población de Montevideo. Lo genérico no es nunca neutro, oculta, desconoce, menosprecia. Nombrar la realidad por su nombre es un derecho.

Otro ejemplo es la medida planteada por la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo de Uruguay, que en su III Informe Anual recomendó, a partir de los hallazgos detectados con el diagnóstico de Género, fortalecer los espacios de intercambio y revisión del trabajo, incorporando la perspectiva de género de manera más sistemática, mediante la promoción de espacios de formación e intercambio para propiciar cambios en la cultura organizacional y los estilos de gerencia.

Los valores en que se fundamentan los comportamientos organizacionales, a menudo no son conscientes. Son creencias adoptadas por la mayoría de los miembros de las organizaciones, que no se expresan verbalmente ni se discuten o cuestionan.

En consecuencia, para poder cambiar estos comportamientos hay que comenzar por tomar conciencia de su existencia a nivel personal y de manera colectiva como parte de la cultura organizacional. Es un hecho que las instituciones cambian. No son estáticas. Son dinámicas, activas y han sido objeto de cambio a lo largo de la historia en función de las exigencias sociales, económicas y políticas de la época.

En distintos momentos históricos se ha buscado crear e imponer normas de ética y de justicia que representan las aspiraciones del conjunto de la sociedad a través, precisamente, de las instituciones. Por lo tanto, se puede afirmar que la evolución de éstas refleja la evolución de las ideas de la sociedad a que pertenecen.

Las instituciones deben cambiar para adecuarse a nuevos momentos históricos. Estos cambios no son lineales. Tienen avances y retrocesos. Pueden ser provocados conscientemente, planeados o forzados

por las circunstancias, pero todos ellos implican la búsqueda de nuevos equilibrios que aseguren su sobrevivencia.

Para asegurar un cambio organizacional no sólo se requiere de innovación en las áreas formales de la institución —en su estructura, en sus normas— si se desean alcanzar cambios reales, también deben atenderse las manifestaciones invisibles de la cultura organizacional.

Avanzar hacia el mejoramiento de los servicios demanda el reconocimiento efectivo del personal de las instituciones como el recurso más importante para alcanzar estos propósitos mediante la promoción del desarrollo de sus capacidades; el fortalecimiento de su nivel de compromiso con la misión institucional; y de su vocación de servicio a la ciudadanía.

El papel de la gerencia del talento humano es fundamental para el fortalecimiento de las instituciones y su avance hacia mejores niveles de respuesta a las crecientes demandas de la ciudadanía. Su contribución principal no es sólo el aseguramiento de la cantidad y calidad de recursos humanos requerida por la institución, sino también el establecimiento de un clima laboral adecuado y propicio para incentivar el máximo aporte posible del personal al cumplimiento de la misión institucional.

Hoy en día, la clave para la obtención de una ventaja competitiva clara es contar con liderazgos capaces de crear un entorno que estimule el desarrollo de las personas, de su capital intelectual y de las habilidades humanas, empleadas en la institución.

Las acciones afirmativas... un instrumento necesario para asegurar la equidad

¿Qué son las acciones afirmativas?

Las acciones afirmativas son medidas para el logro de la equidad; son acciones temporales, encaminadas a combatir las discriminaciones en distintos ámbitos. Permiten la eliminación de las asimetrías e inequidades entre diferentes grupos sociales (personas adultas mayores, niños y niñas, mujeres, personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos étnicos o culturales excluidos históricamente, para hacer efectiva la igualdad en el campo de los derechos humanos.

Son estrategias de carácter temporal para garantizar la plena incorporación de las mujeres y los hombres en la sociedad y corregir las diferencias en materia de oportunidades, contratación y ocupación entre mujeres y hombres. Es un mecanismo que intenta revertir la discriminación existente en alguna área, política o procedimiento de la organización, imponiendo una ventaja temporal a través de limitaciones y reservando espacios de acción para personas de algún sexo en específico o característica particular ¹⁵.

Las acciones afirmativas y la igualdad son dos conceptos estrechamente vinculados. Las primeras funcionan como herramienta o instrumentos para el cumplimiento efectivo del principio de igualdad.

Se pueden identificar grandes tipos de acciones afirmativas:

- Políticas/Planes de acción positiva: en esta categoría se agrupan diversas medidas como instrumentos jurídicos (leyes); también programas o planes de igualdad de oportunidades. Por ejemplo:
Acciones afirmativas para ingreso de más mujeres; personas con discapacidades; personas con

orientaciones sexuales e identidades y expresiones de género diversas; indígenas hablantes de idiomas de comunidades nativas, entre otros, que cumplan con los criterios establecidos en los perfiles del puesto, para brindar atención de calidad a la población.

La Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (INDDHH) de Uruguay en 2015 realizó acciones afirmativas para el ingreso de personal afrodescendiente y en situación de discapacidad, de acuerdo a las leyes 19.122 (Afrodescendientes, normas para favorecer su participación en las áreas educativa y laboral) y 18651 (Protección integral de personas con discapacidad). Con estas 2 normativas como marco, elaboró unas pautas que se aplicaron en las Bases Generales de los llamados a Concurso de la siguiente manera:

•“Artículo Décimo –Para la totalidad de los cargos vacantes a concursar se aplicará la cuota para personas en situación de discapacidad prevista en la Ley 18.651 (para acceder a estos cargos los funcionarios deberán presentar el Certificado que acredite estar comprendido en lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley 18.651), y la cuota para personas afrodescendientes prevista en el artículo 4 de la Ley 19.122. A estos efectos, el Tribunal de Concursos adoptará todas las medidas necesarias para favorecer y facilitar la participación en igualdad de condiciones de estos funcionarios en los llamados respectivos”.

Con esta disposición en las bases, se aprueba una resolución para regular la aplicación de estas leyes, estableciendo un procedimiento para llegar al 4 % exigido por la Ley 18.651 y el 8 % exigido por la Ley 19.122:

•1) (...) el concursante postulado/a al amparo de la ley citada que haya superado el porcentaje mínimo exigido para aprobar el concurso (art. 13.9 de las Bases Generales) y que resulte mejor puntuado/a en cualquiera de los concursos, quedará primero/a en el listado del orden de prelación para la provisión de futuras vacantes”

¹⁵ Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Instituto Nacional de las Mujeres. 2015.

Otro ejemplo de estas medidas es la Política de Género de la CNDH (2017-2019) que en una de sus líneas estratégicas planteó implementar acciones afirmativas para que un mayor número de mujeres tengan acceso a puestos de toma de decisiones.

- Infraestructura de apoyo: Son medidas orientadas a desarrollar condiciones de infraestructura (incluyendo servicios) que contribuyan a la igualdad de oportunidades y a mejorar condiciones y oportunidades del ejercicio de derechos laborales para las mujeres en distintos ámbitos.

Por ejemplo, la Norma Mexicana para la Igualdad y No Discriminación, en lo relativo a la conciliación y balance del trabajo con la familia o la vida privada, establece como responsabilidad de la institución, los siguientes aspectos:

- a) Proporcionar a hombres y mujeres algún tipo de apoyo que exceda lo señalado por la ley, relacionado con los servicios para el cuidado de hijos/as y otros familiares.
 - b) Llevar a cabo un análisis costo-beneficio sobre la posibilidad de contar o no con una guardería dentro de la organización, que se deberá incluir como parte del estudio diagnóstico de las condiciones de equidad de género de la organización.
 - c) Proporcionar a los/las trabajadores/as los mismos apoyos y prestaciones sociales, tanto por nacimiento como por adopción de hijos/as, y para la realización de trámites durante el proceso de adopción.
 - d) Contar con una licencia o permiso de paternidad por nacimiento o adopción de hijos/as para los/las trabajadores/as de la organización.
 - e) Promover acciones en que se facilite la lactancia a las madres trabajadoras.
- Instrumentos técnicos: Bajo esta categoría se agrupan iniciativas que buscan ayudar (además de incentivar) a las instituciones/organizaciones para planificar, implementar, seguir y evaluar sus planes de igualdad de oportunidades o acción positiva; y a avanzar en la aplicación de este criterio de igualdad en diferentes procesos técnicos de la gerencia del talento humano.
- Un ejemplo, es el Código Práctico para la aplicación del Principio de Igualdad en la Retribución entre hombres y mujeres para un trabajo de igual valor, desarrollado en 1996 por la Unión Europea, con el objetivo de ayudar a aplicar en la práctica del principio de Igualdad en la Remuneración.

La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación es un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de su personal.

Esta certificación está dirigida a todos los centros de trabajo públicos, privados y sociales establecidos en la República Mexicana, de cualquier tamaño, sector o actividad. Para obtenerlo, los centros de trabajo deberán recibir una auditoría independiente, para verificar que sus políticas y prácticas cumplen con los requisitos de igualdad laboral y no discriminación.

Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades.

¿El debate: deben haber o no acciones afirmativas?

El tema de las acciones afirmativas genera mucha polémica. Los argumentos más comunes en contra de estas medidas son:

“Aquí existe igualdad...no es necesario ninguna medida especial”: Esta es una simple posición de negación del problema. Pero negar un problema no significa que no exista. Simplemente refleja la creencia de que la igualdad formal (ausencia de discriminación directa en la letra de la normativa) asegura igualdad real.

“Esas medidas lo que realmente significan es discriminación contra los hombres”. En realidad las acciones afirmativas lo que buscan es asegurar la igualdad entre hombres y mujeres. Que ambos grupos tengan efectivamente las mismas oportunidades.

La experiencia prueba que romper los hábitos discriminatorios en una sociedad requiere medidas especiales que compensen las condiciones en que se encuentra el grupo históricamente discriminado y contribuyan a la erradicación de los prejuicios sociales que le dieron origen.

“¿... y en dónde queda el mérito? ¿Se van a seleccionar mujeres por serlo, sin que sean capaces?” Este argumento se fundamenta en la importancia de la calificación profesional para el trabajo, pero surge de una confusión. Ningún país que haya establecido medidas de acción afirmativa en la esfera laboral ha considerado la contratación de mujeres por el hecho de ser mujeres.

Las cuotas, rechazadas por algunos/as, suponen esfuerzos para fortalecer y desarrollar las capacidades de las mujeres para optar a los diferentes cargos o niveles y, en todo caso, solo se escogerán mujeres cuando éstas cumplan con los requisitos realmente necesarios para el desempeño de los cargos.

Y, por otra parte, de lo que se trata es de luchar contra barreras artificiales, no justificadas por las características y exigencias de los cargos.

Estudios conductuales desarrollados con relación a la actuación de las personas que intervienen en la selección de personal, indican que los(as) candidato(a) s seleccionado (a)s se asemejan en actitudes, atributos y formas de actuación a las de quienes lo(a)s eligieron. Es evidente que se valoran factores que no necesariamente conducen a la escogencia de la persona más calificada... sino la más afín al personal que selecciona.

La experiencia de países, con sistemas técnicos de servicio civil de vieja data, indica que asegurar una real igualdad de oportunidades requiere disponerse efectivamente a lograrla. Las leyes en sí mismas no producen cambios, se requiere de compromisos políticos claros, y de acciones en consecuencia, con la equidad de género.

Las acciones afirmativas serán una realidad necesaria mientras existan desigualdades sociales que obstaculicen el logro del objetivo de la igualdad real, es decir, hasta que las oportunidades sean realmente las mismas para todos y todas.

Aspectos a tomar en cuenta para la incorporación del Enfoque de Género en la gestión del talento humano.

En el contexto actual de búsqueda y mejoramiento continuo de la calidad en la gestión y los resultados de las instituciones, la gerencia del talento humano adquiere especial relevancia. Todo cambio en estas exige también cambios en el personal y genera demandas crecientes de un recurso humano de calidad.

Una política eficiente de gestión del talento humano, es aquella que utiliza todos los medios disponibles para asegurar su aprovechamiento óptimo que permita emplear al máximo las capacidades y conocimientos de todo su personal.

El desarrollo y aprovechamiento de estas capacidades está estrechamente ligado al mejoramiento de la calidad del clima y de la vida laboral, lo que implica que hombres y mujeres sean capaces de encontrar la satisfacción de sus necesidades personales más importantes en su trabajo.

Para ello, entre otras cosas, se requiere: un trato objetivo, equitativo y justo; oportunidades para que todas las personas desarrollen sus habilidades; una buena comunicación interna; mayor participación del personal en la vida institucional; una remuneración justa y equitativa.

Un clima o ambiente laboral positivo y estimulante, contribuirá fuertemente al desarrollo de un mayor compromiso de las personas con la institución, con el consecuente beneficio para el éxito de esta.

La creencia de que un sistema vertical en la administración de los recursos humanos garantiza eficiencia (sobre la base de un sistema de control rígido de personal, decisiones concentradas en las máximas autoridades y limitados canales de comunicación) ha probado ser falsa en todo tipo de instituciones.

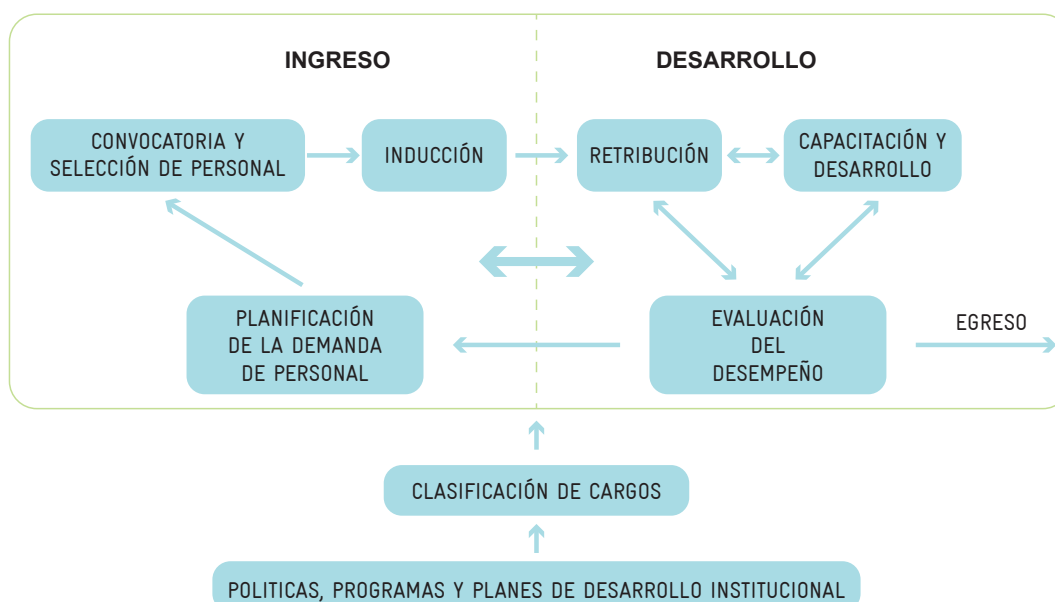
Obtener el compromiso del personal requiere: una toma de decisiones más amplia y descentralizada; espacios que permitan mayor participación efectiva; y la construcción y manifestación concreta de confianza en las capacidades, potencialidades y responsabilidad del personal.

La gerencia del talento humano es cada vez más una función estratégica de la dirigencia, apoyada por la instancia especializada, que se orienta a captar, retener y desarrollar el personal de calidad que requiere la institución, para su accionar exitoso y su permanente adaptación a un medio cambiante y exigente.

Los componentes de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano tiene un enfoque sistémico, es integral, está conformada por distintos procesos interrelacionados entre sí, y en estrecha conexión con la dinámica institucional, los cuales se presentan en la siguiente ilustración:

Figura No. 5 - LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Los principales componentes de la gestión del talento humano, se fundamentan en las políticas, planes y programas de desarrollo, y se vinculan a las grandes etapas de la vida laboral de una persona, (desde su ingreso a la institución, su permanencia, hasta su salida). Estos componentes son:

<p>La clasificación de cargos:</p>	<p>Constituye la base de todos los sistemas y procesos de la gestión del talento humano. Ofrece información de referencia para la aplicación o desarrollo de cada uno de ellos. Es un proceso que se realiza de forma periódica cada vez que la institución experimenta procesos de cambios que afectan los contenidos de trabajo básicos (los cargos). Tiene como finalidad conocer el perfil de una institución; los contenidos organizativos y requerimientos de cada puesto de trabajo necesario para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Implica, además, la definición y el conocimiento de la importancia estratégica y relativa de cada uno de los cargos, dentro del contexto de la institución.</p>
<p>La planificación de la demanda de personal:</p>	<p>Es el proceso mediante el cual se garantiza que la institución cuente con el personal que necesita, en cantidad, calidad y momento oportuno. Incluye el análisis de las necesidades actuales y futuras (por crecimiento, reducción, retiros de personal o por cambios internos cualitativos); y la definición precisa del tipo de personal requerido para atender dichas necesidades; y la formulación de planes de atención a la demanda identificada. Es la definición de la importancia estratégica y relativa de cada uno de los cargos de la institución. Se realiza de forma periódica, cada vez que la institución experimenta procesos de cambios que afectan los contenidos de trabajo básicos (los cargos).</p>
<p>La convocatoria y selección de personal:</p>	<p>Con este proceso se garantiza que la institución cuente con el personal que necesita, en cantidad, calidad y momento oportuno. Incluye el análisis de las necesidades actuales y futuras (por crecimiento, reducción, retiros de personal o por cambios internos cualitativos); y la definición precisa del tipo de personal requerido para atender dichas necesidades; y la formulación de planes de atención a la demanda identificada. La descripción del cargo es la referencia principal para determinar el perfil requerido (estudios, tipo de conocimientos y experiencia, habilidades, destrezas, características personales, etc.). Comprende una serie de pasos que culmina en la selección final para la contratación del personal considerado idóneo para el o los cargos. Estos pasos incluyen: entrevistas preliminares para una evaluación rápida; pruebas técnicas y psicométricas que miden los conocimientos, las habilidades y conductas de los y las solicitantes; investigación de antecedentes de las personas aspirantes para constatar la veracidad de los datos del currículo y entrevistas a profundidad de selección que aportan mayor información sobre los y las solicitantes.</p>
<p>La inducción:</p>	<p>Es un proceso dirigido a las personas contratadas como personal de nuevo ingreso. Tiene como objetivo facilitar una rápida adaptación a la institución y al cargo. Ofrece al personal de reciente ingreso, información relevante sobre: la institución, sus políticas y normas de personal, el área en que se ubica el cargo que va a ocupar, el contenido y relevancia del cargo mismo, asimismo, la presentación de autoridades y de las personas miembros de su futuro equipo de trabajo. Si es pertinente, se incluye un entrenamiento básico sobre el contenido de trabajo.</p>

La evaluación del desempeño:	<p>Es la medición técnica y objetiva del desempeño de la persona empleada en la institución y de su contribución al logro de los objetivos de la misma.</p> <p>Los estándares de desempeño tienen como base referencial principal, la descripción del cargo, los objetivos y planes de desarrollo de la institución.</p> <p>Su propósito es permitir a la institución y/o al personal, una base objetiva para decisiones tales como: promoción e incentivo (para quienes se desarrollan de manera exitosa), formulación de planes de capacitación y desarrollo (para quienes necesitan mejorar su desempeño o desarrollar su carrera en la institución), entre otras.</p>
La capacitación y desarrollo:	<p>Se le conoce también como desarrollo del talento humano; es un sistema que permite la creación y mejoramiento de competencias en el personal para incrementar su rendimiento, mejorar su desempeño en el trabajo, o desarrollar carrera en la institución.</p> <p>Es un proceso sistemático y continuo cuyo contenido se deriva de las necesidades presentes y futuras del personal, en función de las características y planes de desarrollo de la institución, de necesidades específicas de cada puesto de trabajo y las potencialidades e intereses del personal mismo.</p>
La retribución:	<p>Es el sistema mediante el cual se define la forma de compensaciones o de pagos que se otorgan a las personas empleadas, en forma de salarios e incentivos, por sus servicios prestados y dirigidos a fomentar su compromiso con la institución.</p> <p>La retribución fija se fundamenta en la valoración y clasificación de los cargos. Está orientada a asegurar: un trato justo y equitativo a todo el personal (a trabajo igual o equivalente igual salario. Contribuye a la captación/retención, satisfacción y motivación del personal idóneo para el quehacer de la institución.</p>

Se puede afirmar que la gerencia del talento humano es más que la operatividad de la tradicional función de personal (trámites, controles, registros administrativos). Es una herramienta de la gerencia organizacional con importancia y objetivos estratégicos para el funcionamiento, desarrollo y el alcance de los grandes desafíos de la institución. Asimismo, que el personal directivo tiene un rol fundamental en la construcción, mantenimiento y desarrollo del ambiente o clima laboral requerido para lograr el funcionamiento óptimo del personal.

El nuevo rol de las instancias de gestión del talento humano

En este esquema surge un nuevo rol para las instancias de gestión del talento humano que es dinámico, proactivo y estrechamente vinculado al sistema y desarrollo organizacional. Este nuevo rol les exige un conocimiento amplio, un dominio absoluto de los objetivos y metas que la institución se plantea, y de los

obstáculos y limitaciones para lograrlo.

Esta instancia debe funcionar como facilitadora y asesora del personal dirigente, que maneja recursos humanos, quienes cotidianamente intervienen en las actuaciones del personal a su cargo. En su nuevo rol, debe ser proactiva (con iniciativas para prever y atender las situaciones futuras), generadora de cambios y, sobre todo, comprometida con los planes estratégicos de la institución y efectivamente orientada hacia el desarrollo de las personas.

El problema de la igualdad real... el aseguramiento de la equidad

Las últimas décadas del siglo XX se caracterizaron por esfuerzos internacionales y en algunos países, orientados al logro de la "igualdad real" y la lucha por la erradicación de la discriminación. Todos estos esfuerzos se fundamentaron en el reconocimiento de que la igualdad formalmente establecida en los marcos jurídicos y normativos no desemboca en igualdad. La

igualdad formal se ha convertido en la práctica en una desigualdad real, debido a distintos factores vinculados a la diversidad de condiciones de vida en una sociedad, y también, a la inevitable subjetividad de quienes administran los marcos normativos).

El ámbito de la gerencia del talento humano no es una excepción al fenómeno de la discriminación. También aquí ha estado vigente la idea de que un sistema de gestión científico, técnico-neutral es suficiente para asegurar la objetividad y el trato justo a las personas. Y también aquí ha fracasado.

Las razones para el ejercicio de la discriminación en el manejo de personal son muy diversas (origen étnico, edad, discapacidades, nivel socio económico, apariencia física, creencias religiosas, ideologías, militancia política, entre otras).

La experiencia prueba que los procesos de gestión del talento humano, neutrales en su diseño, pueden producir efectos desiguales o discriminatorios para mujeres u hombres, en su aplicación.

Una de las causas de esta situación es que al momento de diseñar los sistemas o procesos, no se considera la incidencia de los esquemas y estereotipos de género en las decisiones institucionales, lo cual no permite prever medidas para erradicarlos. En consecuencia la discriminación persiste, en el mejor de los casos, o se agudiza.

La vigencia de esquemas discriminatorios de género tiene efectos negativos no sólo sobre las personas empleadas sino también sobre las instituciones empleadoras:

- Limita las posibilidades de desarrollar un personal motivado y capaz, considerado un elemento central en cualquier proceso de desarrollo institucional, reduciendo con ello, la posibilidad del mejoramiento sostenido de la calidad integral de su gestión y de sus resultados.
- Favorece una gestión ineficiente del talento humano, que constituye un rubro central de costos en el presupuesto de las instituciones. Se

desaprovechan las capacidades reales o potenciales del personal y/o se limitan la eficiencia y la efectividad de las inversiones en su desarrollo. Por ejemplo, decisiones sesgadas por género pueden producir:

- » Ubicaciones inadecuadas del personal con relación a sus capacidades reales.
- » Políticas ineficientes e ineficaces para el desarrollo de personal
- » Políticas remunerativas inadecuadas para los contenidos y responsabilidades reales de los cargos
- » Pérdida del aporte potencial del personal al desempeño institucional, entre otros.

- Favorecen visiones sesgadas de la realidad que le corresponde atender, dificultando sus posibilidades reales de incidir en el cambio de esa realidad.

Es por estas razones que la gerencia del talento humano, y la instancia especializada responsable en particular, deben velar también por la erradicación de prácticas o consideraciones discriminatorias de género (además de cualquier otro tipo de discriminación) en los procesos de gestión de recursos humanos.

Las instancias de gestión del talento humano pueden contribuir al logro de la igualdad real, entre el personal femenino y masculino, mediante:

- La identificación y valoración de las manifestaciones de discriminación y violencia de género existentes en la institución (diagnóstico).
- La elaboración de propuestas de políticas, programas o planes para atender la problemática detectada (planificación).
- La asesoría al nivel dirigente para la implementación de políticas, programas y planes diseñados (acompañamiento técnico).
- La observación del comportamiento de las manifestaciones de discriminación y violencia detectadas en el diagnóstico y del avance y cumplimientos de los planes para incrementar la equidad de género (seguimiento y evaluación).
- El aseguramiento de un flujo adecuado de

información a los niveles medios y altos de dirección de la institución, sobre la situación y sus implicaciones para el avance y éxito de los planes, etc. (construcción de un ambiente propicio al cambio buscado).

- La aplicación de instrumentos y procesos en los que directamente son responsables, con criterios de equidad, igualdad, mérito y capacidad.

Principios rectores para garantizar calidad en la gerencia del talento humano:

- El principio de igualdad: como el derecho que tiene toda persona a no ser discriminado por razones de sexo, origen étnico, religión, orientación sexual, opinión política, ascendencia nacional, origen social, edad, discapacidad, entre otras; para optar a ser seleccionada, ingresar, capacitarse y ascender en la institución, en igualdad de condiciones con respecto a las demás personas que reúnan las aptitudes, mérito y capacidad para el cargo. Las instituciones pueden implementar acciones afirmativas para favorecer el ingreso o aumentar la presencia en determinados cargos de personal que se encuentre subrepresentado y que afecta la calidad del servicio, por ejemplo: contratación de personal receptor de denuncias en una zona de presencia indígena, para mejorar la comunicación intercultural; o eliminar barreras socioculturales para promover el acceso de personal femenino a cargos de dirección.
- El principio del mérito: como base para el funcionamiento del sistema de gerencia. Definiendo el *mérito* como: las competencias (capacidades técnicas, gerenciales, las calidades académicas y de interacción humana) de las personas; la buena conducta; la objetividad e imparcialidad en sus actuaciones; y la experiencia laboral necesarias para el adecuado desempeño del cargo. En la gestión del talento humano es importante tener clara la distinción entre la neutralidad del trato basado en el mérito independientemente de cuánta desigualdad exista y

la igualdad de oportunidades; de lo que se trata es de contrarrestar las barreras artificiales que limitan el acceso a determinados cargos.

