

**La percepción de igualdad de género y la brecha salarial en las empresas en las
cuales los egresados del CESA trabajan**

Laura Varón
Felipe Aranzazu

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2019

**La percepción de igualdad de género y la brecha salarial en las empresas en las
cuales los egresados del CESA trabajan**

Laura Varón
Felipe Aranzazu

Tutor

Alexander Guzmán
María Andrea Trujillo

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2019

Tabla de contenidos:

1. Resumen:	5
2. Definición desigualdad de género en las empresas y brecha salarial:	6
3. Introducción:	15
3.1 Hipótesis:	15
4. Objetivos:	17
5 . Retos del estudio:	18
7. Desarrollo	21
7.1 El liderazgo femenino en el lugar de trabajo	21
7.2 Contexto prácticas salariales en Colombia	22
7.3 El liderazgo como herramienta fundamental en el CESA:	25
7.5 Percepción de egresados del CESA acerca de las prácticas salariales en sus empresas	27
6.6 Prácticas y recomendaciones aplicadas por Headhunters con presencia en Colombia que permiten mitigar la brecha salarial y la desigualdad de género	34
7. Bibliografía:	47

Índice de Ilustraciones:

1. Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 1	28
2. Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 2	29
3. Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 3	30
4. Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 4	31
5. Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 5	32
6. Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 6	33
7. Tabla headhuner políticas remuneración 1	34
8. Tabla headhuner políticas remuneración 2	36
9. Tabla headhuner políticas remuneración 3	39
10. Tabla headhuner políticas remuneración 4	41
11. Tabla headhuner políticas remuneración 5	44

Anexos:

1. Entrevista Fabián Velasco gerente HR J&J 1	49
2. Entrevista TA Mastercard Analysts 1	52

1. Resumen:

Lo que buscamos a través de este trabajo investigativo es analizar el grado de formalización o existencia de escalas salariales como un mecanismo para mitigar la discriminación de género. Para esto es necesario usar una metodología cualitativa y cuantitativa a mujeres y hombres activos laboralmente. Se buscará extraer la percepción de igualdad de oportunidades en ambos géneros en distintas empresas de los egresados del CESA que forman parte de la población económicamente activa, al igual que entender en una vista general si las empresas tienen sistemas de salarios estandarizados y regulados. La metodología que utilizaremos será entrevistas, encuestas y grupos focales realizados.

2. Definición desigualdad de género en las empresas y brecha salarial:

2.1 Desigualdad de género en el trabajo:

Hacer la desigualdad de género en el trabajo notoria ha sido una de los principales aportes del feminismo a las ciencias sociales. Según el autor de “Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación en día” Torns, T., & Recio, C. (2012).

Y también establece que “parece fuera de duda que gracias a la detección de esas desigualdades sabemos explicar mejor el cómo y por qué las mujeres, aun a pesar del aumento de su actividad laboral, se ausentan o tienen una menor presencia que los hombres en ese mercado. Describimos con mayor acierto la existencia de la segregación ocupacional horizontal y vertical que afecta a las mujeres en un mercado, donde la segmentación no suele considerar que las desigualdades de género sean un fenómeno relevante. Continuamos haciendo evidente la presencia de las discriminaciones laborales indirectas, vehiculadas a través de la brecha salarial y el acoso sexual.” Torns, T., & Recio, C. (2012).

El estudio, reconoce que las mujeres tienen condiciones laborales más precarias, que afecta más a mujeres jóvenes e inmigrantes. Gracias a estos estudios entendemos que, las desigualdades de género en el mercado de trabajo tienen carácter estructural y no solo no desaparecen sino que se transforman.

Si se buscan las posibles razones que explican esa transformación se debe hacer seguimiento a aquellos factores que afectan a la calidad del empleo y de las condiciones laborales. Pero no se debe olvidar la importancia de aquellos otros factores considerados extra-laborales.

Factores que, gracias a los modelos socioeconómicos capaces de aunar producción y reproducción, han sacado a la luz la contribución de las mujeres a las sociedades del bienestar. Así como la subordinación que las afecta, dada la prevalencia del ámbito productivo sobre el reproductivo y la fuerza y presencia de lo masculino sobre cualquier esfera. En cualquier caso, seguir la pista del porqué de tal transformación dará como resultado el análisis de lo que sucede en el mercado de trabajo, cuestión a la que se orienta este escrito.