- El principio de legalidad: el obligado respeto y observancia de la Constitución y las leyes.
- El principio de capacidad: la demostración de él o la funcionaria de sus aptitudes académicas, adaptación a cambios, responsabilidad, experiencia laboral, iniciativas y aportes realizados en la institución.
- El principio de equidad: la obligación institucional de garantizar las condiciones necesarias para el acceso al desarrollo del personal, equitativo para los hombres y mujeres.

La gerencia del talento humano, basada en el criterio del “mérito”, pretende asegurar:

- La igualdad en el ingreso y en la promoción dentro de la institución.
- La objetividad mediante la aplicación de criterios técnicos establecidos en los procesos de decisión (selección de personal, evaluación del desempeño, promoción, etc.).
- Una evaluación del desempeño rigurosa, con el objetivo de valorar el aporte individual de él o la funcionaria en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución y de estimularlos/as a través de la retribución, capacitación, promoción y/o sanción por una actuación no deseada
- Promoción basada en el desempeño individual y/o en pruebas que garanticen el ascenso por mérito.
- Profesionalización del personal mediante capacitación continua que responda al interés/necesidades de mejoramiento de la administración
- Equidad retributiva en correspondencia al nivel de responsabilidad del cargo.

SEGUNDA PARTE

METODOLOGÍA PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Fases y medidas prácticas para la equidad.

I. El punto de partida: El diagnóstico de género en el empleo.

Las desigualdades de género en el empleo surgen de esquemas colectivos de pensamiento muy interiorizados que dificultan su propio reconocimiento y exigen tratamientos específicos para su superación.

A diferencia de otras causales de discriminación que obtienen sanciones sociales negativas, como el racismo y el clientelismo, no hay sanciones establecidas para la discriminación de género.

La experiencia indica que es necesaria la definición de políticas y el establecimiento de medidas concretas y explícitas para superar la discriminación de género.

Una dificultad para detectar la realidad, la constituye la falta de información diferenciada por género, para avanzar en esta dirección y propiciar el acercamiento objetivo a esta realidad que debe ser cambiada, el primer y fundamental paso es ver y reconocer el problema que debe ser superado.

Es necesario producir nuevas formas de aproximación a la realidad. Aprender a verla de otra manera. Es preciso entrenarse en captar y analizar la realidad con el “lente de género” para poder comenzar a comprender las implicaciones que tiene la dimensión genérica en las instituciones:

- Entender cómo se produce la organización genérica de la sociedad y cómo ella se introduce y manifiesta en un producto social como la institución.
- Qué fuerzas actúan para mantener este estado de cosas y por qué.

- Qué ventajas representa para la institución, y su personal, el construir ambientes más equitativos, superando las relaciones desiguales de género.

Sin este conocimiento es imposible construir o avanzar hacia el convencimiento y la voluntad necesarios para iniciar, desarrollar y culminar con éxito un cambio organizacional en esta dirección.

Un conocimiento adecuado de la realidad genérica de la institución permitirá establecer criterios para la definición de políticas, procedimientos y acciones válidas y eficaces, para cambiarla. Por estas razones es importante el diagnóstico institucional de equidad de género.

Se trata pues de un diagnóstico como instrumento para la acción; un instrumento que nos permita obtener información útil y práctica para formular medidas correctivas, adecuadas y efectivas para la superación de las desigualdades de género identificadas.

El diagnóstico de género puede ser básico o de mayor complejidad. El diagnóstico se concentra en obtener información de datos cuantitativos y está orientado a la descripción de la situación y a evidenciar las desigualdades existentes en la institución. Se puede profundizar mediante la obtención de datos cualitativos en la búsqueda de opiniones, actitudes, creencias y vivencias de hombres y mujeres en la institución, orientado a buscar explicaciones sobre las manifestaciones de discriminación de género (los esquemas de género vigentes en el personal y cómo se traducen o manifiestan al ámbito de trabajo); también valorar la apertura del personal y sus resistencias frente a posibles procesos de desarrollo institucional orientados al logro de la igualdad real y a la equidad entre mujeres y hombres.

El diagnóstico de género, además de detectar sesgos de género, permite identificar debilidades institucionales que trascienden al tema de género cuya superación contribuye a la mejora del funcionamiento institucional. Este posibilita a las instituciones conocer a la población usuaria de los servicios y evidenciar si la plataforma informática es capaz de brindar este perfil, si la hoja de captura de datos incorpora la información

completa de las personas que interponen quejas o denuncias, reconocer las limitaciones de información que tiene la institución, entre otros.

Es importante involucrar a las diferentes instancias en el proceso de recolección de insumos del diagnóstico, Generalmente las instancias especializadas (Defensorías/Programas de la Mujer/ Unidades de Género) son las únicas áreas que en su quehacer, utilizan la perspectiva de género y poseen especialización en la materia, pero en general no tienen el nivel jerárquico deseable y la mayoría cuentan con poco personal y presupuesto.

Partiendo de la máxima conocida de que todo gran paso no es más que la suma de muchos pequeños pasos, se ofrece a continuación una versión de lo que podría ser un proceso de diagnóstico básico de género en el empleo en una institución.

¿Cómo se elabora el “diagnóstico”?

Lo primero es organizar un equipo de trabajo. Puede ser de personal del área de gestión del talento humano, pero con la máxima participación posible de personal de otras áreas de la institución.

Una participación amplia puede asegurar el ambiente de cambio adecuado para que la elaboración misma del diagnóstico promueva la reflexión colectiva que ofrezca mejores condiciones para identificar y aplicar las acciones correctivas que se decidan.

Un elemento importante para asegurar un ambiente de cambio adecuado lo constituye la capacitación del equipo de trabajo involucrado en la realización del diagnóstico. Este equipo debe estar familiarizado con el tema de la equidad de género, los objetivos, la metodología y los instrumentos a utilizarse para el diagnóstico.

El proceso de trabajo puede dividirse en cuatro grandes fases:

- Planificación.
- Obtención de la información.
- Análisis de los resultados.

- Elaboración de propuestas.

Planificación: Todo trabajo de investigación, y este lo es, necesita de planificación. Es importante definir: ¿cuáles son los objetivos específicos?; ¿qué información se necesita para lograr estos objetivos?; ¿qué datos están disponibles?; ¿cuáles se deben de construir?; ¿cómo se hará?; ¿cuáles son las fuentes para obtener la información?; ¿qué y cuántos recursos se necesitan?; ¿de cuántos recursos se dispone?, ¿cómo se organizará la ejecución del trabajo?...

Para seleccionar la información es importante asegurarse de que la misma contribuirá, en forma significativa, a la detección de desigualdades o discriminación de género que puedan existir.

Obtención de la información: En esta fase, se debe localizar y obtener la información estadística disponible (normalmente en los registros de la instancia de gestión del talento humano). Y captar, a partir de las mismas personas empleadas, la información no disponible, mediante la aplicación de los instrumentos que se hayan preparado en la etapa de planificación (cuestionarios, entrevistas, por ejemplo).

También se incluye la información documental relacionada con las políticas y procesos principales de la gestión del talento humano existentes en la institución; y su nivel de aplicación práctica.

Análisis de los resultados: Los datos obtenidos deben ser procesados y analizados primero a lo interno del equipo de trabajo responsable del diagnóstico.

Luego, las valoraciones resultantes del análisis se deben discutir con las personas que participaron como fuentes de información para validar y enriquecer las conclusiones.

Elaboración de propuestas: Por último, según los resultados validados se deben elaborar propuestas de acción para ser presentadas y discutidas ante las instancias de dirección pertinentes con el propósito de compartir la visión construida de la institución, obtener su aprobación e involucrarlas en la puesta en

marcha de las mismas, ya que son actores vitales para incentivar todo cambio organizacional.

Los resultados del diagnóstico deben tener la difusión más amplia posible. Es ideal que se promuevan procesos de reflexión entre el personal sobre los resultados mismos, pero también sobre la necesidad del cambio y sobre la viabilidad de las acciones recomendadas para lograr dicho cambio.

La información básica se refleja en la siguiente tabla. No son todos los datos sino aquellos que mejor sirven para analizar las inequidades de género:

¿Qué información se recomienda obtener?

Tabla No. 1	
Información a Obtener	
Características personales	Sexo
	Identidad sexual
	Edad
	Origen Étnico
	Grupo familiar
Características laborales	Calificación Académica
	Ubicación laboral
	Antigüedad en la institución
	Remuneración percibida:
	Fija y variable
	Acceso a capacitación/formación
	Interacción familia-trabajo
Políticas de gestión del talento humano	Convocatoria y selección de personal
	Promoción y desarrollo del personal
	Política retributiva
	Capacitación/formación

Datos Personales

Estos datos deben ser requeridos ajustándose a lo que establecen las legislaciones de los distintos países con respecto a la privacidad e intimidad de las personas. Se sugiere que cada Área de Gestión del Talento Humano haga los ajustes pertinentes a las matrices que se proponen, agregando o eliminando ítems conforme la realidad institucional y nacional.

A continuación se proponen la obtención de los siguientes datos básicos:

Sexo/Identidad de género

La composición del empleo por sexo es un dato simple, el análisis de los datos debe permitir conocer, cuántas son mujeres y cuántos son hombres y qué porcentaje representa cada grupo del total del personal de la institución o por área orgánica. Esto facilitará identificar si existe o no balance de género entre el personal (el peso de hombres o mujeres en el empleo de la institución o de las áreas, según el nivel de análisis que hayamos seleccionado).

Auscultar sobre las identidades de género diversas, constituye una decisión de cada una de las instituciones. Asimismo, en países cuya composición es multiétnica, corresponde a una decisión institucional solicitar información sobre la pertenencia a determinado grupo étnico y comunidad lingüística u otra información que se considere relevante.

Tabla No. 2										
Áreas Orgánicas	Clase de Cargos									
	Comunes					Propios				
	Mujeres		Hombres		Total	Mujeres		Hombres		Total
	#	%	#	%		#	%	#	%	
Dirección Superior										
Adjunto(a)...										
Dirección General de...										
Dirección Específica de...										
Departamento de...										
Delegados(as) regionales										
Totales										

Cabe aclarar que los cargos de acuerdo a su naturaleza se clasifican en comunes y propios:

Comunes	Propios
Ejecutan funciones de asistencia técnica, apoyo y servicios a las funciones sustantivas. Por su contenido genérico existen y son similares en todas las instituciones. Por ejemplo, cargos administrativos, secretariales, de servicios.	Ejecutan funciones de naturaleza técnica o especializada cuyo ámbito de acción está directamente vinculado al quehacer de cada institución. Por ejemplo, cargos de Visitadurías en la CNDH o Defensor(a) Regional en la Defensoría del Pueblo de Colombia.

Una de las formas de analizar la información es la desagregación de los cargos por clase y su ubicación en las diferentes áreas orgánicas.

En el análisis de estos resultados se debe tratar de determinar cuál es la composición por sexo y qué implicaciones tiene el tipo de composición del personal encontrada en la institución.

En caso de no conocer esta situación, puede estarse limitando la capacidad institucional para responder adecuadamente a todo su personal, sin exclusiones, mediante políticas inadecuadas de gestión del talento humano.

La variable sexo debe ser usada para presentar todas las informaciones restantes.

Edad

Para presentar los datos relacionados con la variable edad, se puede utilizar una matriz que cruza rangos de edad con sexo. Los rangos deben ser definidos una vez que se conozcan cuáles son las edades del personal.

Se puede construir una matriz para el total de la institución, por dirección, departamento, área de trabajo, categorías ocupacionales, clase de cargos (comunes y propios) o tipo de servicio (directivo, ejecutivo y operativo), sin embargo, de manera sencilla, la información puede recopilarse en la siguiente matriz:

Rangos de edades	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Hasta 20 años				
De 21 a 25 años				
De 26 a 35 años				
De 36 a 45 años				
De 46 a 55 años				
De 56 a menos de 60				
De 60 años a más				
Totales		100 %		100 %

La estructura porcentual vertical por sexo, sirve para determinar el perfil de edad del personal por sexo e identificar en que en qué rango(s) de edad se concentran las mujeres y en cuáles los hombres.

La comparación entre ambas estructuras porcentuales, permite visualizar si hay diferencias entre ambos sexos. Si se compara el porcentaje de mujeres y de hombres en un determinado rango de edad, se puede identificar la concentración mayoritaria por sexo en ese rango.

¿Para qué sirve esta información?

Uno de los factores que funciona diferente para mujeres y para hombres es la edad, el análisis de los datos puede contribuir a detectar si hay discriminación por edad y a que sexo favorece.

Por otra parte, la edad es un factor tradicional en el análisis para la formulación de planes de desarrollo del personal. Un empleo joven justifica inversiones altas en su desarrollo y procesos más largos. Saber si este grupo es mayoritariamente femenino o masculino

es importante para diseñar ofertas apropiadas a su situación de género. También para definir planes de desarrollo de carrera que mejoren el balance de género de las áreas.

El análisis de la edad también puede permitir prever el horizonte de tiempo en que se espera la salida de determinada cantidad de personal por jubilación y si esto podría o no incidir en los actuales desbalances de género.

La calificación del personal

Este es un dato importante para confirmar o invalidar la idea de que las diferencias laborales entre hombres y mujeres se deben a que los primeros cuentan con mejores o mayores niveles de calificación que las segundas.

Para obtener información sobre la calificación académica, se puede construir una matriz que cruce los niveles académicos o de formación profesional con el

sexo del personal sujeto de estudio, desagregado por áreas orgánicas.

Esta información permite conocer el nivel de calificación global de hombres y mujeres, y si existen diferencias significativas entre ambos.

Una información más específica sería la de las carreras o profesiones del personal. Si se necesita o desea tener una visión más detallada, se pueden construir matrices para cada área orgánica de la institución.

Tabla No. 4				
Calificación profesional	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Técnico Básico				
Bachillerato				
Técnico medio				
Técnico superior				
Profesional				
Postgrado				
Maestría				
Doctorado				
Totales		100 %		100 %

Si se desea profundizar el análisis, se pueden construir matrices por categorías ocupacionales, clases de cargos (comunes y propios), tipo de servicios (directivo, ejecutivo, operativo) o por rangos de remuneración.

¿Para qué es útil?

En caso de confirmarse la existencia de diferencias en la calificación académica de hombres y mujeres, se debe analizar si éstas son consistentes con la ubicación laboral y/o con los niveles de remuneración. Al analizar los datos, si la calificación es mayor en las mujeres y no ocupan proporcionalmente cargos específicos, requiere atención. También, es necesario analizar si las diferencias de nivel de calificación son superiores para los hombres. Por ejemplo, mayores niveles de acceso a altos niveles de calificación para los hombres, podría darse en detrimento de la inmovilidad en la carrera profesional de las mujeres. Si esta es la situación es necesario incluir otros parámetros en la asignación de

cargos y no solo la calificación del personal; asimismo, analizar si subyacen en las decisiones institucionales, pautas socioculturales.

En caso de confirmarse la existencia de diferencias en la calificación académica de hombres y mujeres, se debe analizar si estas son consistentes con la ubicación laboral y/o con los niveles de remuneración.

Pero si los resultados indican que no hay diferencias en cuanto a la calificación académica y a pesar de esto existen otras diferencias entre hombres y mujeres en la distribución de cargos, se tendrá un elemento probatorio de la posibilidad de discriminación de género en la institución, pues es factible que aun habiendo diferencias objetivas, estas no puedan explicar los sesgos de género en el ámbito laboral.

La creencia generalizada es que no existe discriminación en la institución, si se evidencia que la realidad es diferente, conocer la situación y presentarla

impactos positivos ya que incrementan la motivación del personal e inciden en el rendimiento laboral.

Los datos básicos que se necesitan para caracterizar el grupo familiar de cada persona empleada son los siguientes:

- Sexo/Identidad de género.
- Si vive o no con pareja.
- Cantidad de hijos e hijas con los que convive (especialmente los que están bajo su responsabilidad).
- Otras personas a su cargo que viven con ella (cantidad).
- Peso relativo de su ingreso personal sobre el ingreso familiar total.
- Personas que ayudan cotidianamente con las responsabilidades domésticas y/o familiares (cantidad).
- Cantidad de horas invertidas, en días laborales, en tareas/responsabilidades domésticas y familiares.

Esta información y el cruce de estas variables permiten conocer la situación real del personal y analizar los datos sobre la interacción entre la esfera familiar y la laboral, propiciando conclusiones y decisiones de políticas de personal más acertadas.

Se puede realizar un análisis global del personal de la institución o desagregar la información por áreas y/o por categorías ocupacionales, clases de cargos o tipo de servicios, dependerá de los recursos, de los intereses institucionales y de los objetivos del diagnóstico.

Datos Laborales

La ubicación del personal

Con frecuencia la presencia mayoritaria de mujeres en una institución hace pensar que no hay desigualdades y no se confirma la realidad. Para lograr un conocimiento mejor sobre la situación de hombres y mujeres en esta se debe analizar su ubicación laboral con un nivel mayor de especificidad.

Se recomienda agrupar los cargos por categoría ocupacional, clases, niveles o servicios e identificar la cantidad de mujeres y de hombres que se ubican en cada uno.

Para definir la forma de clasificación a utilizar es importante recordar que las diferencias de género se suelen dar entre cargos de similar nivel jerárquico o importancia en la institución, esto se denomina segregación horizontal (ciertos contenidos específicos de trabajo son considerados masculinos o femeninos); y entre los diferentes niveles jerárquicos, denominada segregación vertical (a medida que se asciende en la estructura de mando las mujeres tienden a desaparecer).

Esta información permite conocer cómo se distribuyen las mujeres y los hombres entre las distintas categorías de cargos definidas y si hay diferencias entre ambos sexos (a nivel global de la institución o por área). Si se compara la cantidad de hombres y mujeres en el total de personal en cada categoría de cargos, se puede identificar en cuáles existe mayor presencia femenina o masculina y si existe una distribución equitativa.

Se puede tomar como ejemplo la clasificación de cargos por tipos de servicios reflejada en la tabla siguiente:

Tabla No. 5

AREAS ORGANICAS	Nivel Directivo		Nivel Ejecutivo				Nivel Operativo				
	Mujer	Homb	Mujer	Homb	Mujer	Homb	Mujer	Homb	Mujer	Homb	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
Dirección Superior											
Adjuntos(a)											
Dirección General de...											
Dirección Específica de...											
Departamento de...											
Delegados(as) regionales											
Totales											

En el análisis se debe tratar de identificar si los datos obtenidos son consistentes con los esquemas sociales de género vigentes (los roles tradicionales de mujeres y hombres; la relación de dominio del hombre sobre la mujer; lo que se considera apropiado para una mujer o un hombre; etc.). Si es así, se puede confirmar la existencia y vigencia de estos esquemas de género dentro de la institución y la necesidad de transformarlos.

Contrastando estos resultados con los de calificación y antigüedad se puede descubrir si la institución simplemente refleja la discriminación vigente en la sociedad (si las diferencias en estos factores justifican las diferencias en la ubicación) o si la institución está activamente reproduciendo estos esquemas a lo interno y ha convertido el sexo de las personas en un criterio válido, aunque no explícito, para la ubicación del personal (si no hay diferencias entre estos factores que expliquen las diferencias en la ubicación).

Cruzando la información con la variable remuneración percibida se puede determinar si hay sub o sobrevaloración de cargos por el hecho de ser ocupados por personal femenino o masculino.

¿Para qué es útil?

Esta información es básica para determinar los desbalances de género existentes en el empleo de la institución. Es importante para la definición de metas de cambio en una política institucional comprometida con el logro de la equidad (contratación, promoción), pero también puede ayudar a determinar y corregir subutilizaciones de capacidades existentes o potenciales del personal y/o vulneración de derechos laborales.

La antigüedad en la institución

Otro elemento complementario al anterior, que aporta información para el análisis de equidad sobre la posición y retribución de hombres y mujeres, es la antigüedad en la institución. Por dos razones: porque, en condiciones normales, el tiempo invertido en una institución supone acumulación de conocimientos y capacidades; y porque los movimientos internos del personal (promociones, ascensos) deberían depender del tiempo de permanencia en la institución.

Para ordenar los datos correspondientes a esta variable

se deben establecer rangos de antigüedad sobre la base de los datos a nivel individual y, si existe, considerando la política de promoción por antigüedad.

Tabla No.6

Antigüedad en la institución	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Menor de 3 años				
De 3 a 5 años				
De 6 a 9 años				
De 10 a 15 años				
De 16 a 19 años				
De 20 a más años				
Totales		100 %		100 %

Estos datos permiten determinar el perfil de antigüedad de mujeres y hombres en la institución, y si hay diferencias entre ambos sexos. Si no hay diferencias significativas se puede concluir que las diferencias en la ubicación y/o remuneración no son explicadas por esta variable.

En caso contrario (cuando resultan diferencias), hay que profundizar el análisis y elaborar matrices para áreas, categorías o niveles de cargos o rangos de remuneración con el objetivo de saber si realmente hay una relación en la institución entre antigüedad y ubicación laboral o nivel de remuneración. Es decir, si este criterio es efectivamente tomado en cuenta para decisiones de promoción y retribución.

¿Para qué es útil?

Para analizar la estabilidad y la rotación del personal de acuerdo al sexo, reflexionar sobre posibles explicaciones ligadas al sexo del personal y definir políticas al respecto, aprovechando mejor el potencial de recursos humanos con experiencia que dispone la institución.

Un elemento adicional que se puede considerar para completar indicadores de las capacidades del personal, es el nivel de experiencia laboral del personal, referida

al número de años trabajados en el sector público y/o privado, en un área específica o cargo de nivel profesional; con relación a lo que es de interés para la institución.

La retribución percibida

Las brechas o diferencias en el nivel de remuneración son uno de los sesgos de género clásicos en el empleo, por lo tanto, constituyen una variable obligada de análisis. En el sector público, el salario base puede ser igual para los mismos cargos independientemente del sexo de la persona que lo ocupa, sin embargo las mayores diferencias se expresan en la retribución variable.

Se puede tener un acercamiento general a la situación salarial de mujeres y hombres mediante una matriz que cruce rangos salariales con sexo. Es necesario determinar los rangos útiles para representar la situación de la institución en función del salario de cada persona empleada, incluida en el diagnóstico. Esta matriz puede construirse también por área orgánica al nivel que interese para la identificación y análisis de posibles diferencias salariales entre unas áreas y otras.

Otro nivel de análisis puede realizarse si la información se ordena por clase de cargos o tipo de servicios, manejando los datos desagregados por sexo.

Tabla No.7				
Rangos salariales (En \$)	Mujeres		Hombres	
	Rangos salariales	%	#	%
Hasta 1000				
1001 a 2000				
2001 a 3000				
3001 a 5000				
5001 a 7000				
7001 a 10000				
10001 a 15000				
15001 a 20000				
Más de 20000				
Totales		100 %		100 %

Nota: Los montos y moneda se ajustan según los rangos salariales de cada institución, entre el salario menor y el mayor.

Esta información brinda un panorama general sobre los rangos salariales en que se ubican hombres y mujeres; dónde se concentran unas y otros, si hay tendencias a su concentración en los rangos más bajos, medios o los más altos y cuáles son las diferencias entre las personas de uno u otro sexo.

En este nivel de análisis se puede detectar desigualdades, pero no podemos concluir si éstas están originadas por discriminación a lo interno de la institución. Las diferencias en la remuneración de mujeres y hombres podrían ser explicadas por las correspondientes diferencias en la ubicación laboral (el tipo de cargos en que se concentran mujeres u hombres).

Por tal razón es necesario profundizar el análisis, se debe validar la vigencia o no de la máxima “A trabajo

igual o equivalente, igual salario” en la institución. Esta profundización puede ser hecha en varios niveles: categorías, subcategorías de cargos o por cada cargo.

Cabe destacar que la parte variable de las retribuciones, es la que más incidencia tiene en la brecha salarial entre hombres y mujeres, aunque se mantenga el principio enunciado en la máxima con frecuencia las instituciones tienen incentivos a favor de los hombres.

Por esta razón, la idea es determinar si en realidad cargos similares tienen remuneraciones diferentes vinculadas a la condición de género de las personas que los ocupan; y hasta dónde, en qué tipo de cargos, hay una tendencia generalizada en desventaja para mujeres u hombres. Es decir, si hay en la institución prácticas discriminatorias en la remuneración del trabajo.



Tabla No.8						
Categorías o Sub-categorías de Cargos	Mujeres			Hombres		
	Salario base	Pagos adicionales	Total	Salario base	Pagos adicionales	Total

Si se hace el análisis por cargo, es necesario tomar en cuenta que a veces algunos puestos de trabajo reciben denominaciones diferentes. Esta distinción puede no obedecer a diferencias reales entre los cargos, estar ligada al sexo de las personas ocupantes y, casi siempre, tener repercusiones en la posición y nivel de retribución.

¿Para qué es útil este análisis?

Para identificar si existen brechas salariales entre hombres y mujeres que desempeñan cargos similares con el propósito de corregir en el futuro cualquier desigualdad en el sistema retributivo. También acerca la distribución de cargos entre hombres y mujeres a otra dimensión.

El acceso del personal a la capacitación/formación

La capacitación es un instrumento que atiende las necesidades de desarrollo del personal para su mejor desempeño en el cargo que ocupa y/o para adaptar su perfil a cambios en el accionar laboral introducidos o buscados por la institución.