2.2 La brecha salarial:

Si bien la mujer moderna se siente capaz de igualar o superar a un hombre en lo que respecta a tareas o roles, es importante tener en cuenta el origen de la brecha salarial. Una de las teorías más antiguas en cuanto a la desigualdad salarial se titula “La Teoría de la subsistencia” y busca explicar el nivel de los salarios desde la oferta. Dice que el valor de la mano de obra depende de la subsistencia del trabajador y que su salario o su remuneración debe ser igual a la cantidad de elementos necesarios para mantener a su familia (supliendo sus necesidades básicas) teniendo una compensación que logre “permitir a los trabajadores subsistir y 21 perpetuar su raza”, (Ricardo, 1959) .

Esto podría interpretarse en que lo que recibe un trabajador en un sistema de asalariado es lo mismo que recibía en la esclavitud, pero tiene como beneficios seguridad social y pensión. Teorías como estas permiten entender por qué las personas quieren tener un salario justo, no es solo ambición sino el sentimiento de supervivencia el que exige una remuneración considerada “justa”.

Por otro lado, filósofos como Karl Marx aseguran que dos elementos rigen el valor del trabajo: uno es físico y el otro se relaciona con el contexto histórico y social. El elemento físico es parecido a lo que establece Ricardo (tiene que ver con lo que debe hacer el trabajador para sobrevivir) y esto determina su límite final ya que el único propósito es recibir las cosas absolutamente indispensables para vivir y multiplicarse. Pero esto no es la única variable del trabajo, ya que el valor del trabajo se determina en cualquier país, por un patrón de vida tradicional. Esta teoría histórica podría ayudar a explicar por la situación actual de los salarios desiguales en la mayoría de las empresas colombianas, pues la falta de regulación viene de costumbres y prácticas antiguas que hasta este siglo se han empezado a cuestionar.

Estudios más recientes realizados por Eymard-Duvernay, F. (2001) hablan acerca de la economía de las convenciones y sus tres puntos clave que son los determinantes a la hora de evaluar un trabajo. Estos se resumen así: 1. parámetro de valor: Esto establece que la calidad del trabajo se expresa en un registro de calificación que va atado a unos parámetros establecidos para evaluar el desempeño según la categoría en el que este se encuentre: industrial, mercantil, doméstico y de red. 2. parámetro de desigualdades: representa la desigualdad de la jerarquía de calificaciones en relación con el salario (es decir que no se es justo en remuneración con respecto al trabajo realizado) 3. Parámetro de renovación de la prueba: da cuenta de la fluidez de la jerarquía social y de cargos adquiridos no por mérito sino por influencias.

Un buen ejemplo que pasa en nuestro país sería cuando la jerarquía se basa en un diploma adquirido precozmente posicionando a personas en posiciones o cargos que pueden requerir experiencia. Esto es útil para el trabajo investigativo ya que puede dar cuenta de los sesgos que pueden ser la causa de la poca regulación y la usencia de sistemas salariales bien estructurados en las empresas colombianas. Por otro lado, en cuanto al concepto de relación

salarial que se cuestiona actualmente, esto fue desarrollado por Robert Boyer, que estableció hace cientos de años que la relación salarial se define a partir de la división del trabajo en una organización y esto determina los ingresos directos o indirectos de los salarios de sus empleados. Por esta teoría, es importante que las empresas tengan claro la cantidad de trabajo presente y la distribución de tareas puesto que ésta determina el nivel que pueden alcanzar los ingresos salariales en un tiempo establecido.

Boyer habla del resultado de una relación salarial competitiva en los países capitalistas industrializados de su época y de cómo existía una fuerte influencia del mercado de trabajo sobre los salarios que resultó en la intervención activa de los gobiernos en temas económicos. Tener una compensación equitativa en relación con las tareas que se realizan no es una necesidad que surgió en este siglo ni solo en Colombia, pues muchos países desarrollados ya tienen procesos estandarizados que a nuestro país le hace falta alcanzar.