Sin embargo, en la práctica, algunas instituciones manejan la capacitación como un mecanismo “compensatorio” ante una baja remuneración. Es necesario conocer cuál es la situación en la institución para orientar el análisis posterior de los resultados.

Una primera aproximación al nivel de acceso a la capacitación de mujeres y hombres, puede obtenerse construyendo una matriz que registre la cantidad de actividades realizadas y se puede clasificarse por su duración, por sus temáticas o por su nivel en un período prefijado (por ejemplo: el último año).

Tabla No.9

Tipo de Actividades de Capacitación	Cantidad de Actividades			
	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Seminarios de hasta una semana				
Seminario de una semana hasta un mes				
Cursos de un mes hasta un año				
Estudios de pregrado				
Posgrados de un año o más				
Conferencias y congresos				
Totales		100%		%100

Con esta información se puede determinar qué tipo de actividades conforman la oferta a la que tienen acceso las mujeres y los hombres. Si hay tendencias a concentrarse en las de menor o mayor duración, en formación formal o no formal y si existen diferencias.

Si se construye una matriz similar desagregando el personal capacitado por categorías ocupacionales, niveles o clases de cargos y tipos de servicios, se puede determinar si las diferencias encontradas pueden ser justificadas por la ubicación o los cargos que ocupan.

La creencia de que las mujeres no pueden o no quieren desplazarse de su lugar de residencia puede convertirse en una limitante para la oferta de oportunidades de capacitación en dependencia del lugar de realización de las actividades

Para analizar esta variable se puede construir una matriz que cruce la información sobre hombres y mujeres en el lugar de realización con la cantidad de actividades realizadas y el acceso que han tenido a estas.

Tabla No.10

Lugar donde se realiza la capacitación	Cantidad de Actividades			
	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Ciudad en la que trabaja				
Ciudad en la que reside				
Otro lugar del país				
Fuera del país				
Totales		100%		%100

Esta información permite identificar si existen restricciones para uno u otro sexo, dependiendo del lugar de realización.

¿Para qué sirve el análisis de la información sobre el acceso de hombres y mujeres a la capacitación?

Para caracterizar el tipo de oferta de capacitación que promueve la institución y analizar los ajustes o cambios necesarios para mejorar la equidad en la distribución de oportunidades. Para ello es importante considerar los patrones diferenciados de acceso a la capacitación identificados.

La interacción entre la esfera laboral y la personal/familiar

Una diferencia fundamental en la experiencia de vida laboral de mujeres y hombres es el tipo y nivel de interacción entre la esfera laboral y la personal/familiar; las mujeres que tienen un empleo trabajan más horas por semana con relación a sus pares masculinos.

Un estudio de la OIT¹⁶ muestra estadísticas que reflejan cómo en los países tanto de altos ingresos como de bajos ingresos las mujeres siguen trabajando en un empleo remunerado, mientras que asumen la gran mayoría de las labores de cuidado y las tareas domésticas no remuneradas. En promedio, en los países en los que existe disponibilidad de estos datos, las mujeres se encargan al menos dos veces y media más de estas labores que los hombres. Esta desigualdad de género sigue siendo importante, las mujeres continúan trabajando jornadas más largas que los hombres cuando se toma en consideración tanto el trabajo remunerado como no remunerado.

Dos elementos resultan centrales por sus comprobadas connotaciones de género en las instituciones: El trabajo extra, adicional a la jornada laboral ordinaria, y el uso de tiempo laboral para otros fines (los permisos).

Para valorar la disponibilidad de mujeres y hombres para el trabajo fuera de horario, se puede construir una matriz con diferentes niveles de frecuencia de este tipo de trabajo y la cantidad de mujeres y hombres que se ubican en cada uno de esos niveles.

Tabla No.11				
Trabaja horas extra en la institución	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Nunca				
Casi nunca				
Pocas veces				
Muchas veces				
Casi siempre				
Siempre				
Totales		100%		%100

El mismo procedimiento puede ser utilizado para registrar la frecuencia de los permisos en horario laboral.

16 OIT. Las Mujeres en el Trabajo.,Tendencias. 2016.



Tabla No.12				
Frecuencia de Permisos en horario laboral	Mujeres		Hombres	
	#	%	#	%
Nunca				
Casi nunca				
Pocas veces				
Muchas veces				
Casi siempre				
Totales		100%		%100

Con esta información se puede comprobar o rechazar la hipótesis de que la gran mayoría de las mujeres no se quedan a trabajar fuera de horario y/o piden muchos permisos. También se puede identificar el comportamiento de los hombres con relación a esta variable y si existen diferencias significativas entre ambos.

El acercamiento a este tema puede ser con mayor o menor profundidad dependiendo de las variables que se seleccionen. Se puede solicitar información para comparar los datos del trabajo adicional a la jornada laboral con los del trabajo doméstico y/o familiar reportado; se puede conocer si realmente existe una relación entre trabajo doméstico familiar y la frecuencia de permisos y/o de trabajo extra.

**¿Quién invierte más tiempo en las siguientes tareas cotidianas?
(Marcar con una “x” una sola respuesta para cada tarea.)**

Tabla No.13					
TAREAS	QUIEN INVIERTE MAS TIEMPO				
	1. Usted	2. Su pareja	3.Los dos por igual (Ud y su Pareja)	4. Otros	5. No aplica
1. Alistar a los niños/as para salir de la casa					
2. Llevar/buscar a los niños/as (colegio, amigos/as, otras clases, paseos)					
3. Llevar/buscar a otros miembros de la familia					
4. Reuniones en los colegios					
5. Apoyo a las tareas escolares		100%		%100	
6. Chequeo y consultas médicas					
7. Cuidado de los/as enfermos/as					
8. Compras cotidianas					
9. Limpieza de la casa					
10. Cocinar y/o servir la comida					
11. Lavado/planchado de la ropa					
12. Manejo del servicio doméstico (empleada, jardinero, cuidador, otros)					

¿Para qué es útil esta información?

Para promover cambios en ciertos criterios de valoración informal del personal, basados más en percepciones respecto al sexo al que pertenece que a la actuación de las personas, y para formular políticas de avance o desarrollo organizacional hacia una institución más abierta e interesada en promover condiciones que faciliten la interacción entre la esfera laboral y la familiar, sin no priorizar criterios de disponibilidad de tiempo, al realizar la selección y contratación del personal.

La conciliación de la vida familiar, laboral y personal es una estrategia que posibilita lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres; se orienta a conseguir una nueva forma de organización social y laboral donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles los diferentes aspectos de su vida: el empleo, el ocio, la familia y el tiempo destinado a intereses personales; y contribuye a la mejora de la efectividad laboral en las instituciones basada en la mejora de la calidad de vida del personal.



Como ejemplo ilustrativo de un acercamiento más amplio y complejo al tema, se presenta en el anexo de este manual, un cuestionario que puede ser utilizado para el Diagnóstico de Género del Empleo en las Instituciones de Derechos Humanos, adecuándolo a los intereses particulares de cada entidad.

II. Procesos y sistemas de gestión del talento humano. Fases y medidas prácticas para la equidad.

En este acápite se describen los principales Sistemas y Procesos que conforman la Gestión del Talento Humano: se muestra en qué consisten; cuáles son los principios en que se fundamentan; cuál es su utilidad práctica; cómo se aplican o desarrollan y algunas recomendaciones prácticas que contribuyan a la equidad de género. Las fases (sus propósitos, actividades, involucrados/as, productos) se detallan en el Anexo 2 del presente.

Estos sistemas y procesos son los siguientes:

A. EL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS

¿Qué es la clasificación de cargos?

Es el conjunto de procesos, articulados y concatenados, que la institución realiza con el propósito de establecer un ordenamiento de los cargos en función de la importancia relativa de cada uno para esta, las funciones y responsabilidades que les corresponden y la posición que ocupa.

El sistema de clasificación de cargos se compone de tres grandes procesos:



Proceso 1: El análisis y descripción de cargos

Es un proceso dinámico de recolección, análisis, validación y registro documental de información objetiva sobre cada uno de los cargos existentes en una institución.

Tiene como finalidad la identificación y descripción de la misión, responsabilidades, funciones, tareas, actividades, características particulares, relaciones internas y externas y requisitos necesarios para el desempeño de cada uno de los cargos a fin de definir la importancia relativa de cada uno con base a los resultados que aporta a la institución

¿En qué se basa este proceso?

Se basa en los principios de:

- Igualdad: implica la garantía de que el proceso se realizará de igual manera para todas las ocupaciones existentes en la institución sin distinciones de sexo, edad, raza, religión, credo político, u otra razón.
- Equidad: entendido como determinación y

aplicación de criterios técnicos y objetivos para el análisis, redacción y elaboración del perfil del cargo, que permitan reflejar su importancia con base a su misión, posición, funciones y responsabilidades.

- Legalidad: otorgada por el carácter formal que tiene, pues define las competencias de los cargos, las responsabilidades y deberes en la relación laboral, independientemente de la persona que lo desempeña.

¿Para qué sirve?

A las personas les permite:

- Acceder a una versión única y compartida sobre la razón de ser del cargo en la institución; la misión, responsabilidades, funciones y particularidades del cargo que ocupa o va a ocupar; y una adecuada comprensión del mismo para una mejor integración a la institución y/o un desempeño más efectivo.
- Identificar la dimensión del cargo expresada en: el volumen de recursos humanos, materiales, financieros, y/o tecnológicos, que tiene bajo su responsabilidad; las relaciones con otros cargos en la institución y fuera de esta; conocer los problemas que debe resolver y su ubicación en la estructura organizativa de la institución.
- Manejar apropiadamente la información que servirá de base referencial para la definición y realización de su evaluación de desempeño.
- Determinar mejor las necesidades de capacitación y desarrollo personal y profesional, sobre la base del perfil del cargo que ocupa o del que desea ocupar en el futuro.
- Conocer de forma clara y precisa el aporte que la institución espera del cargo en términos de resultados.
- A la institución le permite:
- Delimitar adecuadamente las funciones, roles, y responsabilidades de los cargos existentes.

- Identificar disfunciones, vacíos, superposición o duplicidad de funciones entre los cargos existentes para su posterior corrección.
- Comunicar a las personas de forma clara y precisa lo que la institución espera del cargo que ocupan.
- Disponer de información de calidad sobre el contenido y requisitos de los cargos que demandan las diferentes áreas para planificar las necesidades de personal.
- Legalizar las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los cargos, así como las relaciones con los cargos superiores, subordinados y colaterales.
- Minimizar los problemas (atrasos y costos) en los procesos de integración de nuevo personal o los de mejoramiento y conversión de personal activo, y propiciar mejores condiciones para conseguir un desempeño efectivo en los cargos.
- Disponer de una mejor base de orientación para el diseño de planes de Capacitación y Desarrollo del personal efectivamente orientados a impactar en la calidad del desempeño.
- Prevenir riesgos laborales mediante la formulación de planes de higiene y seguridad ocupacional de acuerdo a las circunstancias y características de los diferentes cargos.
- Disponer de información técnica y objetiva para un proceso de reclutamiento y selección de personal que desemboque en la correcta y apropiada escogencia del personal requerido.
- Contar con un referente objetivo para la gestión y evaluación del desempeño del personal para disminuir así las subjetividades que pueden favorecer fricciones entre el personal y pueden afectar negativamente el clima laboral.

¿Qué sucede en cada fase?

Fase de análisis general de la institución

Es la primera fase del proceso de análisis y descripción

de cargos y tiene como objetivo conocer aspectos generales de la institución.

El primer paso es el examen de la base legal de la institución y de la documentación relacionada con su misión o razón de ser, objetivos y funciones.

Esta fase comprende también la revisión de la estructura orgánica formalmente aprobada, así como la estructura funcional y la nómina de la institución.

Fase definición de muestra de cargos en la institución

Tiene como objetivo identificar los cargos más representativos de la institución, es decir, aquellos cuyo contenido organizativo reflejen mejor su quehacer.

Para definir la muestra con mayor objetividad, el primer paso es el análisis de las estadísticas de los cargos existentes y el Manual de Cargos vigente en la institución.

Como parte de este análisis se identifican: los cargos existentes, el número de plazas para cada uno, los salarios correspondientes a cada cargo, así como los tipos de cargos (propios y comunes): cargos directivos, de servicio ejecutivo y operativo.

Otro aspecto del análisis lo constituye la identificación de cargos que han desaparecido o que han sufrido modificaciones en sus contenidos organizativos, producto de reestructuraciones, fusión de contenidos o por la creación de nuevas unidades administrativas.

Como resultado del análisis realizado se definen los criterios a tomar en cuenta para la definición de la muestra de cargos a ser descritos.

La muestra de cargos seleccionada deberá representar las diferentes tipologías de cargos existentes. Esta muestra puede depurarse en momentos posteriores como producto del avance mismo del trabajo de descripción e incrementarse o reducirse, según sea necesario.

Una vez definida la muestra de cargos, se identifican las personas ocupantes de los cargos incluidos en esta para poder definir a quiénes se entrevistará. Con esa

información se puede proceder a la programación de las entrevistas.

Recomendaciones para la equidad:

- Para la definición de la muestra, en términos de las personas a entrevistar por cargo, es conveniente seleccionar a personal con experiencia suficiente para asegurar el conocimiento más preciso y real del contenido de cada cargo.

Siempre que sea posible, se debe asegurar que en la selección de personas a entrevistar para el análisis de cada cargo haya hombres y mujeres, especialmente, en el caso de los cargos tradicionalmente tipificados como masculinos o femeninos con el fin de lograr una mayor representatividad de las características y competencias en la descripción.

- En la denominación de cargos se debe evitar, hasta donde sea posible, que las mismas sean definidas basándose en formas tradicionales que vinculan el cargo a personal de un solo sexo u otros sesgos discriminatorios como edad, origen étnico, discapacidad.

Ejemplos típicos de esta situación son los cargos de: “secretaria”; “afanadora”; “maestra”, etc. (cargos obviamente femeninos). O los de: “conductor”, “vigilante”, “técnico”, etc. (cargos obviamente masculinos). Una solución muy simple puede ser utilizar para el nombre del cargo, tanto el masculino como el femenino: o un genérico inclusivo, por ejemplo, secretario/a, conductor/a, persona titular, etc.

Fase de capacitación del personal

Durante esta fase se identifica y entrena al personal de la institución que asumirá la realización de las actividades del proceso de análisis y descripción de cargos.

Como primer paso, las autoridades superiores de la institución, en coordinación con la instancia designada para coordinar el trabajo, identifican al personal de la institución que conformará el equipo técnico que

asumirá la realización de las actividades del proceso y precisará las responsabilidades correspondientes a cada una de las personas.

Una vez definidas las personas integrantes del equipo técnico se procederá a la capacitación de este personal en función de las diferentes responsabilidades asignadas.

Mediante esta capacitación, las personas de los diferentes niveles jerárquicos de la institución que se involucren en el trabajo adquirirán los conocimientos y desarrollarán las habilidades y actitudes que se requieren para garantizar la efectividad y corrección máximas del proceso.

Es fundamental cuidar la capacitación del personal que funcionará como “analista” ya que se constituirá en actor principal del proceso. A este personal le corresponde la recopilación, análisis y procesamiento de la información así como la elaboración de las descripciones de cargos.

El contenido de la capacitación que se imparte comprende aspectos metodológicos, técnicos y actitudinales (tanto los relacionados con el personal entrevistador como con las personas a ser entrevistadas).

Recomendaciones para la equidad:

- En la conformación de los equipos técnicos institucionales se debe considerar que los mismos estén integrados por personas de ambos sexos con un buen conocimiento sobre la institución, de manera que se facilite el análisis de los cargos en el contexto más general de la institución.
- En la capacitación del equipo técnico conformado para recoger la información deben incluirse elementos sobre los sesgos de género que pueden presentarse en el proceso de análisis y descripción de cargos, así como recomendaciones prácticas para evitar que se produzcan o para poder identificarlos si ocurren.

Fase de elaboración de las descripciones de los cargos de la institución

Esta consiste en la realización de las entrevistas al personal titular de los cargos incluidos en la muestra. A través de éstas se obtiene la información sobre el contenido organizativo del cargo, funciones, actividades, posición que ocupa, principales relaciones que por el desempeño del cargo se establecen, los niveles y áreas de responsabilidad, el tipo de problemas que debe atender y solucionar. También se obtiene información sobre las particularidades del cargo y los requisitos para desempeñarlo de forma efectiva. Con la información obtenida se elabora una primera versión de la descripción del cargo. Esta se presenta a las personas entrevistadas para que revisen, complementen y/o mejoren la información.

Posteriormente, la descripción es revisada por la persona que ocupa el cargo superior inmediato, quien la ratifica y/o modifica, con base al conocimiento que tienen sobre el cargo en cuestión, asegurándose de que la descripción del cargo refleje adecuadamente la realidad organizativa.

En este proceso de revisión y aprobación, cada titular del cargo le concede validez a la descripción respectiva con su firma en el documento de la descripción. La persona que ejerce como superior jerárquico inmediato también avalará el contenido como correcto con su firma.

En caso de presentarse alguna divergencia entre el personal superior y el subordinado sobre algún aspecto de la descripción, la resolución debe ser intentada por las personas involucradas mediante un análisis conjunto de los puntos de discrepancia en búsqueda de consenso. Si no es posible lograrlo, se recurre al siguiente nivel de autoridad para una decisión final sobre los desacuerdos surgidos en relación a la descripción del cargo.

El equipo técnico u otro personal especializado (los analistas laborales, por ejemplo) funcionan como asesores durante este proceso de revisión y aprobación.

Las descripciones de cargos no son válidas para siempre, hay que actualizarlas cada vez que la institución cambia su rol, su estructura organizativa,

su tecnología y/o la distribución de funciones entre el personal. Los plazos de validez de las descripciones dependerán del desarrollo mismo que las instituciones tengan y del dinamismo de cambio en su quehacer.

Recomendaciones para la equidad:

- En el levantamiento y análisis de la información: evitar prejuicios basados en los estereotipos de género y procurar obtener la información de la forma más objetiva posible sin que interfiera el sexo de la persona que ocupa el cargo. Hay que recordar que estos prejuicios pueden existir en la persona entrevistadora pero también en la persona entrevistada. En ambos casos pueden afectar la corrección de la información captada en la entrevista. La experiencia de algunos países con muchos años de uso de sistemas técnicos de manejo del empleo, refleja que los puestos típicamente femeninos presentan la tendencia a una descripción débil o insuficiente de sus contenidos en comparación con los puestos típicamente masculinos. Se han observado ciertas incoherencias o diferencias en la manera de describir un trabajo masculino y femenino en detrimento de este último.
- En la redacción de las descripciones de cargos: Este es otro momento en el que las concepciones de género pueden influir en las decisiones sobre el tipo de información a incluir y la forma de hacerlo. Es importante evitar, hasta donde sea posible, el uso de denominaciones genéricas por el carácter tradicionalmente femenino o masculino que un cargo pueda tener. En general, deben usarse tanto el femenino como el masculino en la denominación y/o en toda referencia a la persona ocupante del cargo (por ejemplo: el o la ocupante del cargo deberá...). En el caso de cargos tradicionalmente calificados de femeninos es importante un cuidado especial para que la descripción contenga todas las funciones que deben cumplirse y se procurará evitar que la descripción defina e instituya una subvaloración de las funciones correspondientes al

cargo. A nivel internacional este fenómeno de la subvaloración de cargos asumidos como femeninos está comprobado.

- En la elaboración del perfil del cargo: esforzarse por identificar todos los requisitos que son realmente necesarios para su buen desempeño. Hay que evitar la expresión o presentación de requisitos que implícita e injustificadamente favorezcan a uno de los sexos y discrimine al otro, para ocupar el cargo.

Los requisitos de un cargo suelen orientarse hacia aspectos específicamente técnicos (sobrevalorando incluso la necesidad de conocimientos especializados) no considerando ni valorando otras habilidades/destrezas/actitudes, e incluso conocimientos no formalmente adquiridos que pudieran resultar relevantes para el desempeño exitoso del cargo (tales como: habilidad en relaciones humanas; habilidad para centrarse en los detalles; destreza manual; etc.).

También se observa cierta tendencia hacia el establecimiento magnificado de requisitos para cargos típicamente masculinos y a la inversa en el caso de cargos típicamente femeninos.

Para evitar esto se recomienda no establecer las cualidades y/o características personales requeridas para el desempeño exitoso del cargo en dependencia del sexo de la persona que lo ocupa, sino tomando en consideración las requeridas para el tipo de servicio al que pertenece el cargo.

Por último, el lenguaje utilizado en la descripción misma del cargo puede referirse a un ocupante de un sexo determinado, a pesar de que esta característica no tiene nada que ver con las posibilidades de desempeño del mismo, con lo que se refuerza así la segregación por sexo del empleo. A título de ejemplos: defensor del pueblo, secretaria, conductor, etc. Así que aquí también hay que cuidar el lenguaje. Hay que reforzar el mensaje de que el cargo puede ser ocupado por un hombre o por una mujer, por lo que se recomienda la utilización de genéricos o la explicitación de

ambos sexos cuando esto no es posible. Por ejemplo, Visitaduría, visitador/a, titular delegado/a, dirección de área, agente de promoción, entre otros.

Al referirse a la formación básica y especializada del cargo utilizar el masculino y femenino: o el genérico, persona graduada) en...; o en la denominación del cargo: técnica/o...

- En la revisión de la descripción: evitar que se produzcan subjetividades como consecuencia de los prejuicios (edad, experiencia, actitudes o conducta personal) y estereotipos de género por asociaciones entre la descripción y las personas que desempeñan el cargo.

Fase de elaboración del Manual de Cargos de la institución

El primer paso es ordenar las descripciones de cargos ya aprobadas de acuerdo a la estructura organizativa de la institución y de cada área, de forma piramidal, de mayor a menor responsabilidad. Con esta información se estructura el Manual de Cargos de la institución. En este proceso intervienen el equipo técnico de la institución, integrado por personal del área del talento humano y de la Dirección Superior, para analizar propuestas de aspectos claves.

Este equipo elabora un informe técnico en el que se detalla la situación de los cargos descritos. El informe se somete a la consideración del personal dirigente para su revisión. La dirigencia puede hacer recomendaciones de cambio si lo cree necesario y, finalmente, aprueba el Manual de Cargos de la institución.

Proceso 1: El análisis y valoración de cargos

Es un proceso centralizado, realizado por el equipo técnico en el que se establece la importancia relativa del cargo en la institución en base al análisis del contenido organizativo expresado en la descripción del cargo mediante la valoración de factores previamente definidos. Su resultado se concreta en la cuantificación del contenido organizativo del cargo.

¿Para qué sirve?

A las personas les permite:

- Conocer la valoración de su puesto de trabajo y su ubicación en la estructura de cargos de la institución.
- Recibir una valoración justa y equitativa del cargo que ocupa, fundamentada en principios claros y técnicas imparciales.
- Sentirse satisfecho/a por el reconocimiento de la importancia relativa que tiene el cargo que ocupa expresada en la valoración asignada a este y la posición en que se ubica dentro de la institución.

A la institución le permite:

- Contar con datos reales y definidos para determinar técnicamente el valor relativo de los cargos.
- Contribuir a un buen clima laboral al aplicar principios claros y técnicas imparciales y objetivas para la valoración de los cargos.
- Contar con una base adecuada para la negociación de propuestas salariales con el personal o estructuras sindicales existentes.
- Disponer de una estructura de cargos para la definición y revisión periódica de los salarios.

¿Cómo se desarrolla el análisis y valoración de cargos?

Este proceso se desarrolla en dos fases: la primera corresponde al análisis y la valoración de cargos, propiamente dicha, y la segunda, a la elaboración del mapa de cargos de la institución.

¿Qué sucede en cada fase?

Fase de análisis y valoración de cargos

Esta fase se inicia con la conformación de un Comité de valoración de cargos integrado por la persona que delegue la Autoridad Superior; él o la analista que sea designado/a; y la persona de la cual depende el/la analista.

La función del Comité de valoración de cargos es realizar la valoración individual y comparada de los cargos de la institución de acuerdo con la metodología definida y aplicando los factores y elementos de valoración establecidos.

Los factores y elementos de la valoración de los cargos descritos son:

1. **Competencia:** Mide las exigencias de conocimientos, experiencias y habilidades del cargo para un desempeño adecuado del mismo. Se mide a través de tres elementos de valoración:
 - Competencia técnica: es el conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades técnicas requeridas para el desempeño del cargo.
 - Competencia gerencial: es la capacidad requerida por los cargos que demandan integrar y armonizar recursos y funciones y suponen la dirección de equipos de trabajo o personal.
 - Competencia de interacción humana: es la capacidad requerida por los cargos que demandan el logro de resultados mediante la interacción con otro personal (equipos de trabajo, otras instancias de la institución, otras instancias fuera de la institución, etc.).
2. **Solución de problemas:** Mide la complejidad y nivel de autonomía del cargo en la solución de problemas que le son propios. Se mide a través de los siguientes elementos:
 - Marco de referencia: nivel de especificidad del marco normativo (políticas generales, políticas específicas, normas funcionales, normas de procedimiento, etc.) del cargo en el que se identifican y resuelven los problemas propios del mismo.
 - Exigencia de los problemas: es la medida del esfuerzo y creatividad necesarios para encontrar soluciones a los problemas propios del cargo.
3. **Responsabilidad:** Mide el valor que aporta el

cargo a la institución. Implica determinar la contribución del cargo a los resultados que ella obtiene. Comprende los siguientes elementos:

- Libertad para actuar: es el nivel de autonomía y decisión conferida a un cargo para el logro de sus resultados.
- Magnitud: es la cantidad de recursos humanos, financieros y materiales que maneja el cargo.
- Impacto: es la forma y nivel con que un cargo incide en la institución, con sus resultados, de acuerdo a la dimensión económica que posee.

El proceso de la valoración se inicia con la organización de todas las fichas de descripción de los cargos de la institución de forma piramidal (de mayor a menor posición) en función de los puntajes de valoración obtenidos.

El siguiente paso consiste en la lectura de la descripción del cargo a valorar, con el propósito de que todas las personas que integran el Comité de valoración de cargos tengan un conocimiento general del mismo.