La informalidad de los sistemas de gestión en las empresas lleva al subdesarrollo, pues autores como Girard (1999) aseguró que el desarrollo económico de países latinoamericanos como Argentina y Colombia no es tan favorable como la de los países desarrollados. El autor establece que esto ha sucedido (y sigue sucediendo) porque que las burguesías nacionales no quisieron integrar política y económicamente a las nacientes clases obreras que luchaban por la igualdad y el mejoramiento de condiciones laborales en la mayoría de los casos, contrario a esto, en Europa, los capitalismo europeos.

Actualmente, según Giovanni Reyes (2011) la inequidad que se mantiene en los países latinoamericanos es consecuencia de la diferencia de remuneración entre hombre y mujeres, y establece que esta situación tenderá a mejorar en países con economías más pequeñas. Habla acerca de la inequidad directa e indirecta con las mujeres, con medidas influenciadas por la cultura machista que no ha permitido que las mujeres estudien carreras relacionadas

con ingeniería, administración, entre otros, resultando entonces en la inequidad salarial que hoy se vive en nuestro país.

Haciendo profundidad en cuanto a la variable de **la brecha salarial** se puede analizar que esto ha afectado especialmente a las mujeres si se mira este fenómeno a través de la historia. La diferencia salarial se puede ver por: grupos de edad (por diferencia de edad en el mismo puesto), por tiempo de servicio en la empresa que laboran, por nivel educativo o por profesión dentro de la empresa (Conde, Ignacio. 2018).

Algunas de las posibles razones que se han evaluado durante los últimos años por los cuales se generan esta diferencia salarial son: La poca o menor valoración social y económica del trabajo realizado por las mujeres, las distintas posiciones de mujeres y hombres las empresas, esto se puede dar por razones históricas, ya que las mujeres por razones históricas empezaron a desenvolverse en el mundo laboral cientos de años después en comparación a los hombres, ocupando un menor porcentaje en puestos de mayor responsabilidad. En tercer lugar, se observa que la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral se da en un momento en el cual las labores del hogar entre los hombres y las mujeres no son equitativas (se sigue viendo a la mujer como ama de casa). Este hecho histórico hizo que las mujeres tuvieran que renunciar a aspiraciones laborales más altas con mayor compromiso, pues tenían que continuar con sus obligaciones del hogar y restándole el valor agregado percibido por las empresas (Sarasola, Sebastian. 2012)

La brecha salarial se debe de abordar desde 4 factores diferentes para ser entendida en su totalidad. En primer lugar, la discriminación directa de género, en segundo lugar, no existe un criterio claro de valoración de las distintas ocupaciones. En tercer lugar, existe un factor de cultura empresarial, la cual se genera a partir de creencias y factores de discriminación y por último existe una las desigualdades del mercado y los estereotipos de

género, especialmente relacionados con la responsabilidad (en este caso de las mujeres, pues es por muchas personas creído que las mujeres no pueden tener tanta responsabilidad en el trabajo ya que deben ocuparse del hogar). En esta investigación se evaluarán los diferentes aspectos de la brecha salarial y porque razones se cree que existe.

En la investigación “Brecha salarial: causas e indicadores” se habla desde un punto de vista de sectores empresariales en la cual se afirma que los sectores más masculinizados tienden a tener brechas salariales más bajas, mientras que los más feminizados tienden a mostrar brechas mayores al 60% en algunos casos. Esto demostrando que en las empresas donde hay más inclusión de mujeres hay mayor brecha salarial, pues los hombres tienden a ganar más que ellas desempeñando las mismas funciones. Existen estudios que explican que, en los sectores masculinos, cuando las mujeres logran entrar lo hacen en ocupaciones más calificadas y, por tanto, mejor pagadas. (35% mejor pagadas que en los sectores solo femeninos).