Posteriormente, se realiza un análisis de la descripción de cargos con la finalidad de identificar en el contenido de la misma los insumos necesarios para aplicar los factores y elementos de valoración establecidos. Con estos insumos se calcula la puntuación para cada uno de los factores de valoración (Competencia, Solución de problemas y Responsabilidad).

Finalmente, se procede a analizar uno a uno los factores de valoración y sus puntajes para definir la valoración general del cargo que, básicamente, es un resumen o sumatoria de todos los puntajes obtenidos en los factores de valoración y sus elementos constituyentes.

Este procedimiento de valoración se aplica de la misma manera a cada uno de los cargos de la institución.

Recomendaciones para asegurar mejor la equidad:

- En la conformación del Comité de valoración de cargos: debe procurarse la integración de hombres y mujeres que tengan un conocimiento amplio de la institución.

- En la aplicación de los factores de valoración: debe procurarse no sobrevalorar o infravalorar aspectos que desemboquen en afectaciones injustificadas sobre la valoración global de los cargos. Por ejemplo: valorar la calificación y experiencias formales para el trabajo por encima de otros requisitos menos formales (como capacidades de organización, buenas relaciones humanas, de negociación, destrezas manuales, etc.) puede desembocar en valoraciones que favorezcan injustificadamente cargos normalmente ocupados por hombres en detrimento de cargos normalmente ocupados por mujeres, sin que haya razones objetivas para esta valoración diferenciada.

Fase de elaboración del mapa de cargos

Esta fase tiene como finalidad establecer los niveles de complejidad existentes en la institución; los cargos ubicados en cada nivel, a partir de los puntajes obtenidos en la valoración; y asegurar la consistencia entre estos resultados y la estructura orgánica en que se ubican los cargos.

El primer paso es un nuevo ordenamiento de los cargos. Se organizan de forma piramidal para cada área orgánica y se ordenan de mayor a menor nivel de complejidad con base a los puntajes obtenidos en la valoración.

Luego se realiza un análisis cruzado y se compara unos con otros con el objeto de conocer si un cargo es superior, igual o inferior a otro con respecto a su importancia organizativa. El resultado de este análisis es un ordenamiento jerárquico de los cargos.

Este ordenamiento permite apreciar de forma gráfica la posición que ocupan los cargos en las diferentes áreas de la institución. El análisis comparativo permite identificar si existen incongruencias y hacer los ajustes necesarios.

Por último, se procede a la validación de los resultados obtenidos con el personal dirigente de la institución. El análisis y los aportes de este personal en el mapa de cargos permite realizar los ajustes finales para su aprobación sobre la base de su conocimiento de la institución.

Recomendaciones para la equidad:

- En la realización del análisis comparativo de los cargos valorados resulta útil identificar entre los cargos con puntajes más bajos, los que tradicionalmente son desempeñados por hombres y los que lo son por mujeres. Compararlos puede ayudar a descubrir valoraciones inadecuadas por razones de género. La experiencia de otros países indica que es bastante común que cargos equivalentes (desde el punto de vista de su complejidad, requisitos, etc.) obtengan valoraciones diferenciadas, normalmente en detrimento de los tradicionalmente considerados como femeninos.

Proceso 3: Clasificación de cargos

Este proceso consiste en el establecimiento de una escala de valores de los cargos, correspondiente a niveles y/o tramos de complejidad que los ubica dentro de una determinada escala salarial.

¿Para qué sirve?

A las personas les permite:

- Conocer de forma clara y precisa la ubicación de su cargo en determinado nivel de complejidad que justifica su lugar en la escala salarial.

A la institución le permite:

- Asegurar un tratamiento técnico, objetivo y equitativo para la definición de salarios de los distintos cargos en función del nivel de complejidad respectivo y su ubicación en la escala salarial.

¿Cómo se desarrolla la clasificación de cargos?

Con los puntajes de valoración obtenidos, se establecen rangos en una escala de valores que representan niveles o tramos de complejidad. Los cargos se clasifican ubicando en un mismo tramo o nivel de la escala los que presentan niveles de complejidad similares.

B. EL PROCESO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PERSONAL

¿Qué es este proceso?

Convocar y seleccionar personal implica un conjunto de actividades mediante las cuales una institución procura captar y evaluar a las personas que aplican a un cargo para elegir entre ellas a aquellas que reúnen las características y requisitos idóneos para desempeñarse eficazmente, adaptarse mejor a la institución y lograr su desarrollo profesional.

La fuente de la convocatoria puede ser interna o externa. El método de selección interna usa como cantera el propio personal activo de la institución. En este se buscan aspirantes que cuenten con las características demandadas para ocupar el cargo vacante. Constituye una política de incentivo al personal, al ofrecerle oportunidades de desarrollo laboral, para retener el capital humano más competente.

Tiene también justificación económica ya que permite aprovechar la inversión ya realizada en su capacitación y su experiencia en la institución disminuyendo los costos de la etapa de adecuación y adaptación de personal de nuevo ingreso. La selección externa supone que la institución recurre a los centros de educación técnica y las universidades en búsqueda de las personas disponibles que tienen la capacidad para ocupar los puestos ofertados.

¿En qué se basa este proceso?

Un proceso de convocatoria y selección objetivo y con criterios técnicos se fundamenta en los principios de:

- Igualdad: en el desarrollo del proceso se asegura un trato igual para todas las personas interesadas sin discriminaciones por sexo, origen étnico, edad, ideología política, creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra razón que no limite a las personas aspirantes para el buen desempeño del cargo.

- Capacidad: el proceso se orienta a garantizar la selección de las personas mejor preparadas y más capaces de aportar a la institución con los resultados que se esperan en el desempeño del cargo.
- Mérito: la selección se decide con base en el mayor mérito de las personas aspirantes: la formación académica, la experiencia, el desempeño en el cargo anterior y la trayectoria laboral que sean relevantes para el desempeño exitoso del cargo.
- Equidad: las personas aspirantes reciben una valoración justa, equitativa y objetiva que asegura la no consideración de aspectos de género que puedan determinar ventajas o desventajas para uno u otro sexo sin justificación técnica alguna.

¿Para qué sirve?

Este es un proceso de doble vía en que las personas aspirantes a un puesto y la institución tienen mutuos beneficios:

A las personas les permite:

- Acceder a los puestos de trabajo, según sus capacidades, méritos y características personales relevantes para el desempeño de dichos cargos.
- Ser valoradas objetivamente en igualdad de condiciones.
- Incrementar sus posibilidades de desarrollo profesional y de éxito en su desempeño laboral al ubicarse en puestos apropiados a sus capacidades.
- Autoevaluarse personal y profesionalmente antes de decidir optar por algún cargo.

A la institución le permite:

- Incorporar las personas que mejor se adecuen al tipo de personal requerido.
- Fortalecer sus capacidades técnicas mediante la adquisición de recursos humanos capaces técnica y profesionalmente que contribuyan a mejorar el capital humano existente.

- Disponer de los recursos humanos adecuados para garantizar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas expresados en la calidad de sus productos o servicios.

¿Cómo se desarrolla la convocatoria y selección de personal?

La convocatoria y selección de personal se realiza en varias fases concatenadas. En el siguiente cuadro se detalla este proceso:

¿Qué sucede en cada fase?

Fase de Identificación de la demanda

Esta se inicia cuando las personas dirigentes de cada una de las áreas, identifican las necesidades de personal para llenar puestos vacantes de la institución o cargos de nueva creación.

Esta fase es fundamental en un mundo donde es cada vez más evidente la importancia de prever necesidades a mediano plazo para permitir el desarrollo de políticas y programas de captación de talentos humanos que aseguren el éxito de la institución. Especialmente para aquellos cargos que, por alguna razón, presentan dificultades o limitaciones en la oferta existente en el mercado laboral.

No obstante, aún para el caso de una demanda puntual o de corto plazo es necesario proceder a la identificación adecuada de las personas requeridas para asegurar un resultado adecuado del proceso de convocatoria y selección de personal.

Una vez determinada la necesidad de personal, se procede a la identificación de los requisitos, tanto del cargo como de la persona a ocuparlo, a partir de la información contenida en la descripción del cargo en cuestión.

Esta labor es competencia de la instancia de Gestión del Talento Humano, pero se debe contar con el apoyo de las personas dirigentes de las áreas demandantes para asegurar que el contenido, los requisitos y características del cargo y de la persona a ocuparlo sean

adecuados a las necesidades vigentes del área.

Para la identificación de requisitos, especialmente de las personas a ocupar el cargo, debe considerarse también el entorno de trabajo donde se ubica el cargo, así como los principales aspectos de la cultura de la institución y de la unidad de trabajo (exigencias, estilo de mando, entre otros).

El producto de este trabajo es el perfil actualizado y completo del cargo y de la persona requerida para desempeñarlo.

Recomendaciones para la equidad:

- Actualizar la descripción del cargo y analizar con objetividad el documento fuente de información que es la descripción del cargo para evitar que desde esta, se le asigne sexo a la ocupación y/o se generen discriminaciones por establecer requisitos para la persona no relacionados estrictamente con el desempeño del cargo. Por ejemplo: “dominio del inglés”, cuando no hay contactos con el extranjero previsible o son muy esporádicos; o “disponibilidad para viajes frecuentes”, cuando en realidad estos no se dan o son muy infrecuentes.
 - Esta reflexión debe servir para adecuar mejor los requisitos y características que se esperan de la persona que ocupe el cargo, así como para la actualización de la información sobre el cargo de que se disponga. Si hay una previsión de cambios futuros en la institución, debe considerarse la posible evolución del cargo e identificarse el potencial de desarrollo que debe tener la persona aspirante.
 - Mantener un criterio claro sobre las características y requisitos que son o no necesarios para el buen desarrollo del cargo, evitando así que se establezcan requisitos ideales que muy difícilmente podrían ser cumplidos dadas las características del mercado laboral.
- En la elaboración de perfiles de cargos y candidatos/as evitar el uso del lenguaje que asigne un determinado sexo para la persona potencial ocupante del cargo; procurar no establecer requisitos que favorezcan sólo a uno de los

dos sexos; e incorporar méritos, competencias, conocimientos y habilidades que correspondan a ambos sexos de acuerdo a las características del trabajo y del cargo.

Fase del diseño del proceso de convocatoria

Al personal del Área de Gestión del Talento Humano le corresponde elaborar un plan de trabajo que contemple, de manera lógica y secuencial, las actividades que se van a realizar durante todo el proceso y que son necesarias para asegurar la correcta selección del personal.

Una actividad muy importante en esta fase es la definición de los criterios de selección: la formación, los conocimientos o estudios específicos y la experiencia que se requieren para ocupar el cargo; así como las habilidades, aptitudes y características personales que deben tener las personas aspirantes para garantizar su desempeño óptimo.

A partir de los requisitos y características particulares de cada cargo, se establecen puntajes (valores) para los diferentes aspectos (formación, experiencia, habilidades, características personales, etc.) a considerar, en función del nivel de prioridad de cada uno para el desempeño del cargo. Se define también la puntuación mínima para que la persona aspirante sea considerada aceptable.

Además del puntaje, en esta fase se decide qué pruebas técnicas y/o psicométricas se van a utilizar durante el proceso para: verificar los conocimientos y habilidades; conocer algunos rasgos de personalidad, actitudes y aptitudes. La definición del uso o no de las pruebas y el tipo de las mismas se basa en las propias características de cada cargo.

En esta misma fase se procede a la conformación del Comité de selección, con la participación de personal dirigente de la institución. Y, finalmente, se elaboran las Bases de la convocatoria que son las que asegurarán a las personas interesadas toda la información necesaria sobre la realización del proceso (requisitos, períodos, documentos necesarios y lugar de presentación,

mecanismos de selección, sistema de puntuación, las formas y lugares donde se darán a conocer los resultados).

Recomendaciones para la equidad:

- En la definición de criterios, y del puntaje de los mismos, de selección: hay que cuidar qué aspectos se incluyen entre las características personales y la forma de expresión de los mismos para evitar subjetividades a la hora de la valoración de las personas aspirantes. Por ejemplo: una característica como “agresividad” figurativamente hablando se considera un valor positivo para ciertos cargos, pero socialmente, este término está vinculado al estereotipo masculino. Probablemente se pueda sustituir por: capacidad de convencimiento, iniciativa, que estamos menos cargados de preconceptos genéricos. Este esfuerzo tiene sentido si no se desea transmitir mensajes que, implícitamente, excluyan a personas potencialmente interesadas en el cargo. En cuanto a los puntajes de valoración, debe cuidarse que se ajusten al nivel de importancia real que cada aspecto/criterio establecido tiene para el buen desempeño del cargo. Hay que evitar sobre o infravaloraciones basadas en percepciones culturales y no en la realidad del cargo.
- En la constitución del Comité de selección: se debe procurar que esté conformado por personal de ambos sexos para contribuir a un análisis de las personas aspirantes más equilibrado y disminuir apreciaciones subjetivas por razones de género.
- En las bases de la convocatoria: en términos generales, se debe explicitar que el puesto puede ser desempeñado por personas de ambos sexos. Si la institución tiene una política activa de mejoramiento del balance de género en áreas en que uno u otro sexo está sub representado, debe mencionarse e, incluso, agregar frases o expresiones que animen a las mujeres o a los hombres, según el caso, a postularse como candidatas/os para ocupar los puestos de trabajo ofertados.

Fase de convocatoria

La convocatoria es una fase previa a la selección. Tiene una gran importancia porque asegura la captación de buenos y buenas aspirantes para la selección del mejor personal. Su base referencial está constituida por los criterios definidos en las bases de la convocatoria y el perfil del cargo y de las personas a ocuparlo que fueron abordados en la fase anterior.

Esta fase inicia con la divulgación de la convocatoria. Debe ser hecha de manera amplia y a través de distintos medios para captar el mayor número de personas aspirantes. Se debe asegurar un compromiso de convocatoria y selección congruente con la política de equidad de género, que deberá expresarse en el procedimiento e incorporarlo en la divulgación.

Si se contratan los servicios de agencias o empresas proveedoras de servicios externos para la búsqueda o contratación del personal, se debe garantizar que estas utilicen procedimientos o políticas congruentes con el compromiso de no discriminación y equidad de género.

Un buen proceso de convocatoria es indispensable para asegurar que se capten suficientes personas interesadas con la calidad requerida para que el posterior proceso de selección pueda desembocar en la obtención del personal más idóneo para el cargo.

Las personas interesadas presentarán la documentación requerida a la instancia de gestión del talento humano, donde serán revisadas, analizadas y verificadas. El producto de este trabajo es una preselección de aspirantes que, de acuerdo a los criterios establecidos, reunirán los requisitos para pasar a la fase de selección.

Recomendaciones para la equidad:

- En los anuncios o publicaciones de la convocatoria: utilizar formas y medios de difusión que garanticen el conocimiento del proceso a lo interno de la institución y que, a lo externo, lleguen tanto a mujeres como a hombres, tomando en cuenta el perfil de audiencia de cada medio utilizable. Además, evitar incorporar requisitos como “edad”

(que difícilmente es justificable para la gran mayoría de los cargos) o elementos subjetivos, que se prestan a interpretaciones diversas, como “buena presentación” (y pueden convertirse en elementos de autoexclusión); impidiendo la captación de personal que podría ser valioso para la institución.

- Construir una base de datos con información de personal con diferentes formaciones que podrían interesar a la institución, sobre la base de los currículos y las solicitudes de empleo recibidas. Se debe asegurar información suficiente de mujeres de diferentes perfiles profesionales.
- En la revisión y análisis de documentos: se debe actuar con ética y apego a los criterios de selección definidos para el proceso, evitando la aplicación de “criterios ocultos” y no explícitos. Por ejemplo, algunos datos que tradicionalmente se piden en las solicitudes de empleo y se suelen poner en las Hojas de vida (la edad, el estado civil, número y edad de los hijos/as) puede afectar negativamente, especialmente la valoración de mujeres candidatas, aunque no hayan sido incluidos entre los criterios de valoración. Este tipo de datos fomenta la subjetividad en la valoración y establece barreras ficticias para la captación del mejor personal. Sería ideal que estos datos se excluyeran de la documentación a utilizar para el proceso de reclutamiento y selección.

Hay que cuidar la tendencia a una decisión basada más en el sobrecumplimiento que el cumplimiento de los requisitos. Es común que se prefiera a la persona que “sabe más”, independientemente de si esos conocimientos tienen utilidad real para el cargo. Está comprobado que de acuerdo a la cultura de cada país, hay elementos que son valorados muy especialmente (por ejemplo, la formación y/o experiencia de trabajo en el exterior) aunque no sean un requisito para desempeñar el cargo en cuestión. El acceso a la formación y a determinados espacios laborales es diferenciado por sexo, normalmente en desventaja para las mujeres. De esta forma, se

limitan artificialmente las posibilidades de las mujeres candidatas para ser seleccionadas.

- En la recepción y manejo de documentos: es fundamental tratar de forma confidencial la información, tanto por la obligación de preservar el derecho a la intimidad de las personas, como por el interés de generar confianza en la profesionalidad del proceso ante las personas participantes.

Fase de selección

Es la fase fundamental de todo el proceso. En ella se desarrollan las actividades orientadas a la escogencia de las mejores personas candidatas a ocupar los cargos ofertados.

A partir del listado de preselección originado en la fase de convocatoria, se programan y desarrollan entrevistas preliminares para conocer, principalmente, el interés y motivación de las personas aspirantes. Como resultado se obtiene una segunda preselección de personas que participarán en las siguientes actividades de la selección.

Se realizan las entrevistas de evaluación, las pruebas técnicas y psicométricas. En cada una de estas actividades, las personas aspirantes acumulan puntuaciones de acuerdo a los resultados alcanzados, mientras que el personal de las instancias de recursos humanos (analistas de recursos laborales y técnicos de selección) obtiene mayor información de las personas aspirantes para su evaluación.

Los resultados finales de cada participante son analizados y evaluados y se seleccionan las personas que hayan alcanzado puntajes superiores al mínimo establecido como aceptable. Estos resultados son la base para la selección final de las y los mejores candidatos que realiza el Comité de selección.

Recomendaciones para la equidad:

- En la realización de entrevistas: es importante asegurar que no exista ningún sesgo negativo para las candidatas o candidatos a ocupar un puesto,

por los esquemas discriminatorios de género o de cualquier otra índole (sexo, identidad de género, edad, estado civil, origen étnico, discapacidad, etc.). De esta forma se establecerán entrevistas objetivas y no discriminatorias. Para esto se sugiere:

- Adecuar los guiones de entrevistas para ser utilizados con personal de ambos sexos.
- Asegurar que las preguntas que se realicen se relacionen únicamente con los requerimientos del trabajo y que permitan no sólo conocer las actividades realizadas anteriormente, sino también las capacidades desarrolladas en experiencias laborales anteriores y en la vida cotidiana. Es decir, es importante buscar el currículum oculto de candidatos y candidatas que, con frecuencia, no se explicita en los documentos presentados.

- En la realización de pruebas técnicas y psicométricas: para medir o evaluar conocimientos, aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad, se debe asegurar que éstas no sobrevaloren habilidades y aptitudes identificadas socialmente como propias de uno u otro sexo.

Por ejemplo, valores como la audacia, competitividad o la firmeza, son reconocidos culturalmente como aspectos de lo masculino y generalmente tienen una valoración positiva; mientras que la sobriedad, sencillez, la negociación y buenas relaciones humanas, caracterizadas como cualidades femeninas tienen menor valoración social.

- Interpretar las preguntas de los test y pruebas técnicas o profesionales teniendo en cuenta la influencia de los factores culturales que puedan producir un comportamiento o reacción diferente entre hombres y mujeres.

- Considerar que la tabla o escala que se utiliza para valorar las pruebas psicométricas debe ajustarse a las realidades de uno y otro sexo.

Fase de contratación

A partir de la propuesta presentada por el Comité de selección, la persona dirigente del área demandante de personal realiza su propio análisis y selecciona a la o las personas que ocuparán los cargos. Y solicita a la Instancia de Gestión del Talento Humano la realización de los trámites para su contratación.

Recomendaciones para la equidad:

- En la selección y contratación de personal: aun cuando todas las personas están influidas por los factores culturales que condicionan una u otra decisión, en la búsqueda efectiva de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, es conveniente definir políticas específicas que ayuden a superar las barreras culturales de género. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Procurar que en la presentación de candidaturas a los cargos, siempre se incluyan mujeres, de acuerdo a sus méritos y capacidades.

- Fomentar, mediante políticas concretas, la contratación de mujeres u hombres en puestos y categorías ocupacionales en los que están su representadas/os o no existen.

Un ejemplo de política en este sentido es el establecimiento de normas como: “en igualdad de condiciones, se contratará preferentemente a una mujer o un hombre, según el sexo que esté sub representado”.

Otro ejemplo: el establecimiento de programas de capacitación para promover la movilidad de personal activo femenino o masculino hacia determinadas áreas mayoritariamente masculinas o femeninas. O establecer cuotas mínimas temporales para la selección y contratación de mujeres u hombres, que reúnan los requisitos de idoneidad, para ocupar cargos con fuertes sesgos masculinos o femeninos.

C. EL PROCESO DE INDUCCIÓN

¿Qué es este proceso?

La Inducción, también conocida como Orientación, está integrada por un conjunto de actividades que una institución realiza con el propósito de facilitar la adaptación, integración, motivación y compromiso del personal de nuevo ingreso, propiciando su desempeño efectivo en el corto plazo.

Este proceso es una responsabilidad de la institución e involucra a todos los niveles jerárquicos de la misma, relacionados de forma directa e indirecta con el nuevo personal. Sin embargo, la responsabilidad fundamental recae en la persona inmediata superior del personal de nuevo ingreso.

¿En qué se basa este proceso?

Como todos los sistemas y procesos de la Gerencia del Talento Humano, el proceso de Inducción se fundamenta en un conjunto de principios que buscan garantizar su aplicación técnica y objetiva:

- Igualdad: todas las personas de nuevo ingreso en una institución, deben recibir una orientación adecuada para el desempeño de sus funciones en igualdad de condiciones, sin distinciones por credo político, religión, raza, sexo o edad; como tampoco por el tipo o nivel del cargo para el que han sido contratadas.
- Equidad: tanto hombres como mujeres deben recibir el tratamiento adecuado y necesario para lograr una mejor inserción en el ámbito laboral.
- Legalidad: expresada en la formalidad con que la institución realiza la recepción del personal de nuevo ingreso; así como en la comunicación clara y oportuna sobre la relación de empleo, las funciones y responsabilidades, y de los deberes y derechos que la persona empleada asume al ingresar a la institución.

¿Para qué sirve?

Tanto las personas que ingresan a una institución como la institución misma, se benefician de un proceso de inducción bien realizado:

A las personas les permite:

- Insertarse en su nuevo puesto de trabajo y producir mejores resultados en menor plazo.
- Conocer la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la institución a la que se están incorporando.
- Mejores condiciones para maximizar su contribución al logro de los objetivos de la institución.
- Una mejor comprensión de su puesto de trabajo (misión, funciones, responsabilidades, relaciones, etc.).
- Conocer las pautas, normas y procedimientos de la organización, así como el Reglamento Disciplinario.
- Conocer las oportunidades de desarrollo personal y profesional que la institución le brinda así como las formas de acceder a las mismas.

A la institución le permite:

- Orientar adecuadamente al personal de nuevo ingreso con información básica sobre la institución, que le facilite un mejor desempeño en su trabajo.
- Agilizar el proceso de adaptación e integración del personal de nuevo ingreso, reduciendo así los costos implícitos, financieros y no financieros, de esta etapa.
- Reducir errores y malos entendidos al proporcionar al personal de nuevo ingreso, información suficiente y oportuna sobre sus puestos de trabajo.
- Propiciar una comprensión adecuada de los deberes y derechos del personal, desde su ingreso a la institución.

-
- Favorecer un mayor compromiso del personal con los objetivos de la institución.
 - Obtener una mejor adecuación del personal a las exigencias y características del cargo a ocupar.
 - Comunicar las oportunidades y mecanismos de desarrollo, promoción y evaluación.

¿Qué sucede en cada fase?

Fase de orientación inicial

Una vez contratado el personal de nuevo ingreso, se debe realizar el proceso de Inducción u Orientación.

El primer paso es la orientación inicial, la cual está bajo la responsabilidad del área de Gestión del Talento Humano, y se desarrolla con el propósito de establecer un ambiente amistoso entre el personal de la institución y el de nuevo ingreso. Es conveniente que la bienvenida la dé el o la dirigente de área y que contribuya a que el nuevo personal se sienta bien recibido.

Durante esta sesión inicial es conveniente destacar que el ingreso de la persona es el resultado de un proceso de selección en el que se evaluaron los méritos, capacidades, y características de las personas candidatas al puesto de trabajo; enfatizar que se considera que se ha hecho una buena elección y expresar las expectativas positivas que la institución tiene sobre su futuro desempeño.

Como parte de esta actividad, el personal del área proporciona información sobre: aspectos generales de la institución, la relación de empleo que se establece, los trámites pendientes para su ingreso, el lugar y fecha de pago, la rutina laboral (los horarios y normas establecidas, las prestaciones, pago de horas extras, si existe; período de vacaciones, compensaciones, indemnizaciones, subsidios, reglamento, entre otros). Se recomienda hacer un recorrido de las instalaciones en general y, en particular, sobre su área de trabajo específica.

Recomendaciones para la equidad:

- Para facilitar la incorporación de las personas, es aconsejable contribuir a reducir el nerviosismo y estrés producido por el ingreso, desarrollando una actitud empática.
- Durante la incorporación de personal, se deberá evitar tratamiento diferenciado a hombres y mujeres por su condición de sexo, apariencia física y/o edad.

Se puede aprovechar este momento, para expresarle a la persona de nuevo ingreso, el interés de la institución por asegurar equidad de género e informar sobre cualquier reglamentación laboral existente orientada a asegurar dicha equidad.

Fase de orientación institucional

En esta fase se proporciona toda la información sustantiva relativa a la institución: sus valores; misión; objetivos; políticas; servicios que presta; etc. De forma tal que permita que el personal de nuevo ingreso obtenga la información adecuada para fundamentar una actitud de compromiso con los objetivos institucionales.

También se debe informar sobre la estructura orgánica y las funciones de cada área, haciendo particular énfasis sobre la del personal de nuevo ingreso y las áreas vinculadas funcional o jerárquicamente con esta.

Es importante no olvidar los aspectos que caracterizan la vida organizacional: las formas de relación; el trabajo en equipo, costumbres y actitudes que se promueven (por ejemplo: la actitud de servicio frente a la ciudadanía; la colaboración y cooperación entre las personas integrantes de la institución, etc.).

Recomendaciones para la equidad:

- Durante la orientación institucional, se recomienda evitar diferenciaciones por el tipo de cargos a desempeñar por el personal de nuevo ingreso, inconscientemente a veces se da mayor importancia al personal de áreas sustantivas que las de apoyo.
- En la información sobre las Políticas, se debe hacer referencia específica a las políticas de equidad para

la atención a la ciudadanía usuaria de sus servicios (si existen) y a su importancia para la institución.

- En la información sobre los valores que la institución promueve en su desempeño, debe hacer referencia explícita a los que determinan las relaciones de trabajo (fraternidad, solidaridad, respeto mutuo, etc.). Informar, en particular, la sanción negativa sobre el trato inadecuado a las personas y las sanciones a conductas de acoso sexual.

Fase de orientación laboral

Como primer paso se debe introducir la persona de nuevo ingreso con el equipo de trabajo al que se va a integrar. Brindar información relevante sobre su área de trabajo; las formas de relación y los mecanismos de comunicación establecidos.

La persona que ocupa el cargo de superior inmediato del personal de nuevo ingreso debe explicar, de manera precisa, las normas y procedimientos del trabajo a realizar; los resultados y el comportamiento individual esperados.

La Descripción del cargo es una fuente principal de los requerimientos y responsabilidades del puesto de trabajo. Esta información junto con el análisis de las tareas específicas requeridas para el puesto, se convierte en la referencia básica de información necesaria para obtener un mejor desempeño.

El análisis de los resultados de la evaluación del desempeño del personal empleado en cargos similares al que ocupará el personal de nuevo ingreso, puede proporcionar información que contribuye a la identificación de aspectos útiles para que el personal de nuevo ingreso reduzca los posibles problemas de desempeño.

Se debe brindar información sobre los mecanismos de evaluación del personal; los indicadores de la evaluación del desempeño, definidos o establecidos; y la frecuencia con que se realiza la evaluación.

En algunos casos puede ser necesaria una capacitación (entrenamiento inicial) en el puesto de trabajo. Si

es así, es conveniente designar a una de las personas empleadas para que acompañe y supervise al personal de nuevo ingreso en el desarrollo de sus tareas. El tiempo para esta capacitación y el nivel de involucramiento del personal acompañante/supervisor estará en dependencia de la complejidad del cargo.

La capacitación en el puesto de trabajo consiste en que la persona obtenga el dominio de su trabajo mediante el desempeño del mismo, contando con el acompañamiento de una supervisión experimentada. Este método facilita el aprendizaje, ya que el personal se ejercita haciendo el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre el correcto desempeño del mismo.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el personal designado como acompañante o supervisor debe capacitarse en los métodos apropiados para brindar adecuadamente la instrucción.

La persona que tutela al personal de nuevo ingreso, además de aplicar metodologías apropiadas de entrenamiento, deberá contar con indicadores de medición mediante los cuales se asegure una comprensión de las responsabilidades asignadas al cargo que contribuya a obtener un buen desempeño en el menor plazo posible.

La rotación de puestos, en algunos tipos de cargos en que el personal pasa de un cargo a otro en períodos breves, es otra modalidad que se puede utilizar. En este caso también es necesario el acompañamiento de personal de experiencia.

Recomendaciones para la equidad:

- Durante la orientación laboral, es conveniente evitar el uso del masculino, como representativo de ambos géneros, cuando se está atendiendo a personal de nuevo ingreso femenino. Recordar que la descripción del cargo es una sola. No hay “versiones” en dependencia del sexo de la persona que vaya a desempeñarlo. Por lo tanto, hay que esforzarse por no transmitir mensajes basados en nuestras presunciones sobre lo que es capaz o no de hacer un hombre o una mujer.

-
- Para la capacitación en el puesto de trabajo, siempre que sea posible, debe procurarse que la persona acompañante o supervisora sea del mismo sexo que la persona de nuevo ingreso que debe ser entrenada, especialmente si se trata de mujeres. En ambos casos, la experiencia prueba que la relación es mejor y más abierta si ambas personas pertenecen al mismo sexo. Por lo tanto, también se aseguran mejores resultados.

D. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Qué es este proceso?

La evaluación del desempeño es un proceso a través del cual, las instituciones valoran o evalúan el aporte que sus miembros dan al logro de sus metas y objetivos globales en términos de resultados y comportamientos.

La evaluación del desempeño es responsabilidad del personal dirigente; es realizada de forma sistemática, en períodos semestrales o anuales.

Sus objetivos son:

- Permitir que el personal conozca qué calificación merece su desempeño actual.
- Identificar el personal que merece reconocimientos por sus méritos alcanzados.
- Reconocer candidatos y candidatas para ascensos o promoción.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Existe también una modalidad de evaluación informal del desempeño. Esta consiste en un proceso permanente que le ofrece información al personal sobre cómo están realizando su trabajo. El o la dirigente expresa y explica la satisfacción o insatisfacción sobre la calidad del trabajo realizado por determinada persona.

Esta retroalimentación continua puede fomentar el desempeño deseable y desalentar el insatisfactorio, motivando su mejoramiento.

La evaluación formal no sustituye sino que complementa la evaluación informal.

¿En qué se basa este proceso?

Un proceso de gestión del desempeño objetivo y con criterios técnicos se fundamenta en los siguientes principios:

- Igualdad: el proceso se aplica a todas las personas por igual, sin tratamientos diferenciados o discriminatorios por razones del sexo, raza, edad, credo político o religioso.
- Equidad: el proceso garantiza una valoración justa y objetiva, mediante el establecimiento previo de los criterios de medida y niveles del cumplimiento del desempeño que son conocidos por el personal.
- Mérito: el proceso está orientado al reconocimiento del aporte real que cada integrante del personal le brinda a la institución, mediante su desempeño laboral.

¿Para qué sirve?

A las personas les permite:

- Conocer de forma anticipada, clara y precisa lo que la institución espera de ellas.
- Ser reconocidas y valoradas objetivamente por su desempeño individual, sobre la base de los resultados obtenidos.
- Evidenciar las necesidades para su plan de capacitación y desarrollo personal.
- Un incentivo para maximizar y mejorar su desempeño, al ser reconocidas con justicia por el esfuerzo y aporte a la institución.

A la institución le permite:

- Dar a conocer a sus miembros las metas y objetivos institucionales y sus prioridades.
- Evaluar los resultados del desempeño de cada uno de sus miembros.
- Obtener información objetiva para el desarrollo de planes de incentivos, remuneración variable, capacitación y desarrollo de su personal.
- Motivar a su personal e incentivar su creatividad y productividad.

¿Cómo se desarrolla la evaluación del desempeño?

Este proceso se desarrolla en tres fases. El área de Gestión del Talento Humano desempeña un papel rector. Brinda asesoría, supervisión y apoyo técnico al personal directivo y al personal sujeto a evaluación, en relación a la metodología y procedimientos definidos para contribuir a su correcta aplicación. Este proceso se desarrolla en varias fases:

¿Qué sucede en cada fase?

Fase de Planificación

Una condición indispensable para realizar la evaluación del desempeño es el establecimiento de las metas y objetivos de cada área para un período determinado.

La fase se inicia al definir y priorizar las metas y comportamientos esperados de cada integrante del personal, a partir de las metas y objetivos del área en que está ubicado. Puede ser necesario identificar competencias a desarrollar en el período para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos individuales.

Es necesario precisar criterios para valorar objetivamente el cumplimiento. Por ejemplo: cantidad de acciones que la persona debe realizar, calidad esperada de las mismas, cumplimiento de los plazos establecidos, cantidad de participaciones en equipos de trabajo, aportes concretos al trabajo de equipo, etc.

Con esta información se organiza un sistema de puntuación con una escala de valores a aplicar para cada una de las metas establecidas en función del nivel de prioridad asignado a cada una de ellas.

El proceso de definición y las decisiones resultantes deben ser transparentes y abiertos. Se debe propiciar el diálogo y la construcción del consenso entre las personas de nivel directivo y las personas subordinadas.

Tanto el personal dirigente como el evaluado deben conocer claramente las reglas del proceso de evaluación, cuáles son sus prioridades, el sistema de calificación (puntuación) a utilizar y las repercusiones o consecuencias que pueden derivarse de los resultados que se obtengan.

Recomendaciones para la equidad:

- La institución debe contar con un procedimiento documentado para la realización de la evaluación del desempeño del personal y se debe asegurar que los criterios y mecanismos utilizados en todas las fases garanticen la no discriminación de los hombres y de las mujeres.
- En el establecimiento de metas individuales: se debe cuidar la objetividad del proceso. Las metas individuales deben ser las necesarias para alcanzar las metas de área; y factibles de cumplir en las condiciones existentes o las que son posible mejorar en el período. Debe evitarse la influencia de percepciones sobre las personas que incluyan las percepciones de género en la definición de las metas y objetivos individuales.
- En la definición de competencias a desarrollar: se debe identificar únicamente las características personales y actitudes que deban ser adquiridas por el personal para contribuir a desarrollar durante un período determinado los comportamientos necesarios para el correcto desempeño del cargo de acuerdo a su naturaleza y el área de servicios al que pertenece.

-
- Para la definición de criterios de valoración, se debe introducir indicadores que permitan considerar, además de los resultados obtenidos en el período, la capacidad potencial del personal que posibilite ofrecerles alternativas de promoción y de carrera, tanto a hombres como a mujeres. Evitar el uso de indicadores que enfatizan en aspectos de forma y no de fondo. Por ejemplo: considerar el tiempo trabajado (presencia todos los días, horas extras frecuentes, etc.) puede inducir a error. Lo importante es el nivel de cumplimiento de la meta.

Fase de apoyo y seguimiento

Esta fase está conformada por actividades de evaluación parcial. Durante el período a evaluarse se realiza una serie de sesiones de trabajo evaluativas, ya sea con todo el personal del área o a nivel individual. En estas sesiones el personal presenta resultados, avances del trabajo encomendado, así como las limitaciones encontradas y los requerimientos de apoyo adicional.

Los informes de trabajo parcial son insumos de información para realizar el seguimiento e identificar el nivel de cumplimiento parcial de las metas del área e individuales, así como las dificultades y/o las limitaciones enfrentadas.

En esta fase es posible identificar personal que requiera mayor apoyo de capacitación en determinados temas. Esta información puede ser utilizada para formular los planes personales de desarrollo que facilitarán a estas personas alcanzar un mejor desempeño en su trabajo.

De igual forma se pueden identificar las deficiencias de la fase de planificación anterior, lo que permitirá hacer ajustes, readecuaciones, modificaciones y/o cambios de prioridades de objetivos y metas, así como de los criterios de evaluación.

Fase de Evaluación

Al final del período establecido se evalúa el desempeño individual. Para realizar esta evaluación se combinan sesiones autoevaluativas con evaluaciones colectivas

del desempeño individual y evaluaciones del dirigente sobre el personal subordinado. Esta combinación de opciones tiene como propósito principal contribuir a una evaluación lo más integral y objetiva posible.

Se aconseja, como primer paso, que cada persona realice una autoevaluación crítica de su trabajo, los avances, limitaciones y apoyos obtenidos en el período evaluado.

Sobre la base de la autoevaluación se realiza una evaluación individual en la que la persona dirigente del área le presenta a la persona evaluada su percepción sobre los resultados de su desempeño durante el período.

Esta sesión se realiza en un ambiente propositivo que propicie el intercambio de opiniones y argumentaciones entre la persona dirigente y la persona evaluada que concluye con los resultados del desempeño y el puntaje o la calificación obtenida y las acciones propuestas para mejorar las deficiencias identificadas en caso que las hubiere.

Cuando la persona evaluada está en desacuerdo, parcial o totalmente, con los resultados de su evaluación, puede apelar a la autoridad superior y a la dirigencia del área para una revisión de su evaluación.

Recomendaciones para la equidad:

- En la autoevaluación: la persona debe tomar conciencia sobre sus prejuicios y estereotipos y de su posible influencia en la generación de una subvaloración de su trabajo. De esta forma estará en mejores condiciones para desarrollar una evaluación objetiva, tanto del cumplimiento de metas como de las limitaciones u obstáculos que expliquen el nivel de cumplimiento alcanzado. El personal de recursos humanos puede asesorar en esa dirección.
- En la sesión de evaluación individual: la persona evaluadora (dirigente) debe esforzarse por conocer cualquier tipo de factor subjetivo que pueda incidir en su evaluación (el nivel de empatía con cada persona, el nivel de aceptación o rechazo frente a características físicas, vestuario, esquemas de vida

privada de la persona evaluada, las preferencias personales sobre actitudes o conductas, etc.) para controlarlos.

Tanto la persona evaluadora como la persona evaluada deberán centrar su atención en los resultados obtenidos por la persona evaluada durante el período sobre la base de los criterios de medida y sistema de calificación previamente establecidos.

- Al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal evaluado se recomienda poner especial atención a las necesidades de capacitación y desarrollo del personal femenino cuya atención puede contribuir a la eliminación de barreras que obstaculizan el desarrollo de su carrera laboral. Asimismo, se debe asegurar la utilización de la información de evaluación del desempeño como un insumo en los procesos internos de desarrollo, así como para las promociones y ascensos.
- En los recursos o revisiones de los resultados: cuando él o la dirigente inmediata ha realizado una evaluación no satisfactoria para el personal evaluado es recomendable que la autoridad superior del área que recibe la apelación, al hacer la revisión, tome en consideración la posibilidad de la existencia de factores subjetivos de carácter personal producto de las desigualdades de poder existentes en la institución entre hombres y mujeres.
- Utilización de criterios objetivos: en cualquier actividad de evaluación uno de los problemas que se presenta es la calidad de los criterios establecidos, dicha calidad depende de la objetividad y del establecimiento de medidas claras y realistas. La indefinición de los criterios (por ejemplo: calidad del trabajo) permite márgenes amplios de discrecionalidad para su medición y, por ende, espacios libres para el ejercicio de la subjetividad de las personas involucradas en la evaluación.

En la práctica, se pueden presentar sesgos en aplicación de los criterios por esquemas de género prevaletentes.

Una misma actitud o comportamiento puede obtener valoraciones diferentes dependiendo de si la persona evaluada o evaluadora es un hombre o una mujer.

Algunos comentarios sobre este proceso

La evaluación del desempeño ha probado ser un tema difícil para su introducción en las instituciones. Por mucho esfuerzo que se haga, la evaluación lleva siempre una carga de subjetividad.

Todos los estudios realizados indican que siempre existe una brecha entre los resultados de la evaluación que tiene la persona empleada sobre su desempeño y la del personal dirigente.

A esto se agrega que este proceso conlleva cambios importantes en la cultura organizacional vigente y, como todo proceso de cambio, genera ciertas resistencias tanto en el personal dirigente como en el personal evaluado.

Un primer paso podría ser el establecimiento de una evaluación del desempeño con las siguientes características:

- Un componente de evaluación informal a través del cual el personal dirigente muestre que está constantemente preocupado por retroalimentar al personal de su área en la calidad y propiedad de su trabajo y de sus resultados. Siempre abierto a la discusión, consideración y solución posible de los problemas que puedan estar afectando el funcionamiento del personal; con amplitud e interés en discutir las necesidades y/o expectativas de desarrollo profesional y de carrera de su personal que puedan revertirse en beneficios para la institución.
- Énfasis en los objetivos positivos: reconocimiento, desarrollo profesional y de carrera; y un mensaje fuerte (incluyendo acciones o medidas prácticas) sobre la búsqueda constante de la objetividad en el proceso.
- Metas y criterios de evaluación claros, concentrados

en pocos aspectos considerados vitales para el éxito de la institución con aspectos bien definidos y con indicadores claros y precisos, realmente posibles de cumplir por el personal de acuerdo a las circunstancias del área y de la institución; y que sean conocidas y comprendidas por todo el personal.

- Evaluaciones formales individuales a cargo de la persona responsable de cada empleado o empleada, con una periodicidad anual o semestral, como máximo, con un formato simple, y lo más breve posible, para el uso de la persona evaluadora y con espacio para la expresión de divergencias por parte de la persona evaluada.
- Derecho de objeción del personal evaluado que le permita incorporar en su evaluación opiniones o comentarios que disientan de la apreciación de la persona evaluadora en relación a los resultados de su desempeño que soporten el trámite de apelaciones.

De esta manera, las cosas podrían resultar más simples y fluidas, lo importante es que cada institución invierta tiempo, esfuerzo y pensamiento en buscar, y encontrar, el modelo que le resulte más adecuado para sus condiciones organizativas, de operación y de cultura organizacional.

E. EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

¿Qué es este sistema?

Es un proceso sistemático, continuo y organizado que propicia la adquisición de conocimientos, el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas y valores, así como el cambio de actitudes y comportamientos, requeridos para lograr un desempeño efectivo del personal de una institución.

La capacitación y desarrollo del personal se programa, de acuerdo a las necesidades actuales y de desarrollo de la institución. Constituye una herramienta central

para el cambio organizacional. Deben estar orientados a incrementar el rendimiento y la motivación de las personas para que puedan contribuir más y mejor al logro de las metas y objetivos institucionales. Como Capacitación este sistema contribuye a que las personas se desempeñen de forma efectiva en el cargo que ocupan. Básicamente, un programa de capacitación atiende a la superación de brechas de calidad entre el perfil requerido por el cargo y el de las personas que en un momento dado lo desempeñan. En cambio, como Desarrollo, se orienta a la preparación de las personas para el manejo o la asunción de responsabilidades futuras de mayor complejidad o distintas a las actuales, en función de los planes de desarrollo de la institución y de los intereses y motivaciones individuales para el desarrollo de carrera. En otras palabras, los beneficios de la capacitación pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden auxiliar al personal en su desarrollo para desempeñar con efectividad futuras responsabilidades.

¿En qué se basa este sistema?

El sistema se fundamenta en los principios de:

- Igualdad: todo el personal, sin distinción alguna de raza, sexo, religión, edad, etc., puede acceder al proceso y a los beneficios del sistema.
- Equidad: el sistema asegura las condiciones necesarias para una efectiva igualdad en el acceso de mujeres y hombres; y en la atención a las necesidades particulares de cada género.
- Mérito: el acceso al sistema está fundamentado en las necesidades reales del personal pero también en buenos resultados de la evaluación del desempeño y una buena trayectoria laboral en la institución.

¿Para qué sirve?

A las personas les permite:

- Lograr una articulación adecuada entre sus intereses, expectativas y potencialidades individuales con los objetivos y necesidades de la institución.

- Mejorar su desempeño en la institución mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos requeridos por el cargo y/o por su condición de servidora o servidor público.
- Motivarse para desarrollar capacidades, actitudes y comportamientos que le permitan desarrollar su carrera profesional.

A la institución le permite:

- Contribuir a la formación y desarrollo del personal optimizando su recurso más importante (además del más costoso) para viabilizar su mejoramiento continuo y el éxito de sus programas de cambio organizacional.
- Identificar al personal con los objetivos y metas de la institución, favoreciendo mayores y mejores aportes del mismo a la institución.
- Incrementar el rendimiento y la motivación del personal, facilitando con ello el logro de sus objetivos y metas.

¿Qué sucede en cada fase?

Fase diagnóstico de necesidades de capacitación

El primer paso es el análisis de las necesidades estratégicas de la institución que se desprenden de la misión, objetivos y política institucionales. Este trabajo se concretiza en la definición de los objetivos y políticas de capacitación.

La introducción de nuevas tecnologías en las que es necesario formar o actualizar al personal, los resultados de la evaluación del desempeño, la descripción del cargo en el que se especifica el perfil requerido; son todos estos elementos los que ayudan para la definición correcta de políticas y estrategias institucionales relativas a capacitación.

Una vez que se cuenta con las directrices de política, el personal de Recursos Humanos responsable de la capacitación procede a elaborar los instrumentos y estrategias del diagnóstico de necesidades de capacitación.

En este diagnóstico se debe obtener información referida, entre los aspectos más importantes, a: datos generales de las personas que serán encuestadas, nivel académico, capacitaciones recibidas e impartidas, tiempo de desempeño en el cargo, capacitaciones requeridas especificadas por orden de prioridad.

En la aplicación de los instrumentos de la detección de necesidades de capacitación se debe poner énfasis en las áreas sustantivas de la organización sin que ello signifique que las otras instancias van a quedar excluidas o marginadas.

Al realizarse el procesamiento de la información, este debe de caracterizarse por el uso de técnicas científicas y por el esfuerzo consciente y constante de evitar el subjetivismo.

Con los insumos de información recabados sobre las necesidades, se procede a la priorización de las mismas. Así se ordenan por el nivel de frecuencia con que surgieron, tomando en cuenta la priorización hecha por las mismas personas. Por ejemplo: se toman las primeras 5 o 10 actividades/temas solicitados por las personas encuestadas. Luego se verifica, mediante un cuadro consolidado, cuáles son las más frecuentes y se reordenan. Una vez ordenadas por frecuencia, se analiza si estas responden a necesidades de capacitación reales (si tienen que ver con el desempeño del puesto de trabajo, si son de un área sustantiva y si están acordes a las políticas institucionales de capacitación).

Después de cumplido este proceso, se procede a validar los resultados obtenidos con el personal involucrado, tanto a niveles de decisión como de beneficiarios de la capacitación.

La validación se realiza mediante reuniones de trabajo en donde se exponen los resultados que se obtuvieron, se confrontan estos con la realidad y se obtienen aportes o sugerencias para su corrección o enriquecimiento.

Recomendaciones para la equidad:

- En la detección de necesidades: debe incluirse a todo el personal de la institución, sin preconceptos o ideas previas sobre necesidad o disposición frente

a la capacitación de determinados miembros o grupos parte del personal institucional.

- En el análisis de la información: analizar en qué áreas se presentan mayores necesidades de capacitación; si ellas corresponden a la parte sustantiva de la organización; si las necesidades planteadas llenan vacíos técnicos determinantes para obtener resultados efectivos en el desempeño de los puestos, etc. Debe evitarse considerar intereses individuales que no correspondan a intereses institucionales, independientemente del nivel de frecuencia con que dichas demandas aparezcan.
Se debe observar si las necesidades de capacitación realmente están en correspondencia en el logro de un mejor desempeño. No todo problema en el proceso o producto de un trabajo tiene su origen en falta de capacidades del personal. Puede haber otros factores incidiendo en el desarrollo del trabajo y, en este caso, la capacitación no aportaría nada.
- Paralelamente al análisis de la información obtenida en la Detección de Necesidades, se deben examinar los resultados de la evaluación del desempeño del personal para valorar si las demandas de capacitación están en correspondencia con ellos.
- Identificar las demandas de capacitación de personal femenino en temáticas relacionadas con áreas de trabajo en las que las mujeres están infrarrepresentadas. Responder a estas demandas puede resultar beneficioso tanto para el personal femenino interesado como para la institución al propiciar una mayor diversidad en el personal de este tipo de áreas.

Fase de diseño del Plan y Programa de Capacitación

En esta fase se elabora el plan de capacitación con los programas requeridos según el caso. En una institución puede haber programas de formación,

perfeccionamiento y actualización. En otras, solo de formación o de actualización. La selección de programas estará en correspondencia con los requerimientos de la institución y las necesidades del personal.

En el plan de capacitación a nivel general se reflejan: los temas o nombres de cursos, los objetivos por cada curso, las personas beneficiarias, las fechas de realización, los modos de formación, el número de participantes, el lugar de realización, los costos, etc.

Se formula el plan de las acciones a desarrollar separando las que se realizarán en el país de las que se realizarán en otros países, para facilitar la gestión operativa del plan.

Concluida la elaboración del plan se procede a determinar las estrategias y/o metodologías de trabajo. Por ejemplo: los planes y condiciones de becas, la opción de acciones con costos compartidos, las modalidades de capacitación y si la misma se hará dentro de la jornada de trabajo o fuera de ella, los mecanismos de compromiso por capacitaciones recibidas, los convenios de colaboración que se establecerán tanto a nivel interno de la institución con otras áreas como con otras instituciones afines al quehacer institucional, y los posibles oferentes del servicio de capacitación requerido.

Tanto el plan de capacitación como la estrategia para su desempeño deben contar con la aprobación de las autoridades superiores de la institución.

Es muy frecuente que los requerimientos de capacitación excedan los recursos económicos disponibles. No obstante, es importante determinar la demanda real de capacitación. El personal responsable de capacitación debe asumir la responsabilidad de encontrar respuestas alternativas al financiamiento propio y/o modalidades de reducción de costos que, sin sacrificar calidad, permitan hacer más con lo que se tiene.

Recomendaciones para la equidad:

- En la elaboración del plan: los objetivos, estrategias

y contenidos temáticos deben ser formulados con criterios técnicos. Deben incluirse las necesidades de capacitación del personal que satisfagan los criterios establecidos, independientemente del sexo, estado civil, número de hijos, etnia o condición social.

- En la selección del personal a participar en diferentes eventos de capacitación debe asegurarse la correspondencia con el desempeño en el puesto de trabajo, el mérito profesional y los requerimientos institucionales.
- La selección de personal a capacitarse no debe ser afectada por estereotipos o supuestos previos. Por ejemplo: la idea de que las mujeres tienen limitaciones para ausentarse del hogar o trasladarse a otra localidad puede resultar discriminatoria para el sexo femenino, si a partir de ella se decide no considerar a las potenciales interesadas. Se debe dar la oportunidad a que sean ellas mismas las que decidan.
- Establecer políticas institucionales de equidad que incentiven la participación del personal femenino en los procesos de capacitación y desarrollo. No basta con ofertar la capacitación a todas las personas, es necesario diseñar esta oferta de forma tal que las personas puedan hacer uso efectivo de la misma.
- Desarrollar procesos de sensibilización del personal:
 - Para dar a conocer la prohibición expresa de toda forma de violencia física, violencia psicológica y el abuso del poder en la institución. Asimismo, difundir en el personal información sobre el derecho a una vida libre de violencia sobre cómo identificar la violencia machista, doméstica y familiar, así como sus efectos sobre las personas y el desempeño laboral (Beijing + 15).
 - Sobre los efectos de modelos de conducta social y cultural, mitos, prejuicios y estereotipos para contribuir a la modificación de concepciones, actitudes y valores discriminatorios que pudieran existir entre el personal.