En segundo lugar este estudio muestra las diferencias salariales por el al tipo de contrato, mostrando que la brecha salarial es más alta en los contratos indefinidos que en los de duración determinada, lo cual permite deducir de manera parcial que la diferencia en el salarial se da principalmente en situaciones laborales con contratos a término fijo, y se relaciona con la percepción de la antigüedad del trabajador en la empresa. Por último, hablan de la brecha salarial asociada a la edad, dicen que una persona de 35 años y una de 60 pueden tener una diferencia salarial de alrededor del 38% ocupando el mismo cargo dentro de la empresa, lo cual refleja que la percepción de un buen o mal desempeño se ve sesgado por la edad del trabajador. (Sarasola, Sebastian. 2012).

Por otro lado, la investigación “Discriminación de género” realizada por el Banco de la república tiene un enfoque socioeconómico. En primer lugar, realizan un estudio de las

brechas salariales por ingresos económicos donde se encuentra que existe una diferencia de ingresos de alrededor del 24% más en los grupos de ingresos bajos. En segundo lugar, se hace un análisis en el territorio colombiano para encontrar posibles diferencias entre ciudades, encontrando así, que las ciudades pequeñas o apartadas del centro del país o de ciudades principales tienen a tener un ingreso menor. (Galvis, 2010) Esto es un análisis importante ya que las ciudades de mayores brechas salariales según el estudio se encuentran en grupos de personas cuyo salario está por debajo del salario mínimo. Esto podría indicar que sería necesario una reestructuración del gobierno, al exigir estrictamente que cada ciudadano por lo menos reciba una remuneración equivalente al salario mínimo por hora contribuyendo así a reducir sustancialmente las brechas salariales entre géneros.

En la investigación realizada por Ana Martínez para la universidad de Oviedo en el 2017, donde el tema principal es el techo de cristal, se habla que la brecha salarial se produce porque las instituciones se han alejado de un sistema meritocrático en el que los más competentes ascienden, afirmando que: “Lamentablemente las organizaciones se alejan de este tipo de sistemas, permitiendo y promoviendo desigualdades en el acceso de hombres y mujeres con igual nivel formativo a las posiciones de mayor poder y responsabilidad” En este estudio muestran que empresas como El Corte Inglés y Zara tienen medidas contra el techo de cristal, y fomentan el ascenso de las mujeres en los puestos de responsabilidad por méritos.

Por otro lado, la universidad de la Salle y su estudio realizado en Colombia referente a la brecha salarial entre hombres y mujeres en el sector público se encuentra que las mujeres son mejor pagadas en un 25.56% en el sector público (Gonzalez, Ana. 2015). Adicionalmente afirman que “No obstante, a partir del 2008, con el cambio de encuesta de hogares, se observa que a pesar de que las mujeres cuentan con un mayor ingreso horario, su salario mensual es

menor al de un hombre que se encuentra en la misma posición laboral, lo cual se atribuye a las características socio-culturales respecto al papel de la mujer en la sociedad y las diferentes responsabilidades que se le asocian” esto demostrando que así no exista una discriminación salarial, las mujeres pueden ganar lo mismo por hora pero se les entregan menos responsabilidades, ya que social mente es visto que ellas deben de atender los hogares. (Gonzalez, Yeime. 2017)

En otra instancia, se habla en la publicación de Juan castillo sobre la desigualdad en la remuneración, el autor dice que la brecha salarial tiene un carácter psicológico, pues menciona en su tesis que “La satisfacción con el ingreso económico también muestra un efecto significativo, donde a mayor satisfacción, menor es la brecha percibida y menor la brecha justa” demostrando el autor que en las empresas donde las personas tenían una satisfacción mayor del salario, sus trabajadores tenían un percepción de la brecha salarial 30% menor a las empresas donde no se encontraban a gusto por la remuneración. (Castillo, Juan. 2003)

De igual manera en “Three Internationally Standarized Measures for Comparative Research on Occupational Status” establecen que una de las medidas para medir la brecha salarial es la satisfacción del empleado en el lugar del trabajo, pues el autor dice que si el funcionario está satisfecho con su remuneración, no encuentra una brecha salarial justificable, pues cree que le están pagando lo justo por sus capacidades y obligaciones dejando a un lado el sentimiento de inequidad que lo lleva a pensar que a otros compañeros se les remunera de una forma mayor por desempeñar las mismas tareas.

Por otro lado, (Ganzeboom, Harry y Donald Treiman 2003) coinciden al afirmar que una de las medidas que deben tener las empresas para la remuneración es una tabla, en la cual

se debe incluir además de las obligaciones, las capacidades y los estudios de las personas. De esta manera, si una persona gana más que otra en el mismo empleo ellos puedan justificar con la tabla de remuneración las razones por las cuales sucede esto logrando una mayor satisfacción del empleado y disminuyendo su percepción de desigualdad salarial en la empresa.

Se ha comprobado que alguno de los métodos para mitigar la brecha salarial es la adecuada valoración en los sistemas de clasificación profesional de las cualidades, capacidades, esfuerzos y responsabilidades en las tareas desempeñadas por los trabajadores con los cuales les hacen la escala de su remuneración. En el artículo de Secretaría Confederal de Mujeres e Igualdad de CCOO habla sobre la implantación de sistemas de clasificación profesional que contemplando la equivalencia de cualificaciones y funciones. El autor menciona que implementado estas escalas salariales es posible romper la brecha salarial. (CCOO ,2019) Por otro lado las empresas han implementado regulaciones por el concepto de igual valor en el trabajo, como principal pilar ser transparencia en la escala salarial para asegurar la transparencia en el trabajo.

3. Introducción:

3.1 Hipótesis:

Los egresados del CESA que trabajan en empresas que tienen una escala salarial y perfil de cargo bien definidos perciben menos discriminación en cuanto a remuneración y desarrollo de funciones ya que esta es una herramienta que contribuye a solucionar desigualdades al ser un mecanismo de control efectivo.

3.2 Contexto de la mujer en la historia:

Para realizar esta investigación se debe conocer el papel de la mujer a lo largo de la historia en el mundo, pues durante años, se ha establecido que las mujeres son las responsables de las labores del hogar, siendo su prioridad el matrimonio y el cuidado de los hijos. Esta era la razón por la cual de diez años hacia atrás, la cantidad de mujeres que decidían salir de sus casas a buscar trabajo era muy poca, y si se decidían por trabajar, no se desempeñaban en cargos precisamente gerenciales, estas se desenvolvían en cargos más de asistencia a los hombres directivos o al aseo de los lugares de trabajo.

A nivel educativo, las pocas mujeres que tenían acceso a la educación debían hacerlo en días alternos u horarios diferentes a los de los hombres y los conocimientos se enfocaban a tareas tales como: coser, bordar, aprender a cocinar, entre otras. No solo existían limitaciones laborales, sino que estas se extendieron al campo político, y en Colombia, por ejemplo, las mujeres solo adquirieron el derecho al voto en el año 1954, pero por carecer de cédula, solo pudieron ejercer este derecho en 1957. A pesar de esto, se puede afirmar que la

participación de la mujer en los cargos de elección popular es muy poca; (tómese como ejemplo los cargos políticos en Colombia en general) pues a pesar de trabajar activamente en las campañas políticas a la hora de ser elegidas estas no componen la mayoría en cuanto a género. . Aunque las condiciones anteriormente citadas han venido cambiando en la última década viéndose reflejado en el desarrollo de las mujeres en cargos gerenciales como lo demuestra la encuesta que se realizó los egresados del cesa donde el 47.6% de los encuestados respondieron que su jefe directo era una mujer, estas siguen siendo responsables del hogar, de los hijos, de los esposos, lo cual hace que trabajen más horas diarias y reciban una menor remuneración (Perilla Santamaria & Mojica, 2015). En este trabajo investigativo, se abordará un objetivo general y tres específicos.

4. Objetivos:

Objetivo General:

Analizar el grado de formalización o existencia de escalas salariales como un mecanismo para mitigar la discriminación de género.

Objetivo Específico 1:

Realizar una revisión a la literatura sobre brechas salariales de género y mecanismos para mitigarlos

Objetivo Específico 2:

Recoger **percepciones** de hombres y mujeres que actualmente trabajan como empleados de distintas empresas, todos ellos egresados de pregrado postgrado de la comunidad CESA respecto a la brecha salarial de género y mecanismos que en la práctica la mitigan.