- Sobre el concepto de las responsabilidades familiares compartidas y equitativas en lo que respecta al trabajo doméstico y en la atención de niños/as y personas adultas mayores (Beijing + 15).

Fase de ejecución del Plan de capacitación

Una vez seleccionadas las personas participantes y durante la ejecución del plan de capacitación, se realizan una serie de actividades administrativas y organizativas para hacer posible la realización, en tiempo y forma, de cada actividad planificada. Puede haber también actividades técnico-metodológicas relacionadas con el diseño y/o la supervisión del desarrollo y evaluación de la actividad, en dependencia de si el involucramiento de la institución en este proceso es directo o si se recurre a terceros.

Durante la ejecución de las actividades, se llevan los controles de asistencia para la certificación de los participantes, control a nivel docente relacionado con las evaluaciones cualitativas y cuantitativas así como sobre procesos administrativos para asegurar un adecuado manejo de los recursos y que las respectivas rendiciones de cuenta se efectúen.

Es necesario abrir un expediente para cada persona seleccionada para participar en las actividades de capacitación. En él se registrarán, además de los datos relevantes sobre la persona, las acciones en las que ha participado y los resultados obtenidos.

Este instrumento puede facilitar la evaluación del desempeño de las personas en relación al apoyo institucional brindado para mejorarlo, nos permite evitar la concentración de actividades en una misma persona o su participación en eventos similares a los ya realizados por ella, y nos sirve para verificar si el personal seleccionado para participar en los cursos cumple con los prerequisites establecidos para los mismos.

En esta fase de ejecución del plan de capacitación, se aplican los instrumentos de “evaluación de reacción” de las actividades realizadas por parte de las personas participantes. Entre los aspectos más importantes

a considerar están: las metodologías de trabajo, los medios utilizados, los ejercicios y prácticas, la relación del personal facilitador con las personas participantes, la idoneidad del local y los servicios de logística, la calidad y propiedad de los materiales didácticos. Con las evaluaciones individuales se realiza un consolidado que forma parte del informe final de la actividad.

Recomendaciones para la equidad:

- Incluir entre los puntos o elementos del seguimiento y de las evaluaciones aspectos relevantes según las condiciones y tipo de vida del personal femenino (si resultan adecuados, por ejemplo: el horario, la ubicación del local, las condiciones de privacidad del alojamiento o si se brindan las condiciones para una efectiva participación en el desarrollo de la actividad, etc.).
- Es importante analizar las “evaluaciones de reacción” desagregadas por sexo y cargos. La evaluación de reacción tiene como propósito medir cuán satisfechas se encuentran las personas participantes con aspectos como la metodología, las personas facilitadoras/instructoras, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros. Ello nos permitirá identificar si hay diferencias entre la valoración de las personas participantes para buscar las explicaciones correspondientes y valorar los obstáculos que se tiene con relación a horarios, autorizaciones del personal dirigente, entre otros.

Fase de evaluación de impacto

La evaluación de impacto es un proceso que se lleva a cabo posterior a la realización de la capacitación. Sirve para valorar si hay cambios en la calidad de la ejecución de las tareas, que puedan relacionarse con la atención a las necesidades de capacitación que se detectaron en el diagnóstico.

Con esta se mide si los beneficios que se obtienen de la capacitación justifican sus costos. Generalmente, esta evaluación es realizada por personal externo a

las instancias de capacitación y hasta de la misma institución en búsqueda de un mayor grado de objetividad e imparcialidad.

En la evaluación de impacto se miden todos los componentes del proceso (desde el proceso de detección de necesidades hasta el cambio en el desempeño de las tareas) a todos los niveles involucrados.

Al concluir el trabajo de la evaluación de impacto, se elabora el informe correspondiente. Se adjuntan al mismo todos los instrumentos aplicados a las diferentes personas que funcionaron como fuentes para la evaluación.

Recomendaciones para la equidad:

- En el diseño de la evaluación de impacto se debe asegurar, la inclusión del tema de la equidad de género y planificar cómo será desarrollado.
- Es importante analizar la correspondencia entre la composición por sexo de las personas participantes en las actividades y la del personal total de las áreas de trabajo respectivas; el nivel de deserciones y/o ausencias, por sexo; las diferencias relevantes entre las “evaluaciones de reacción” de hombres y las de mujeres participantes. Si surgen diferencias importantes debe buscarse la razón de las mismas.
- En la definición de las personas fuente para la investigación debe asegurarse que se incluye un número apropiado de mujeres y hombres.

F. EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

¿Qué es este sistema?

Es un sistema a través del cual la institución establece la forma de remuneración o retribución a las personas, a cambio de los servicios que éstos prestan en calidad de funcionarios/as o empleados/as.

El sistema de retribución permite a la institución

reconocer la importancia relativa de los cargos a lo interno, mediante la asignación de un salario (retribución fija) o por la contraprestación de servicios extraordinarios atendiendo a la naturaleza del cargo y al desempeño laboral de las personas que ocupan esos cargos (retribución variable).

El punto de partida para la asignación de la retribución fija es la valoración del cargo sobre la base de las funciones y responsabilidades definidas para el mismo; y de la contribución que él da a la institución para el cumplimiento de su misión y objetivos.

Todos los cargos de la institución debidamente valorados, son ordenados de acuerdo al número de puntos, correspondiéndose éstos con los distintos niveles de complejidad y responsabilidad. Esta forma de clasificación constituye el referente para organizar los salarios, correspondiendo mayor salario a los cargos que hayan alcanzado mayor cantidad de puntos en la valoración.

La retribución variable no está definida según el sistema de clasificación de cargos y varía según las circunstancias. Se debe vincular a factores particulares de la naturaleza del cargo y al desempeño laboral de las personas como: el cumplimiento de objetivos y metas previamente establecidas; y el comportamiento expresado en las características personales relevantes para el buen desempeño laboral, también previamente establecidas, en un determinado período.

Otras formas de retribución variable son: la diferida y en especie. La diferida se caracteriza porque se recibe cuando se produce una determinada circunstancia.

Por ejemplo: seguros de vida, de accidente, planes de pensiones. La remuneración en especie no se traduce en dinero efectivo. Por ejemplo: asignación de automóviles, condiciones especiales de préstamo, zonaje, bonos alimenticios.

La suma de las cantidades percibidas por el personal en los diferentes conceptos de retribución constituye la retribución global.

¿En qué se basa este sistema?

Un sistema de retribución técnico y objetivo se fundamenta en los principios siguientes:

- **Igualdad:** al establecer igualdad en la retribución y reconocer que a trabajo igual o equivalente, le corresponde igual salario, independiente del sexo, origen étnico, edad, credo político o religioso de las personas que desempeñan los cargos
- **Equidad:** se retribuye a las personas que desempeñan los cargos.
- **Mérito:** se reconoce la formación académica, la experiencia y el buen desempeño del personal mediante la retribución.
- **Competitividad:** estableciendo compensaciones que, acordes con la realidad de la institución, sean atractivas y competitivas.

¿Para qué sirve?

Este es un proceso de doble vía en el que las personas empleadas y la institución obtienen mutuos beneficios:

A las personas les permite:

- La satisfacción de necesidades humanas (básicas, de seguridad, sociales y de estatus).
- Ser remuneradas de forma justa por las funciones, responsabilidades y exigencias del cargo que ocupan.
- Ser reconocidas por el aporte y desempeño exitoso en la institución a través de la retribución variable.
- Una retribución individualizada de acuerdo a su formación, desempeño laboral, condiciones del trabajo que realizan, y en correspondencia con el cargo que ocupan y el nivel estratégico del mismo.

A la institución le permite:

- Obtener el personal necesario para el cumplimiento de su misión, metas y objetivos.
- Remunerar al personal de acuerdo a la importancia relativa de los cargos que ocupa y al aporte que éstos brindan a la institución para el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Incentivar, motivar y retener al personal que tiene un desempeño exitoso.

- Vincular la retribución del personal a los cambios y desarrollo de la institución, así como al desempeño del mismo.
- Contribuir a la construcción de un clima organizacional favorable para el trabajo, que propicia el compromiso de su personal para lograr las metas y objetivos de la institución.

¿Cómo se desarrolla el sistema de retribución? ¿Qué sucede en cada fase?

Fase de identificación de la práctica retributiva

Esta fase comprende la identificación de los salarios asignados y devengados por cada uno de los cargos (niveles) de la institución, así como de otras formas de retribución existentes. Esta labor es normalmente realizada por personal del área de Gestión del Talento Humano con el apoyo decidido de la dirigencia de las diferentes áreas.

Para asegurar una buena comprensión de la situación retributiva en la institución se elabora una gráfica de los salarios por cargos y niveles, la que permitirá visualizar las dispersiones e incongruencias existentes e identificar la tendencia general de la práctica retributiva.

Los resultados del análisis de la situación retributiva de la institución, se reflejan en un informe que, además, contiene recomendaciones para mejorar la situación encontrada, en la búsqueda del mejor cumplimiento de los principios del sistema.

Recomendaciones para la equidad:

- Al identificar las formas de retribución existentes, además de reconocer los cargos que perciben diferentes formas de retribución, es conveniente conocer si estos son ocupados mayoritariamente o exclusivamente por hombres o por mujeres. De esta manera se podrá después determinar si algunas de estas formas de retribución benefician particularmente a uno u otro sexo, sin ninguna justificación técnica.
- Al identificar las concentraciones, dispersiones e incongruencias por clases de cargos, niveles y tipos de servicio, analizar si las dispersiones e

incongruencias retributivas reflejadas en el gráfico, representan cargos ocupados mayoritariamente por hombres o por mujeres.

- Al elaborar el informe del análisis es importante expresar de manera técnica y objetiva, los hallazgos de la práctica retributiva que reflejen diferencias de género claramente identificadas, así como las recomendaciones pertinentes para la superación de la situación encontrada.

Fase de análisis de equidad interna

En esta fase se realiza un análisis comparativo de la retribución percibida por las personas que ocupan un mismo cargo o que producto de la clasificación, se ubican en un mismo nivel, lo que permite identificar las dispersiones e incongruencias.

Para realizar un análisis objetivo, es de suma importancia disponer de la información relativa a las diferentes formas de retribución existente en la institución (fija, variable y total) para lo cual el personal del área de Gestión del Talento Humano deberá contar con el apoyo de la dirigencia de las diferentes áreas y/o del resto de instancias vinculadas con esta actividad.

Los resultados del análisis de la equidad interna de la retribución se expresan en un informe que, además, contiene recomendaciones para mejorar la situación encontrada.

Recomendaciones para la equidad:

- Al analizar la retribución por clase de cargos, niveles y tipo de servicios, se debe identificar si estos cargos son ocupados por hombres o mujeres con el propósito de valorar si las desigualdades se producen mayoritariamente entre cargos ocupados por personas de distinto sexo. De igual manera, se debe identificar las desigualdades e inequidades existentes en la retribución de los cargos, si a igual cargo es igual salario, si existen diferencias entre los que son ocupados mayoritariamente o exclusivamente por personal femenino o masculino.

- Al comparar la retribución entre las diferentes áreas de la institución, se debe procurar hacerlo técnica y objetivamente, estableciendo similitudes de los cargos en términos de requisitos, responsabilidad y complejidad de las funciones asignadas a los mismos con la finalidad de identificar donde se producen desigualdades en la retribución.

Asimismo, como parte del análisis, es importante identificar si los cargos en donde se producen estas desigualdades están ocupados por personal femenino o masculino; las edades de dicho personal, su origen étnico, identidad de género, si tiene alguna discapacidad, u otro elemento que pudiera ser factor de discriminación.

- Al elaborar el informe del análisis, es importante expresar de manera técnica y objetiva, los hallazgos que reflejen inequidades y desigualdades retributivas identificadas entre cargos con iguales contenidos, requisitos, responsabilidades y complejidad de las funciones.

De igual manera debe señalarse si las desigualdades encontradas afectan o benefician mayoritariamente al personal femenino o al masculino y sus intersecciones con origen étnico, identidad de género, discapacidad, edad u otros, y hacer las recomendaciones pertinentes para hacer frente a la situación encontrada.

Fase de análisis de la competitividad externa

El primer paso de esta fase consiste en la selección de los cargos y de las instituciones, con funciones o que tengan cargos afines, que constituirán la muestra para el estudio comparativo.

El siguiente paso es el análisis de la información sobre la retribución percibida en las instituciones, procurando establecer las comparaciones de la retribución entre cargos similares, de acuerdo a los requisitos: posiciones que ocupan, nivel de responsabilidad y funciones que les corresponde desempeñar.

Para facilitar este análisis se elabora una gráfica con la información obtenida en la que se representa la retribución con relación a los cargos y niveles,

lo que permite apreciar con mayor objetividad las concentraciones, dispersiones e incongruencias de la retribución e identificar la tendencia general de la práctica retributiva de cada una de las instituciones de la muestra.

Además con esta información se construye la gráfica de la práctica retributiva externa, permitiendo identificar la tendencia general de la misma. Asimismo se elabora la tabla salarial de las instituciones estudiadas, la que será usada como referencia para la definición de políticas y la elaboración de la tabla retributiva de la institución.

Recomendaciones para la equidad:

- Al definir la muestra de cargos y las instituciones, se debe procurar que exista entre los mismos cierta similitud para garantizar la objetividad de los resultados del estudio comparativo. La muestra debe incluir cargos que sean ocupados por hombres o por mujeres, si se incluyen en la muestra cargos desempeñados mayoritariamente por un sexo, se deberá buscar un equilibrio en la composición por sexo de los cargos seleccionados.

Con relación a los cargos seleccionados, estos deberán ser similares en cuanto a requisitos, posición que ocupan, nivel de responsabilidad y funciones que les corresponde desempeñar. Mientras que en relación a las instituciones, los elementos de similitud a tomar en cuenta pueden ser el sector al que pertenecen, misión, funciones, estructura, tamaño, número de empleados, entre otros.

Fase de la definición de la política retributiva

Es a través de la política retributiva que la institución establece los principios y líneas directrices que guían u orientan la construcción del sistema retributivo y la aplicación del mismo. La función de definir esta política corresponde a las autoridades superiores de la institución.

El elemento fundamental para la definición de la política retributiva, lo constituye la información

resultante de: el diagnóstico de la práctica retributiva de la institución; el análisis de la equidad interna; y el de la competitividad externa (el estudio del mercado retributivo).

El primer aspecto a considerar como parte de la definición de la política retributiva, lo constituye la definición de los elementos que se van a incluir en la retribución y de los criterios técnicos con que éstos serán manejados, de acuerdo a los objetivos, intereses y prioridades de la o las instituciones.

Algunos de los elementos a tomar en cuenta pueden ser: el cargo, el desempeño, la formación académica, la experiencia de las personas. Para cada uno de estos elementos, la política debe definir los criterios con los que se aplicará la retribución.

Tanto la forma en que se retribuirá cada uno de los elementos, como los montos, proporciones y/o porcentajes asignados a los mismos, deben también ser considerados como parte de la política retributiva.

Otro aspecto que la política retributiva debe considerar es la definición de los cargos estratégicos y de los cargos o niveles priorizados por la institución (debido al nivel de especialización requerida, o por intereses particulares de retener a personas con determinadas profesiones, entre otros).

Un aspecto de vital importancia en la definición de la política lo constituye la descripción clara y precisa de los niveles de competencia, responsabilidad y toma de decisiones relacionadas con la retribución. Así como la comunicación de todos estos aspectos al personal.

Una política retributiva abierta y clara, en donde cada persona conozca cuáles con las variables que inciden en su sueldo y las formas e instrumentos que serán utilizados para medir o evaluar dichas variables, puede convertirse en un elemento fundamental para un mejor desempeño de las personas, mejora del clima laboral y cumplimiento de los objetivos de la institución.

Además, la política retributiva debe definir la periodicidad con que se revisará el sistema retributivo de acuerdo al desarrollo de la institución, los cambios y/o modificaciones de los cargos u otros factores que incidan en la retribución.

Recomendaciones para la equidad:

- Al analizar la información resultante de las tres fases anteriores (práctica retributiva actual, equidad y competitividad) se debe prestar atención a los sesgos de género identificados, así como a las recomendaciones correspondientes para cada uno de los aspectos señalados en los respectivos informes.
- En la definición de criterios y elementos a incluir en la política retributiva, se recomienda prestar atención a los sesgos de género identificados en el análisis de información y proponer líneas de política y acción tendientes a disminuirlos y superarlos.

De igual manera, se deben definir elementos y criterios, que propicien el equilibrio de los beneficios que la política retributiva establezca, garantizando igualdad de condiciones y trato para hombres y mujeres.

Específicamente, en el elemento relacionado con la formación académica y experiencia, es importante asegurarse de que se reconoce la que el cargo efectivamente exige y no cualquier otra que las personas que lo desempeñan puedan tener.

- En la definición de cuantías y montos, se debe procurar un equilibrio que asegure una retribución justa para hombres y mujeres en correspondencia con el contenido organizativo y la contraprestación de servicios.
- Prestar atención a los salarios base y retribución variable y analizar si existen diferencias, en dependencia de que el mismo cargo es desempeñado por personal masculino o femenino. Por ejemplo: priorizar o focalizar la disponibilidad de la institución para retribución variable en montos elevados para los cargos directivos de alto nivel, se convierte de hecho en un elemento profundizador de las desigualdades de género en la remuneración, ya que estos cargos son ocupados mayoritariamente por personal masculino.

Fase de definición de la estructura salarial

En esta fase se establecen los montos que se asignarán

a cada uno de los cargos y/o niveles de acuerdo a los criterios establecidos en la política. Los montos definidos constituyen la base para los cálculos financieros de la retribución fija y variable de acuerdo a la política retributiva.

Con estos cálculos se formula el presupuesto correspondiente al ejercicio para garantizar la disponibilidad financiera requerida para la aplicación de la política retributiva.

Se deberá procurar la racionalidad en la distribución salarial, en correspondencia a los principios de mérito, igualdad y equidad.

Recomendaciones para la equidad:

- En la negociación de la tabla salarial, se debe procurar que se realice de manera integral para todos los trabajadores de la institución y no de forma segmentada, con el propósito de garantizar la equidad interna y de evitar el riesgo de que los resultados de la negociación tenga efectos discriminatorios de género.

Además, se recomienda asegurar la representación femenina en los grupos de negociación de los salarios.

Fase de aplicación de la retribución

Esta fase comprende la asignación a las personas de los montos definidos para los cargos, de acuerdo a la política retributiva y al presupuesto aprobado. Asimismo comprende la definición de la retribución variable que percibirán en concepto de antigüedad, resultados del desempeño u otros elementos que hayan sido establecidos en la política.

La retribución variable no es estática, se requiere de la revisión y actualización de la misma de acuerdo a los criterios definidos en la política y a las normativas establecidas para su aplicación. Esto quiere decir que una persona puede tener una remuneración variable en un período determinado y variar en el siguiente, en dependencia de las condiciones del cargo, prioridades de la institución y/o desempeño alcanzado.

Un sistema retributivo puede ser diseñado técnicamente y basado en los principios de igualdad,

equidad, mérito y competitividad, sin embargo, si se permite la discrecionalidad al momento de aplicarlo, se pueden producir distorsiones, desigualdades e inequidades por lo que en la definición de la política, debe evitarse la posibilidad de aplicación discrecional.

Recomendaciones para la equidad:

- Al autorizar la asignación de la retribución fija, se debe fundamentar la toma de decisiones en criterios técnicos y objetivos que justifiquen la designación del o los montos establecidos en la tabla salarial de referencia para evitar cometer injusticias producto de la aplicación de otros criterios ajenos a los definidos en la política.

Asegurarse de que la retribución establecida para cargos de igual valor es la misma, independientemente de si los mismos son mayoritaria o exclusivamente desempeñados por hombres o por mujeres. La retribución fija debe establecerse para el cargo, independientemente de las características de las personas que lo desempeñan. La retribución debe ser igual para cargos con exigencias equivalentes.

- Al otorgar a las personas los montos correspondientes a otras formas de retribución, se deben respetar los criterios establecidos en la política y asignar los montos que correspondan a cada concepto evitando conscientemente desviaciones producto de los sesgos de género identificados en el diagnóstico de la práctica retributiva en la institución.
- La actualización de la retribución variable debe realizarse a los períodos establecidos, sin más requisitos que los definidos en la política retributiva, aplicándose de igual manera para hombres y mujeres.
- Se recomienda hacer una revisión periódica de los sistemas retributivos, acorde con las variaciones macroeconómicas, y las disponibilidades financieras de la institución, esto permitirá analizar si es coherente la práctica de “igual retribución por trabajos de igual valor” y, si es necesario, aplicar las correcciones necesarias.

Brecha salarial: La diferencia en el salario que perciben unas u otras personas, pese a que desempeñan un mismo cargo; o en cargos diferentes, que se ubican en un mismo nivel de complejidad.

Población usuaria: La ciudadanía o población usuaria de los bienes o servicios brindados por las organizaciones. En las instituciones, la clientela externa la constituyen hombres y mujeres, usuarios directos o potenciales de los servicios públicos.

Personal institucional: El personal involucrado en la cadena de producción y/o prestación de bienes o servicios de las organizaciones. Con este término se enfatiza la responsabilidad de las organizaciones en la generación de condiciones adecuadas (organizativas, laborables, humanas) que propicien su desarrollo y efectivo desempeño, orientado a la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

Desigualdades de género: Las condiciones y/o posiciones diferenciadas para las personas en una sociedad y tiempos determinados, que establecen ventajas y desventajas para cada sexo.

Diagnóstico de género en el empleo: La recopilación exhaustiva de datos sobre las desigualdades en la situación de hombres y mujeres en la institución, así como la política de personal y de empleo en la misma. Su finalidad es identificar ámbitos prioritarios de actuación que sirvan de base para proponer a las autoridades superiores un plan para la reducción de las desigualdades entre ambos sexos en su ubicación en cargos, para el logro de la equidad de género en la institución.

Discriminación: El trato desigual por razones de edad, sexo, género, pertenencia étnica o racial, credo político o religioso u otra característica; y no al mérito personal. La discriminación reduce las oportunidades de acceso a recursos, servicios, empleo y el poder.

Enfoque de género: Herramienta conceptual y metodológica que ayuda a comprender y analizar las actitudes, necesidades, roles y funciones que desempeñan hombres y mujeres en la sociedad y que

están determinados por factores sociales, económicos, culturales y políticos.

El enfoque de género debe incluirse como partes destacada del análisis general de la institución y no debe considerarse como un tema aparte. En este marco, esta herramienta se aplica en:

- » El análisis de la composición de la fuerza laboral y la identificación de la ubicación diferenciada entre hombres y mujeres, así como su concentración en profesiones, cargos, posiciones jerárquicas y remuneración recibida.
- » El impacto que esto tiene en el aprovechamiento óptimo de las capacidades y potencialidades del personal.
- » Toma de decisiones para el desarrollo de estrategias que propicien la optimización de las capacidades de uno u otro sexo, en posición de desventaja, y transformarlo en ventaja potencial para mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población usuaria.

Equidad de género: Igualdad de posibilidades para hombres y mujeres mediante el acceso justo a los servicios, recursos, decisiones, posiciones de prestigio y de poder. En las instituciones, la equidad de género se refiere a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres para acceder a puestos de trabajo, cargos de dirección, participación en gestión (planificación, ejecución, evaluación), pago igualitario por trabajo del mismo valor, oportunidades de capacitación y desarrollo de carrera, así como de otros beneficios.

Para lograr la equidad de género las instituciones deben tomar medidas concretas a fin de garantizar la transformación de la igualdad legal y formal en igualdad real.

Esquemas de género: Modelos mentales propios de una sociedad y una época determinada con respecto a los roles y características de las personas de uno u otro sexo; lo que se considera apropiado para cada uno y las relaciones entre estos.

Estos son modelos rígidos de pensamiento sobre las ocupaciones, carrera profesional así como sobre el trabajo que las personas de uno u otro sexo desempeñan, que impiden el aprovechamiento de sus calificaciones, creatividad y capacidades.

Género: Concepto que se refiere a las diferencias entre hombres y mujeres sociales determinadas, tales como roles, actitudes, conductas y valores; se contrapone al concepto de “sexo”, ya que éste último identifica las diferencias biológicas entre hombres y mujeres. Mientras que el sexo está genéticamente determinado, los roles de género son aprendidos, varían de una cultura a otra y a través del tiempo y, por ende son susceptibles de cambio.

Ocupaciones generizadas: Oficios y trabajos con perfiles claramente asociados a lo masculino o lo femenino, debido a que su misión y funciones están íntimamente vinculadas a la concepción sobre el rol asignado por la sociedad a hombres y mujeres.

Trabajo comparable: Labores diferentes que demandan capacidades, esfuerzos, habilidades y destrezas comparables ya que implican responsabilidades y condiciones laborales similares que por lo tanto requieren de compensaciones iguales.

Segregación vertical: Característica del mercado de trabajo que consiente en la presencia mayoritaria femenina o masculina en determinados niveles jerárquicos o de autoridad. Tiene su base en valoraciones, roles y/o características sociales asignadas a mujeres y hombres.

Segregación horizontal: Rasgo del mercado de trabajo que consiente en la presencia mayoritaria femenina o masculina en algunas esferas o tipos de trabajo y se fundamenta en los roles y/o características sociales asignadas a mujeres y hombres.

- Backhaus, A. (1999) “Modernización del Estado, Cambio Institucional y Género”, en *Macroeconomía, Género y Estado*. Departamento Nacional de Planeación, Tercer Mundo Editores. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Braig, M. (1997): “Human Resource Development, Structural Adjustment and Gender”, en GTZ (ed.). *Gender and Macro Policy*, Eschborn, Alemania.
- Brow, W. B. (1996). *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral*. Editorial LIMUSA.S.A.DE C.V. México, D.F.
- Centro de Derechos Constitucionales (1999) “Análisis de Género del Anteproyecto de Ley del Servicio Civil de la Administración del Estado”. Informe de consultoría. No publicado. Managua, Nicaragua.
- CEPAL (s/f) *Notas para la Igualdad No. 21. El acoso sexual en los ámbitos laboral y educativo permanece invisible en América Latina y el Caribe, alerta la CEPAL*. <https://www.cepal.org/org/es/noticias/>
- CINCORP-HAY. (1997 a). *Manual de Provisión de Cargos del Servicio Civil de Nicaragua*. No publicado. Managua, Nicaragua.
- (1997 b) *Técnicas para la Provisión de Cargos en el Servicio Civil de Nicaragua*. No publicado. Managua, Nicaragua.
- (1997 c). *Diseño e implantación de Provisión de Cargos en el Servicio Civil de Nicaragua*. Informe Final de la Fase 11 del Proyecto de Reforma del Servicio Civil. No publicado. Managua, Nicaragua.
- (1997 d). *Gestión del Desempeño. Servicio Civil de Nicaragua*. No publicado. Managua, Nicaragua.
- (1997 e). *Sistema Gestión del Desempeño del Servicio Civil de Nicaragua*. Informe Final. Fase 8 del Proyecto de Reforma del Servicio Civil. No publicado. Managua, Nicaragua.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos*. San José, Costa Rica. IIDH,
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) (2012). *Modelo del Sistema de Gestión de Equidad de Género. Modelo de Equidad de Género MEG*. México.
- (2018) *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*. 10 de octubre. México. Disponible en: <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018) *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018*.
Disponible en: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619603/lang--es/index.htm
- (2016) Informe Mundial sobre Salarios 2014/2015. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2014/lang--es/index.htm>

(2016 b) Ginebra. Las Mujeres en el Trabajo. Tendencia. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf

ONU Mujeres. (2012). *Beijing + 15. Igualdad de Género: de las palabras a los hechos. Avances, retos, desafíos y recomendaciones para la efectiva implementación*. Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer. FEIM. Buenos Aires, Argentina.

(2015). *El progreso de las mujeres en el mundo. Transformar las economías para realizar los derechos*, Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/4/progress-of-the-worlds-women-2015>

(2016). La Igualdad de Género. Disponible en: <http://igualdaddegenero.unam.mx/wp-content/uploads/2016/08/onu-mujeres-igualdad-equidad.pdf>

PROFIO-GIZ. (2016) *Sistematización Diagnósticos Institucionales de Género de Quince Defensorías del Pueblo de Iberoamérica*. [Consultora: Gutiérrez L.]

PROFIO-GIZ. Red de Defensoría de Mujeres de la FIO y Defensoría del Pueblo de Ecuador. (2017). *Soporte Teórico del Curso Virtual sobre Igualdad de Género y Derechos Humanos*. Quito, Ecuador. Disponible en: <http://www.profio.info/system/resources/>

Plan International. (2018) *Ningún país Alcanzará la Igualdad de Género al 2030*. Marzo Disponible en; <https://plan-international.es/news/2018-01-23-ningun-pais-alcanzara-la-igualdad-de-genero-en-2030>.

RICO, N. (1996 a). *Violencia de Género: Un problema de Derechos Humanos*. Serie Mujer y Desarrollo. Cuaderno No. 16. CEPAL. Santiago de Chile.

(1996 b) *Formación de Recursos Humanos Femeninos, Prioridad del Crecimiento y de la Equidad*. Serie Mujer y Desarrollo. Cuaderno No. 15. CEPAL. Santiago de Chile.

Unger, J., Díaz, M., Gutiérrez L. y Vásquez, N. (2018). El “techo de cristal” también existe en las Defensorías del Pueblo. Resultados de la intervención del Proyecto PROFIO en las Instituciones de Derechos Humanos de América Latina. Premio a la mejor experiencia de transversalización de la perspectiva de Género de América Latina. Concurso Anual de género GIZ 2017 2018

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE GÉNERO EN EL EMPLEO

Cuestionario No. _____ Fecha _____ Institución: _____

(Uso interno)

DATOS PERSONALES

1. **Edad:** _____ (En años cumplidos) 2. **Sexo:** 1. Femenino ____ 2. Masculino ____

(Marcar con una "x")

3. **Estado Civil:** (Marcar con una "x" una sola respuesta)

1. Soltero/a ___	4. Divorciado/a ___
2. Casado/a ___	5. Viudo/a ___
3. Separado/a ___	6. En unión de hecho ___

4. **Nivel educativo más alto alcanzado:** Marcar con una "x" en el nivel de estudios más alto que la persona encuestada haya terminado y escribir el último año aprobado en los estudios de mayor nivel que no terminó o no ha terminado. En el caso de estudios de Postgrado, solo se marcará una "x" si no se terminaron o están en curso.

ESTUDIOS	1. Concluidos	2. Inconclusos	ESTUDIOS	1. Concluidos	2. Inconclusos
1. CICLO BÁSICO			5. UNIVERSITARIO		
2. BACHILLERATO			6. EST. POSTGRADO		
3. TÉCNICO MEDIO			7. MAESTRÍA		
4. TÉCNICO SUPERIOR			8. DOCTORADO		

5. **Profesión** (La(s) carrera(s) concluida(s)) a) _____

(No se incluyen nombres de postgrados,

Maestrías o doctorados) b) _____

6. **¿Está estudiando actualmente?** (Marcar con una "x")

1. SÍ _____ 2. NO _____

Si está estudiando, ¿qué está estudiando? _____

LA ESFERA FAMILIAR

7. ¿Con quiénes vive usted? (Marcar con una "x", según situación de la persona encuestada, e identificar la cantidad de personas en cada categoría en que se pide este dato)

- | | | | |
|------------------------|--------|------------------|--------|
| 1. Su cónyuge/pareja | SÍ ___ | | NO ___ |
| 2. Hijos/as | SÍ ___ | 2.1 Cuántos ____ | NO ___ |
| 3. Otros familiares | SÍ ___ | 3.1 Cuántos ____ | NO ___ |
| 4. Otros no familiares | SÍ ___ | 4.1 Cuántos ____ | NO ___ |

8. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted actualmente? (Tomar en cuenta tanto a las personas que viven con la persona encuestada como a otras que no viven con ella pero a cuyos gastos ella contribuye. Use un cero "0" si la persona no tiene dependientes)

	1. Parcialmente	2. Totalmente
1. Que viven con usted		
2. Que no viven con usted		

9. ¿Cuántas personas, incluyéndose usted, contribuyen al ingreso familiar?

1. _____ (Incluir a personas que no viven con el encuestado/a pero aportan a los gastos de la familia)

10. ¿Su ingreso es el único ingreso fijo o estable para su grupo familiar? (Marcar con una "x")

1. SÍ_____ 2. NO _____

11. Su ingreso representa: (Marcar con una "x" una sola respuesta)

1. Menos de la mitad del ingreso familiar		3. Más o menos la mitad del ingreso familiar	
2. Más de la mitad del ingreso familiar		4. El total del ingreso familiar	

12. **¿Realiza otros trabajos en sus horas libres para aportar más ingreso a su casa o familia?** (Marcar con una "x" una sola respuesta)

1. Nunca (0 casi nunca) ___ 3. Muchas veces (1 o más veces x mes) ___
 2. Algunas veces (Si no llega a 1 vez x mes) ___ 4. Siempre (es un trabajo estable) ___

13. **Quién invierte más tiempo en las siguientes tareas cotidianas:** (Marcar con una "x" una sola respuesta para cada tarea.)

TAREAS	QUIEN INVIERTE MAS TIEMPO				
	1. Usted	2. Su pareja	3. Los dos igual (Ud. y su Pareja)	4. Otros	5. No Aplica
1. Alistar a los niños/as para salir de la casa					
2. Llevar/buscar a los niños/as (colegio, amigos, otras clases, paseos)					
3. Llevar/buscar a otros miembros de la familia					
4. Reuniones en los colegios					
5. Apoyo a las tareas escolares					
6. Chequeo y consultas médicas					
7. Cuidado de los/as enfermos/as					
8. Compras cotidianas					
9. Limpieza de la casa					
10. Cocinar y/o servir la comida					
11. Lavado/planchado de la ropa					
12. Manejo del servicio doméstico (empleada, jardinero, cuidador, otros)					

14. **¿Cuántas horas diarias, en días laborales, le dedica a estas actividades?** (Escribir la cantidad de horas promedio que la persona encuestada dedica a estas actividades. Si no hace ninguna, escribir cero "0")

1. En días laborables: _____horas

INTERACCION ESFERAS FAMILIAR Y LABORAL

15. ¿Trabaja usted horas extras adicionales a la jornada diaria? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. Nunca (0 casi nunca) | --- |
| 2. Algunas veces (No llega a 1 vez por semana) | --- |
| 3. Muchas veces (De 1 a 3 veces por semana) | --- (Pase a preg. 17) |
| 4. Siempre (Es una rutina diaria o casi diaria) | --- (Pase a preg. 17) |

16. ¿Por qué Ud., normalmente, no se queda trabajando fuera de las horas de su jornada diaria?

- | | | | |
|--|-------|----------------------------------|-----|
| 1. No es necesario por el tipo de cargo que desempeña | --- | (Pase a Preg. 17) | |
| 2. Otras razones (Marcar hasta dos razones principales o más frecuentes) | | | |
| 2.1 Sus estudios | --- | 2.5 Por problemas de transporte | --- |
| 2.2 Sus responsabilidades familiares | --- | 2.6 No hay viáticos/alimentación | --- |
| 2.3 Su pareja/familia se molestan | --- | 2.7 No les pagan horas extras | --- |
| 2.4 Sus otros trabajos | --- | | |
| 2.8 Otra razón (especifique) | ----- | | |

17. ¿Suele llevarse trabajo de la oficina a su casa? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | |
|---|-----|
| 1. Nunca (0 casi nunca) | --- |
| 2. Algunas veces (No llega a 1 vez por semana) | --- |
| 3. Muchas veces (De 1 a 3 veces por semana) | --- |
| 4. Siempre (Es una rutina diaria o casi diaria) | --- |

18. ¿Qué hace usted cuando tiene que atender un compromiso imprevisto de trabajo fuera de horario? (Marcar con una "x" la acción que se realiza con más frecuencia) (Tomar medidas o hacer arreglos implica solicitar a la trabajadora o empleada doméstica, para que la espere; llamar o mandar a avisar a familiares o un/a amigo/a para que le cuide los niños/as mientras llega o haga algo que normalmente usted haría).

1. Nada --- 3. Toma medidas para evitar problemas en su casa/familia ---
 2. Avisa a su casa/familia --- 4. No aplica ---

19. ¿Mientras está en la oficina, hay contacto entre su casa y/o familiares y usted para asegurar que las responsabilidades domésticas y/o familiares se estén cumpliendo adecuadamente? (Mantener contacto implica: llama, le llaman, le envían recados, envía recados o manda a alguien a verificar la situación, otros) (Marcar con una "x" una sola respuesta)

1. Normalmente, de 1 a 2 veces por día --- 4. Nunca (0 casi nunca) ---
 2. Normalmente, más de 2 veces por día --- 5. No aplica ---
 3. Sólo en situaciones especiales/no frecuentes ---

20. ¿Sus hijos/as o familiares suelen reclamarle o pedirle más tiempo de atención? (Marcar con una "x" una sola respuesta) (Quejas o reclamos por el tiempo que usted le dedica al trabajo)

1. Nunca ---
 2. Algunas veces (Promedio menor de 1 vez x semana) ---
 3. Muchas veces (Por lo menos 1 vez x semana) ---
 4. Siempre (Es una queja diaria o casi diaria) ---

21. ¿Sus obligaciones con su casa y/o familia, le hacen complicado o le han impedido realizar algunos trabajos o tareas, viajes de trabajo, o aprovechar algunas oportunidades en su institución (viajes, capacitación, formación, etc.)? (Marcar con una "x" una sola respuesta para cada caso) (Algunos ejemplos de complicaciones: tiene que hacer arreglos con familiares y/o amigos para que alguien se encargue de vigilar la casa, regar jardín, cuidar a los niños/as, animales, otros quehaceres o responsabilidades).

	1. Nunca	2. Algunas veces	3. Muchas veces	4. Siempre	5. No aplica
1. Hacen complicado					
2. Han impedido					

22. ¿Con qué frecuencia tiene que usar tiempo laboral para otras actividades? (Marcar con una "x" una sola respuesta) (Uso de tiempo laboral: permisos, llegadas tardes, salidas del trabajo, otros)

1. Nunca (0 casi nunca) --- (Pase a preg. 24)

- 2. Algunas veces (No llega a 1 vez por semana) ---
- 3. Muchas veces (De 1 a 3 veces por semana) ---
- 4. Siempre (Más de 3 veces por semana) ---

23. ¿En las ocasiones en que usted tiene que usar tiempo laboral para otras actividades, con qué frecuencia lo hace por cada una de las siguientes razones? (Marque con una "x" el nivel de frecuencia de cada razón)

Razones	Frecuencia			
	1. Nunca	2. Algunas veces	3. Muchas veces	4. Siempre
1. Su propia salud				
2. La salud de sus hijos/as u otros parientes				
3. Actividades del colegio de sus hijos/as				
4. Actividades educativas propias				
5. Problemas domésticos				
6. Compras				
7. Gestiones/trámites personales				

24. Qué inconvenientes en su trabajo le ha provocado el tener que usar tiempo laboral para otras actividades? (Marcar con una "x" hasta dos inconvenientes más frecuentes)

- 1. Reacciones negativas de sus superiores ---
- 2. Reacciones negativas de sus compañeros/as ---
- 3. Llamados de atención verbales y/o escritos ---
- 4. Otro,(Especificar): -----
- 5. Ninguno ---

LA ESFERA LABORAL

CATEGORIA OCUPACIONAL: _____

25. Cuál es su cargo actual? _____

(Especificar bien, especialmente en los cargos de jefatura)

26. Unidad orgánica en que está ubicado: _____

27. Si su cargo es de jefatura, cuánto personal está directamente bajo su mando?

1. Profesional y Técnico _____ 2. Secretarial y de apoyo _____

28. Cuál es la remuneración TOTAL que recibe por su trabajo?

1. Salario Total C\$ _____ (Se incluyen todos los complementos y otros
Devengados, sin importar la fuente)

2. Prestaciones: (Escribir "S" en las que recibe y "N" en las que no recibe la persona encuestada)

1. Seguros _____	5. Asignación vehículo _____
2. Combustible _____	6. Gastos representación _____
3. Usufructo de vivienda _____	7. Comedor _____
4. Guardería _____	8. Otros (Especificar) _____

29. Cómo valora su salario actual en relación: (Marcar con una "x" una sola respuesta para cada aspecto)

Aspecto	Valora su salario como:					
	1. Muy Alto	2. Alto	3. Justo	4. Bajo	5. Muy Bajo	6. No Sabe
1. A su nivel académico						
2. A su experiencia profesional						
3. Al nivel de exigencia del cargo						

Y en comparación con:(Marcar con una "x" una valoración para cada aspecto)

Aspecto	Valora su salario como:					
	1. Muy Alto	2. Alto	3. Justo	4. Bajo	5. Muy Bajo	6. No Sabe
1. Otros salarios de su misma institución						
2. Los salarios de otras instituciones públicas						
3. Los salarios del mercado laboral						

30. ¿Su calificación formal es diferente a la que exige su cargo actual? (Marcar con una "x")

1. SÍ ___ 2. NO___(Pase a preg. 32)

31. Si su calificación formal diferente de la exigida por su cargo actual, por qué está desempeñándolo? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

1. Nunca ha buscado trabajo en su campo de formación porque cree que no lo lograría ___
2. Ha buscado pero nunca ha conseguido trabajo en su campo de formación ___
3. Aunque antes había trabajado en su campo, ahora éste fue el único trabajo que encontró y necesitaba trabajar ___
4. Ha trabajado siempre en puestos como el actual y no tiene interés en cambiar ___
5. Fue reubicado/a por decisión superior ___
6. Otra (Especifique)_____

32. Cuántos años ha trabajado: (Escribir el número de años que la persona encuestada lleva en el cargo, en el sector público y en el privado. Si ella no ha trabajado en el sector privado, escribir cero "0")

1. En el cargo actual _____ 3. El Sector Privado _____
2. El Sector Público _____

33. En relación a su historia laboral general, para sus tres últimos empleadores, incluyendo y empezando por el actual, podría indicar:

Nombre			
Institución/organización			
	Publica.	Sector Privado	No.
Ascensos de Puestos	Número		
Ocupados	Cantidad		
Aumentos Salariales	Año		
Ingreso	Año		
Egreso del Cambio	Motivo		
(*)			

(*) Motivos del cambio: 1: Prestaciones; 2: Salario; 3: Razones familiares; 4: Razones personales; 5: Condiciones de trabajo; 6: Cierre o reestructuración/empresa o institución; 7: Mejores posibilidades de desarrollo profesional; 8: Otro (especifique)_____

(Escribir en la columna "Motivos del cambio" el número que corresponda a la razón principal por la que quiso entrar a esta institución y por la que abandonó las dos anteriores)

34. ¿Ud. ha dejado de optar a algún puesto o de solicitar algún ascenso por alguna de las siguientes razones?

- 1. Implicaba muchas salidas fuera o trabajos frecuentes por las noches SÍ___ NO___
- 2. A su pareja y/o a otros miembros de su familia no les parecía bien SÍ___ NO___
- 3. Le exigía cambiar de lugar de residencia y su situación familiar se lo impedía SÍ___ NO___

35. ¿Si usted no ha solicitado nunca ascensos o cambios de puesto, podría indicar por qué? (Marcar con una "x" hasta dos respuestas, las más importantes)

- 1. No se tiene acceso a información sobre las oportunidades de cambio ---
- 2. Considera que no es correcto o apropiado solicitar ascensos/cambios ---

- 3. Hay muy pocas o ninguna oportunidad de ascenso o cambio en el área en que usted se desempeña ---
- 4. Considera que no vale la pena hacerlo porque no funcionaría o no tendría éxito ---
- 5. Otra (especifique) ----- ---
- 6. No aplica (cuando sí ha solicitado) ---

36. ¿De los ascensos obtenidos en esta institución, cuántos solo implicaban mayores responsabilidades y de estos cuántos fueron solicitados por usted? (Si todos los ascensos obtenidos fueron de este tipo, pasar a la preg. 38) (Si la persona encuestada no reportó ningún ascenso en la pregunta no. 33, NO HACER esta pregunta ni la siguiente)

- 1. Cantidad total de ascensos obtenidos de este tipo ----
- 2. Cantidad de ascensos obtenidos de este tipo solicitados ----

37. ¿De los ascensos obtenidos que implicaron también mayor salario, cuántos fueron solicitados por usted? (La cantidad de ascensos reportados en la pregunta anterior y la reportada en esta pregunta deben sumar el total de ascensos reportado en la pregunta 33)

- 1. Cantidad total de ascensos obtenidos de este tipo ----
- 2. Cantidad de ascensos obtenidos de este tipo solicitados ----

38. ¿En esta institución, ha rechazado usted ascensos que le fueron ofrecidos?

- 1. Sí ___ 1.1 ¿Cuántos? _____ 2. NO ___ (Pasar a la preg. 40)

39. ¿En relación a las ofertas de ascensos que usted rechazó, cuál fue el motivo más importante o frecuente? (Marcar con una "x" hasta dos motivos)

- 1. Implicaba muchas salidas fuera o trabajos frecuentes por las noches ---
- 2. A su pareja y/o a otros miembros de su familia no les parecía bien ---
- 3. Le exigía cambiar de lugar de residencia y usted no podía hacerlo ---
- 4. No implicaba incremento de ingresos o el incremento no era atractivo ---
- 5. Consideraba que el cargo ofrecido no estaba acorde a sus capacidades ---

6. Otro (Especificar) _____

40. ¿Ha solicitado usted algún ascenso y le fue denegado? (Hacer esta pregunta sólo a las personas que han respondido "no aplica" a la pregunta 35)

1. SÍ --- 1.1. ¿Cuántos? ----
2. NO --- (Pasar a la preg. 42)

41. ¿En relación a estas solicitudes que le fueron denegadas, cuál de las siguientes situaciones resulta la que más se acerca a lo que usted ha vivido? (Marcar con una "x" la situación más frecuente)

1. Generalmente, estuvo satisfecho/a con las explicaciones que recibió ---
2. Generalmente, no estuvo satisfecho/a con las explicaciones que recibió ---
3. No recibió explicaciones sobre las decisiones ---
4. Otra (especifique) _____

LA CAPACITACIÓN/FORMACIÓN PROFESIONAL

42. ¿Qué oportunidades de capacitación, formación o desarrollo le ha brindado esta institución? (Escribir la cantidad de actividades realizadas por la persona encuestada. Usar el cero "0" cuando no haya realizado ninguna)

Tipo de actividades	Número de actividades en que ha participado		
	1. En la misma ciudad en que vive	2. En otro lugar del país	3. Fuera del país
1. Talleres, seminarios menos de 1 semana (durante los últimos 12 meses)			
2. Seminarios, cursos de 1 semana hasta de 1 mes (durante los últimos dos años)			
3. Seminarios, cursos de más de 1 mes hasta 1 año (durante los últimos dos años)			
4. Estudios formales básicos o profesionales			

- (*) Los que generan una capacidad técnica específica (computación; idiomas, por ejemplo)
 (**) Hasta el nivel de bachillerato
 (***) Carreras desde el nivel técnico hasta el universitario

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO

46. ¿Cuáles de las siguientes opiniones reflejarían mejor lo que usted piensa de la convocatoria y selección de personal que se hace en esta institución? (Marcar con una "x" una respuesta de cada bloque)

En relación a la existencia de procedimientos y mecanismos:

- | | |
|---|-----|
| 1. Existe una forma común de realizar la convocatoria y selección | --- |
| 2. La forma varía según las personas decisoras involucradas | --- |
| 3. No sabe/no opina | --- |

En relación a los resultados del proceso:

- | | |
|--|-----|
| 4. En general, no se selecciona a la persona que mejor cumple los requisitos | --- |
| 5. En general, se selecciona la persona que mejor cumple los requisitos | --- |
| 6. No sabe/no opina | --- |

En relación a las características del proceso: (Puede marcar 1 de cada par o solo la 11)

- | | |
|---|-----|
| 7. Todos/as las personas interesadas y las involucradas acceden a toda la información necesaria | --- |
| 8. El acceso a la información es restringido en parte y/o para algunas personas | --- |
| 9. No se aseguran las mismas oportunidades a todas las personas interesadas | --- |
| 10. Se aseguran las mismas oportunidades a todas las personas interesadas | --- |
| 11. No sabe/no opina | --- |
| 12. Otra (Especifique) _____ | --- |

(Si las respuestas son la 3; la 6 y la 11 y no identificó otra opinión (alternativa 12), pasar a la preg. 48)

47. ¿Con base en lo que usted expresó como sus opiniones, qué valoración le daría a la convocatoria y selección de personal que se hace en esta institución? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | | | |
|------------|-----|---------------------|-----|
| 1. Buena | --- | 3. Mala | --- |
| 2. Regular | --- | 4. No sabe/no opina | --- |

48. ¿Cuáles de las siguientes opiniones reflejarían mejor lo que usted piensa de la promoción y desarrollo de carrera del personal en esta institución? (Marcar con una "x" una respuesta de cada bloque)

En relación a la existencia de procedimientos y mecanismos:

- | | | |
|--|-----|--------------------|
| 1. Realmente no hay promoción o desarrollo de carrera en la institución | --- | (Pasar a Preg. 50) |
| 2. Existe una forma común de realizar la promoción/desarrollo de carrera | --- | |
| 3. La forma varía según las/os individuos decisores involucrados/as | --- | |
| 4. No sabe/no opina | --- | |

En relación a los resultados del proceso:

- | | |
|--|-----|
| 5. Se logra la máxima utilización de las capacidades y potencial del personal | --- |
| 6. No se logra la máxima utilización de las capacidades y potencial del personal | --- |
| 7. No sabe/no opina | --- |

En relación a las características del proceso: (Puede marcar 1 de cada par o sólo la 12)

- | | |
|--|-----|
| 8. Todos/as tienen la misma oportunidad para promociones o desarrollo de carrera | --- |
| 9. No todos/as tienen la misma oportunidad para optar a promociones o desarrollo | --- |
| 10. Todo el personal tiene acceso a la información necesaria sobre el proceso | --- |
| 11. El acceso a la información necesaria es restringido en parte y/o para algunas personas | --- |
| 12. No sabe/no opina | --- |

13. Otra (Especifique) _____

(Si las respuestas son la 4; la 7 y la 12 y no identificó otra opinión (alternativa 13), pasar a la preg. 50)

49. ¿Con base en lo que usted expresó como sus opiniones, qué valoración le daría a la promoción y desarrollo de carrera del personal que se hace en esta institución? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | | | |
|------------|-----|---------------------|-----|
| 1. Buena | --- | 3. Mala | --- |
| 2. Regular | --- | 4. No sabe/no opina | --- |

50. ¿Cuáles de las siguientes opiniones reflejarían mejor lo que usted piensa de la evaluación del desempeño del personal en esta institución? Marcar con una "x" una respuesta de cada bloque)

En relación a la existencia de políticas, procedimientos y mecanismos:

- | | | |
|---|-----|--------------------|
| 1. No hay o no se hace evaluación del desempeño | --- | (Pasar a preg. 52) |
| 2. Existe una forma común de realizar la evaluación del desempeño | --- | |
| 3. La forma varía según las/os individuos decisores involucrados | --- | |
| 4. No sabe/no opina | --- | |

En relación a los resultados del proceso:

- | | |
|--|-----|
| 5. En general, los resultados suelen ser compartidos por los/as empleados/as | --- |
| 6. En general, los resultados no son aceptados por los/as empleados/as | --- |
| 7. El personal no suele conocer los resultados | --- |
| 8. No sabe/no opina | --- |

En relación a las características del proceso: (Puede marcar 1 de cada par o solo la 13)

- | | |
|---|-----|
| 9. Todos/as los/as empleados/as conocen qué y cómo se hace en la evaluación | --- |
| 10. No todos/as conocen qué y/o cómo se hace en la evaluación | --- |
| 11. El personal participa en su propia evaluación | --- |
| 12. La evaluación es hecha sólo por los/as jefes/as | --- |
| 13. No sabe/no opina | --- |
| 14. Otra (Especifique) _____ | --- |

(Si las respuestas son la 4; la 8 y la 13 y no identificó otra opinión (alternativa 14), pasar a la preg. 52)

51. ¿Con base a lo que usted expresó como sus opiniones, qué valoración le daría al proceso de evaluación del desempeño que se realiza en esta institución? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | | | |
|------------|-----|---------------------|-----|
| 1. Buena | --- | 3. Mala | --- |
| 2. Regular | --- | 4. No sabe/no opina | --- |

52. ¿Cuáles de las siguientes opiniones reflejarían mejor lo que usted piensa del manejo de los salarios y otras retribuciones al trabajo en esta institución? Marcar con una "x" una respuesta de cada bloque)

En relación a la existencia de políticas, procedimientos y mecanismos:

- | | | |
|--|-----|--------------------|
| 1. Realmente no existe una política salarial | --- | (pasar a preg. 54) |
| 2. Existe una forma común de fijar o modificar los salarios | --- | |
| 3. La forma varía según las/os individuos decisores involucrados | --- | |
| 4. No sabe/no opina | --- | |

En relación a los resultados del proceso:

- | | |
|---|-----|
| 5. En general, las decisiones no se ajustan a la realidad de los cargos | --- |
| 6. En general, las decisiones se ajustan a la realidad de los cargos | --- |
| 7. No sabe/no opina | --- |

En relación a las características del proceso: (Puede marcar 1 de cada par o solo la 12)

- | | |
|---|-----|
| 8. El acceso a la información necesaria es restringido en parte y/o para algunos/as | --- |
| 9. Todo el personal tiene acceso a la información necesaria | --- |
| 10. Todos/as tienen iguales oportunidades para incrementos salariales | --- |
| 11. No todos/as tienen las mismas oportunidades para incrementar sus salarios | --- |
| 12. No sabe/no opina | --- |

13. Otra (Especifique) _____

(Si las respuestas son la 4; la 7 y la 12 y no identificó otra opinión (alternativa 13), pasar a la preg. 54)

53. ¿Cómo valora usted la fijación o modificación de los salarios para los diferentes cargos en su institución?
(Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | | | |
|------------|-----|---------------------|-----|
| 1. Buena | --- | 3. Mala | --- |
| 2. Regular | --- | 4. No sabe/no opina | --- |

EL AMBIENTE INSTITUCIONAL / LA CULTURA

53. Su superior inmediato es: (Marcar con una "x")

1. Hombre	---	2. Mujer	---
-----------	-----	----------	-----

54. En el área en que usted trabaja, el personal es:

- | | | | |
|-------------------------------|-----|---|-----|
| 1. Mayoritariamente masculino | --- | 3. La cantidad de hombres y mujeres es más o menos la misma | --- |
| 2. Mayoritariamente femenino | --- | | |

55. Cómo cree usted que es el nivel de reconocimiento a la importancia de su trabajo? (Marcar con una "x" una sola respuesta en cada alternativa)

- | Reconocimiento a su trabajo | 1.Alto | 2.Medio | 3.Bajo | 4.No sabe |
|---|--------|---------|--------|-----------|
| 1. Por parte de su jefe/a | | | | |
| 2. Por parte de sus compañeros de trabajo | | | | |
| 3. Por parte de sus compañeras de trabajo | | | | |
| 4. Por parte del personal de otras áreas | | | | |

56. De las siguientes características personales, cuáles serían las tres que usted consideraría más importantes en un jefe o jefa suyo/a? (Marcar las tres características que la persona encuestada considere más importantes)

Características	
1. 1. Capacidad y disposición para tomar sus propias decisiones	
2. 2. Capacidad y disposición para solucionar los conflictos interpersonales del personal a su cargo	
3. 3. Capacidad y disposición de consultar al personal al tomar sus decisiones	
4. 4. Disponibilidad total de su tiempo para el trabajo	
5. 5. Actitud de no intervención en los conflictos interpersonales del personal a su cargo apelando a la racionalidad de los/as involucrados/as	
6. 6. Capacidad de mando para hacerse obedecer	
7. 7. Capacidad para trabajar bajo presión	
8. 8. Capacidad de negociación	

57. Si un cargo tuviese alguna de las siguientes características, usted consideraría que sería mejor contratar a: 1) una mujer; 2) un hombre; 3) o le daría igual (Marcar con una "x" una sola respuesta para cada característica).

Características	1. Mujer	2. Hombre	3. Igual
1. 1. Alto nivel de peligrosidad o riesgo en el trabajo			
2. 2. Exige muy buenas relaciones humanas			
3. 3. Salidas frecuentes y/o por períodos largos en el trabajo			
4. 4. Exige mucha habilidad de negociación			
5. 5. Se requiere fuerza física			
6. 6. Se trabaja con y/o dirige a personal femenino			
7. 7. Exige mucho trabajo por las noches			
8. 8. Implica trato directo con clientela externa			
9. 9. Las condiciones de trabajo son duras o difíciles			
10. 10. Se trabaja con y/o dirige a personal masculino			

58. Cuáles de las siguientes situaciones considera usted que se dan en su institución o algunas áreas de la misma y con qué nivel de frecuencia? (Marcar con una "x" una respuesta por situación)

Situaciones	Frecuencia				
	1. Alta	2. Regular	3. Poca	4. Ninguna	5. No opina
1. Bromas que pueden ser percibidas como denigrantes u ofensivas por personal femenino					
2. Uso de fotos, caricaturas o textos escritos que puedan ser percibidos como denigrantes por personal femenino					
3. Insistencia en tener contactos íntimos con personal femenino por parte de los jefes o compañeros					
4. Regalos o invitaciones inapropiadas a personal femenino para conseguir contactos íntimos					
5. Chantaje/presiones sobre personal femenino para conseguir contactos íntimos					

59. Cree usted que el personal masculino también es objeto de algunas o todas las situaciones anteriores o parecidas? (Marcar con una "x" una sola respuesta)

- | | | | |
|----------------------------------|-----|---------------------|-----|
| 1. SI, y con igual frecuencia | --- | 3. NO | --- |
| 2. SI, pero con menos frecuencia | --- | 4. No sabe/no opina | --- |

FIN DEL CUESTIONARIO

FASES DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El sistema de clasificación de cargos

El proceso de convocatoria y selección de personal

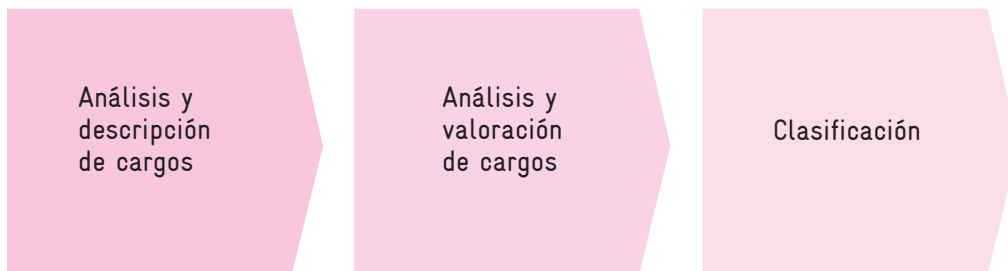
El proceso de inducción

El proceso de evaluación del desempeño

El sistema de capacitación y desarrollo

El sistema de retribución

EL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS SE COMPONE DE TRES GRANDES PROCESOS:



PROCESO 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Análisis general de la institución.	Conocer aspectos generales de la institución.	Analizar la base legal de la institución.	Personal técnico del Área del Talento Humano.	Equipo técnico informado sobre aspectos generales de la institución
		Analizar Ley Creadora, misión y funciones de la institución.	Personal Dirigente de áreas.	
		Analizar la estructura orgánica y la nómina de la institución.	Autoridades Superiores. Instancia designada para coordinar.	
Definición de la muestra de cargos en la institución	Seleccionar la muestra representativa de los cargos de la institución.	Analizar las estadísticas y el manual de cargos vigentes en la institución.	Personal técnico del Área del Talento Humano.	Muestra de cargos y personas seleccionada para la descripción de cargos
		Definir criterios para la selección de cargos que conformarán la muestra.	Personal Dirigente de áreas.	
		Seleccionar la muestra definitiva de cargos.	Autoridades Superiores.	
		Seleccionar la muestra de personas ocupantes de los cargos.	Instancia designada para coordinar.	
		Programar entrevistas y ajustar la muestra inicial.		
Capacitación del personal	Capacitar al personal que participará en el proceso de análisis y descripción de cargos.	Identificar al personal que conformará el equipo técnico para realizar el análisis y descripción de los cargos seleccionados.	Instancia designada para coordinar.	Equipo técnico que intervendrá en el proceso de análisis y descripción de cargos capacitado
		Conformar el equipo técnico.	Equipo técnico de la institución.	
		Capacitar metodológicamente al personal que conforma el equipo técnico de la institución que intervendrá en el proceso de análisis y descripción de cargos.		

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Elaboración de la descripción de los cargos de la institución	Registrar en forma documental los contenidos organizativos de los cargos de la institución.	Entrevistar al personal titular de los cargos que conforman la muestra.	Instancia designada para coordinar Equipo técnico. Personal dirigente de la institución. Personal de la institución.	Descripciones de cargos de la muestra elaboradas y aprobadas
		Analizar y procesar la información obtenida en las entrevistas.		
		Elaborar la descripción de los cargos y definir los requisitos para su desempeño.		
		Realizar revisión de la descripción de cargos por el personal ocupante del cargo descrito.		
		Realizar revisión de la descripción de cargos por la autoridad superior del personal ocupante del cargo descrito.		
		Realizar correcciones y ajustes a la descripción de cargos con base a las observaciones de la persona ocupante del cargo o de la autoridad superior.		
		Aprobar y firmar la descripción de cargo por la persona ocupante y la autoridad superior.		
Elaboración del Manual de cargos de la institución	Recopilar de forma documental los contenidos organizativos de los cargos de la institución.	Ordenar las descripciones de cargos de acuerdo a la estructura organizativa de la institución.	Equipo técnico de la institución	Manual de cargos elaborado y aprobado
		Estructurar el Manual de Cargos de la institución.	Instancia designada para coordinar.	
		Elaborar informe de la situación de los cargos descritos.		
		Aprobar el Manual de Cargos de la Institución.	Autoridades Superiores Instancia designada para coordinar.	

PROCESO 2: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Análisis y valoración de cargos	Valorar la importancia relativa de los cargos en la organización.	Conformar el Comité Técnico de Valoración.	Comité de Valoración de Cargos.	Cargos valorados y puntaje asignado a cada uno
		Valorar los cargos, con base en los factores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia técnica. 2. Solución de problemas. 3. Responsabilidades del cargo 	Comité de Valoración de Cargos.	
		Asignar puntaje a los cargos de acuerdo a la valoración obtenida en cada uno de los factores.		
Elaboración del mapa de cargos	Establecer los niveles de valoración y definir la posición de los cargos en la institución.	Organizar los cargos valorados de forma piramidal de mayor a menor nivel de complejidad con base a las valoraciones obtenidas.	Comité de Valoración de Cargos.	Mapa de cargos de la institución elaborado
		Expresar de forma gráfica la posición de los cargos de las diferentes áreas de la institución con base a las valoraciones obtenidas.		
		Analizar de forma comparativa la posición obtenida por los diferentes cargos y realizar los ajustes necesarios.	Comité de Valoración de Cargos	
		Validar el mapa de cargos con el personal dirigente de la institución.		

PROCESO 3: CLASIFICACIÓN DE CARGOS

Este proceso consiste en el establecimiento de una escala de valores de los cargos, correspondiente a niveles y/o tramos de complejidad, que los ubica dentro de una determinada escala salarial.

FASES DEL PROCESO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN

Fases	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Identificación de la demanda de personal	Definir las características y requisitos que deben reunir las y los aspirantes para ocupar las vacantes o nuevos cargos en la institución.	Elaboración de perfiles (del cargo y de él o la candidata).	Personal técnico del Área de Gestión del Talento Humano.	Perfil del cargo y perfil de él o la candidata
		Ajustar la descripción del cargo a las particularidades y necesidades del área.	Personal técnico del Área de Gestión del Talento Humano. Personal dirigente de áreas.	
Diseño del proceso	Establecer el sistema de puntuación y/o valoración para asegurar la evaluación y selección objetiva y justa de las personas aspirantes.	Elaborar plan del proceso.	Personal técnico Analista de gestión del talento humano. Autoridad superior.	Criterios de selección y sistema de puntuación
		Definir criterios para la Selección.		
		Definir Sistema de Puntuación y/o valoración.		
		Definir pruebas para la selección.	Persona dirigente del Área de Gestión del Talento Humano. Personal dirigente de áreas.	
		Diseñar pruebas para la selección.	Personal técnico analista de Gestión del Talento Humano. Personal dirigente de áreas.	
		Conformar Comité de Selección.	Persona dirigente del Área de Gestión del Talento Humano. Autoridad superior.	
Elaborar Bases de la Convocatoria.	Personal técnico del Área de Gestión del Talento Humano.			

Fases	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Convocatoria	Subcontratación de empresas proveedoras de servicios para realizar este proceso.	Realizar evaluaciones de las prácticas laborales de las empresas oferentes del servicio para seleccionar aquellas que compartan los valores de la organización y demuestren un desempeño que corresponda con la política de equidad de género y sus obligaciones laborales.	Persona dirigente del Área de Gestión del Talento Humano.	Seleccionada la empresa más idónea
		Publicación de la Convocatoria.		
	Captar interna y externamente de la institución, el personal con mejores capacidades.	Recepción de documentación de los y las candidatas.	Personal técnico del Área de Gestión del Talento Humano.	Listado de aspirantes
		Análisis y revisión de documentos.		
		Verificación de información.		
Preselección de candidatos y candidatas.				
Selección	Seleccionar a las personas más idóneas para satisfacer las demandas de recursos humanos de la institución.	Entrevistas preliminares a los y las precandidatas.	Persona dirigente del Área de Gestión del Talento Humano.	Selección de los y las candidatas
		Entrevistas de evaluación.	Personal Dirigente de áreas.	
		Realización de pruebas técnicas y psicométricas.	Personal técnico. Analista de gestión del Talento Humano.	
		Evaluación de resultados.	Comité de selección.	
		Selección de los y las candidatas.		
		Presentación de resultados del proceso.		
Contratación	Realizar la selección final y contratación del personal aspirante más idóneo para ocupar el cargo.	Análisis de resultados.	Personal Dirigente de áreas.	Candidatos o candidatas contratados/as
		Decisión final.		
		Tramitación de contratación del personal.	Persona dirigente del Área de Gestión del Talento Humano.	

FASES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Este proceso se desarrolla en varias fases que se ilustran en el siguiente cuadro:

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Orientación inicial	Facilitar la inserción del personal de nuevo ingreso en la institución.	Recepción del personal de nuevo ingreso.	Personal del área de Gestión del Talento Humano. Personas de nuevo ingreso.	Personal de nuevo ingreso informado sobre normas y procedimientos institucionales
		Explicación de aspectos generales de la institución.		
		Brindar información sobre normas y procedimientos del área de gestión del talento humano y entrega de información documental sobre estos aspectos.		
		Presentar al personal de nuevo ingreso al personal dirigente y organización sindical.		
		Recorrer las instalaciones y su ubicación particular.		
Orientación institucional	Promover el compromiso del personal de nuevo ingreso con los objetivos de la institución.	Explicación de estructura orgánica, misión, objetivos y funciones de la institución y de las diferentes áreas.	Autoridades de la institución. Personal del área de Gestión del Talento Humano.	Personal informado sobre la misión, objetivos y realidad institucional
		Dar a conocer aspectos más relevantes de la cultura organizacional de la institución y políticas transversales.	Personal de nuevo ingreso.	
Orientación laboral	Capacitar al personal de nuevo ingreso en las tareas a realizar.	Presentación del personal de nuevo ingreso a su equipo de trabajo.	Autoridad superior inmediata. Personal de nuevo ingreso. Persona supervisora.	Personal de nuevo ingreso capacitado sobre el contenido del puesto y la relación con el equipo de trabajo
		Brindar información sobre los aspectos más relevantes de su área de trabajo.		
		Brindar información sobre sus tareas, responsabilidades y formas de relación con el equipo de trabajo.		
		Explicación clara de las normas y procedimientos del trabajo a realizar.		
		Información sobre los resultados y formas de comportamiento esperados de las personas de nuevo ingreso.		
		Brindar información sobre la evaluación del desempeño, contenido de evaluación y frecuencia de aplicación.		

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
		Designación de personal supervisor o acompañante para la capacitación en el puesto.		
		Preparación e instrucción del personal acompañante de personal de nuevo ingreso.		
		Capacitación en el puesto de trabajo real.		

FASES DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Fases	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
- Planificación	- Establecer los resultados que la institución espera del desempeño de cada persona durante un determinado período.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos generales y metas de cada área y perfil de comportamientos esperados del personal. - Establecer objetivos individuales del personal y definir competencias a desarrollar durante el período. - Definir el valor de las metas de acuerdo a su prioridad, con una escala de puntuación. - Definir los criterios de evaluación del desempeño (cuantitativos y cualitativos del cumplimiento del trabajo; y de actitudes y comportamientos. - Establecer el sistema de calificación o valoración del desempeño. 	<p>Personas dirigentes.</p> <p>Personas subordinadas</p>	<p>Criterios y sistema de calificación de la evaluación del desempeño definido.</p>

Fases	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
- Apoyo y seguimiento	- Conocer el grado de avance e identificar las dificultades en el cumplimiento de las metas establecidas para cada miembro de la institución.	- Sesiones evaluativas, ordinarias y extraordinarias, a nivel del área para conocer el avance en el cumplimiento de las metas.	Personas dirigentes Equipo técnico del área.	Acciones correctivas definidas para asegurar el cumplimiento de las metas finales
		- Presentación de informes individuales del avance o cumplimiento parcial de las metas y/o dificultades encontradas.	Personas dirigentes Personas subordinadas.	
		- Sesiones individuales de evaluación parcial del avance o cumplimiento de las metas establecidas.		
		- Identificación de necesidades de apoyo para superar las dificultades y contribuir al cumplimiento de las metas.		
- Evaluación	- Valorar el desempeño individual del personal y su aporte a la institución en un período determinado.	- Autoevaluación del cumplimiento de las metas y de comportamientos, establecidos previamente.	Persona evaluada.	Reconocimientos, capacitación y desarrollo y/o sanciones definidas con base a resultados
		- Evaluación de resultados individuales en el cumplimiento de las metas y comportamientos establecidos previamente.	Persona Dirigente. Persona evaluada.	
		- Aprobación de resultados de evaluación del desempeño individual.	Persona evaluada Autoridad superior inmediata de la persona evaluada.	
		- Revisión de resultados de evaluación del desempeño individual en caso de existir desacuerdo entre dirigente inmediato y persona evaluada.	Autoridad superior del área de la persona evaluada.	

FASES DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Fase	¿Cuál es el Propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	Identificar las necesidades de Formación y Capacitación en correspondencia a las políticas y razón de ser de la institución.	Definir las políticas y objetivos de formación y capacitación conforme a las necesidades de la institución.	Autoridades superiores y del nivel gerencial. Personas del área de gestión del talento humano.	Necesidades de Capacitación Identificadas
		Diseñar los instrumentos para diagnosticar las necesidades de capacitación.	Personas del área de gestión del talento humano.	
		Aplicación de instrumentos de Necesidades de Capacitación.	Personas del área de gestión del talento humano. Personal de la institución	
		Procesar información.	Personas del área de gestión del talento humano.	
		Análisis de la información.		
		Elaboración de informe.		
		Validar resultados.	Personas del área de gestión del talento humano. Autoridades superiores de la institución.	
Diseño del Plan y Programa de capacitación	Planificar las acciones de capacitación que se ejecutarán en el transcurso de un periodo determinado.	Priorizar necesidades de capacitación.	Personas Dirigentes Personas del área de gestión del talento humano.	Plan y programa de formación y capacitación diseñado y aprobado
		Elaboración del plan y programa de capacitación.	Personas del área de gestión del talento humano.	
		Determinar la estrategia para el desarrollo del plan.		
		Diseño del sistema de evaluación del plan y eventos de capacitación.		
		Aprobación del plan de capacitación.	Autoridad superior y del nivel gerencial.	

Fase	¿Cuál es el Propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
	Diseñar estrategias y desarrollar el Plan de Capacitación.	Realizar la selección de personal beneficiario de la capacitación.	Personas dirigentes de área Personas del área de gestión del talento humano.	Estrategia formulada y Plan de Capacitación y desarrollo en ejecución
		Desarrollo del plan y programa de capacitación.	Personas sujetas de la capacitación	
		Aplicación del sistema de evaluación.	Personas del área de gestión del talento humano.	
Evaluación de impacto	Evaluar los resultados de la capacitación en términos de eficiencia y productividad en correspondencia a los costos.	Diseño de los instrumentos de evaluación de impacto.	Personas dirigentes y técnicas del área de gestión del talento humano.	Valorada objetivamente la efectividad de la capacitación
		Aplicación de instrumentos de evaluación de impacto.	Personas del área de gestión del talento humano. Personas capacitadas.	
		Elaboración de informe de resultados y recomendaciones.	Personas del área de gestión del talento humano.	

FASES DEL SISTEMA DE RETRIBUCION

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Identificación de la práctica retributiva actual	Conocer la forma real en que la institución están retribuyendo a sus empleados.	Identificar las diferentes formas de retribución existente en la institución.	Personal del del área de gestión del talento humano. Personas dirigentes de área Instancia designada para coordinar.	Conocida la práctica retributiva de la institución
		Identificar los montos que devengan los cargos de la institución en las diferentes formas de retribución: fija, variable y de forma global.		
		Graficar la posición de la retribución fija y global con relación a los niveles o puntuación correspondiente a los cargos.	Personas del área de gestión del talento humano Instancia de designada para coordinar.	
		Identificar la tendencia general de la retribución en la institución.		
		Identificar las concentraciones, dispersiones e incongruencias de la retribución por cargos, niveles y tipo de servicios.		
		Elaborar informe de resultados con sus recomendaciones		
Análisis de la equidad interna	Valorar si en la institución se está retribuyendo de forma justa al personal, de acuerdo a las funciones y nivel de responsabilidad de los cargos que ocupan.	Analizar la retribución que devengan las personas que desempeñan un mismo cargo o cargos que se ubican en un mismo nivel de complejidad.	Personas del área de gestión del talento humano Instancia designada para coordinar.	Identificada la equidad y/o inequidad de la retribución a lo interno de la institución
		Identificar las incongruencias y desviaciones de la retribución con relación a la tendencia general de la práctica retributiva.		
		Comparar la distribución de la retribución por cargos y niveles de complejidad entre las diferentes áreas de la institución.		
		Elaborar informe del análisis, sus resultados y recomendaciones.		

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Análisis de la competitividad externa	Evaluar la capacidad que tiene la práctica retributiva de la institución, para atraer y retener al talento humano que necesita.	Seleccionar las instituciones con funciones afines que puedan ser comparables con el mandato institucional para realizar el estudio comparativo.	Personal del área de gestión del talento humano Instancia designada para coordinar.	Estudiadas las retribuciones de otras instituciones
		Identificar la retribución devengada por los cargos a estudiar.		
		Representar gráficamente la distribución salarial de los cargos y niveles de las instituciones de la muestra		
		Identificar la tendencia general de la retribución en las instituciones		
		Comparar la tendencia general de la retribución con la tendencia general de la institución		
		Elaborar tabla de la retribución de otras instituciones comparando cargos y niveles.		
Definición de la Política retributiva	Establecer los principios y líneas directrices que homogeneicen la definición de criterios y formas de retribución al personal.	Definir criterios y elementos a considerar para la retribución del personal.	Instancia designada para coordinar Autoridades superiores de la institución.	Establecida la Política retributiva de la institución
		Definir formas y cuantías asignadas a cada uno de los elementos a considerar para la retribución del personal.		
		Identificar los cargos y/o niveles a ser priorizados por la política retributiva.		
Definición de la estructura salarial	Establecer y organizar las retribuciones de los diferentes cargos de la institución de acuerdo a la política retributiva definida.	Elaborar tabla salarial de referencia por niveles de la institución sobre la base del estudio y la política retributiva.	Personas del área de gestión del talento humano Instancia designada para coordinar.	Establecida la estructura salarial y presupuesto de la institución
		Elaborar tabla salarial de la institución para cada cargo, sobre la base de la tabla de referencia y la política retributiva.		
		Presupuestar los recursos financieros para los salarios del personal de acuerdo a la tabla de referencia salarial y la política retributiva.		

Fase	¿Cuál es el propósito?	Actividades	¿Quiénes intervienen?	Productos
Aplicación de la retribución o salario	Asignar a las personas el salario que les corresponde de acuerdo al cargo que ocupan, la política retributiva y la disponibilidad de los recursos financieros.	Autorizar la asignación de la retribución fija definida a las personas, de acuerdo al cargo que ocupan y a la tabla salarial de la institución.	Personas Dirigentes de áreas Instancia designada para coordinar.	Definida la retribución fija y variable del personal de la institución
		Asignar a las personas los montos correspondientes a otras formas de retribución y a los criterios e indicadores establecidos en la política retributiva.		
		Actualizar periódicamente la asignación de la retribución variable al personal, de acuerdo a los criterios e indicadores establecidos en la política retributiva.		