Objetivo Específico 3:

Ofrecer recomendaciones para que vicepresidentes y gerentes de recursos humanos implementen prácticas que mitiguen inequidad salarial de género.

5 . Retos del estudio:

Algunos de los retos de este trabajo de investigación o “barreras” que se encontraron fue que la muestra tomada es de personas que actualmente laboran en la ciudad de Bogotá, sesgando el estudio hacia una posible brecha salarial causada por regiones en multinacionales con presencia en diferentes ciudades del país.

También, aunque analizamos distintos sectores, distintos cargos y distintos salarios, todas las personas entrevistadas son estrato 6, razón por la cual la brecha salarial en estratos bajos no está contemplada debido al tamaño de muestra. Otro factor que hace que este estudio tenga una tercera barrera es que la investigación recoge percepciones que pueden no ser reales.

Lo que se quiere decir con esto es que las respuestas de los encuestados pueden no ser objetivas y puntuales hacia las prácticas de remuneración de su empresa sino que sus respuestas podrían enfocarse hacia vivencias personales, como por ejemplo desconocimiento de las prácticas de remuneración que hagan que la persona crea que no se le paga justo, cuando lo cierto es que la mayoría de empresas multinacionales si tienen sistemas estandarizados de salarios, sino que algunos de sus empleados (como puede ser el caso de los encuestados), no los conocen.

Con el fin de desarrollar la investigación previamente planteada y encontrar una respuesta a la pregunta: ¿Son las escalas salariales una práctica empresarial que me mitiga los problemas de discriminación de género y las diferencias de remuneración en las empresas? Se hizo una investigación cualitativa y cuantitativa.

6. Metodología:

El método cuantitativo se realizó a través de entrevistas, estas se realizaron primero en un muestreo por conveniencia para la cual nos soportaremos en la teoría de Pedro Morales Vallejo. Para hacer el análisis de cuantos cuestionarios a una población aleatoria vamos a realizar se decidió realizar una estimación en la cual vamos a tener un 95% de confianza, y en el que vamos a manejar o permitir un error máximo de 7%. Vamos a tener una proporción del 50% la cual maximiza el tamaño muestra y una proporción estimada de más o menos 7%. Toda esta información la vamos a utilizar en el método que propone el señor Pedro morales Vallejo y esto nos va da el tamaño de la muestra de 196 personas.

Sin embargo, como hay un error permitido y al tener más respuestas disponibles, tomamos como base la respuesta de 275 egresados del CESA (de pregrado y postgrado) laboralmente activos. Por otro lado la muestra ajustada de 211 personas donde solo tenemos una proporción de pérdida del 7%. Con esta encuesta de 14 preguntas logramos saber que percepción tienen los hombres y las mujeres egresados del CESA frente a la brecha salarial en Colombia, y por otro lado si perciben una menor diferencia en empresas que tienen una escala salarial definida. Las encuestas se hicieron a través de Google Docs y logramos recopilar 275 respuestas anónimas y enfocadas en la población económicamente activa principalmente en egresados del CESA.

Para el método cualitativo se realizó una entrevista al gerente de Recursos Humanos de Johnson & Johnson y a dos practicantes de Talent Acquisition de Master Card. Se escogieron estas empresas porque Johnson & Johnson estuvo en el 2018 dentro del Top 10 best places to work y también lo estuvo Master Card. Al ser multinacionales, se entiende que tienen prácticas salariales bien definidas y es por esto que las tomaremos como base para

entender cómo funciona la compensación empresarial y las prácticas que en la vida real la mitigan. Con estas entrevistas se pretende entender no solo las buenas prácticas empresariales y como mitigar el problema de brecha salarial en las mismas, también, entender el proceso al momento de reclutar (si se da toda la información de salario, si se busca un género específico, entre otros.)

Fabián Velasco:

Es el gerente actual de toda el área de recursos humanos para México y Colombia. Tiene 9 años de experiencia en el área de recursos humanos y 6 en Johnson y Johnson. Comenzó manejando Colombia, pero hace un año maneja también México. Su área se compone de 15 personas entre las cuales se encuentran analistas de fuerza laboral y dos gerentes encargados de monitorear las transacciones de recursos humanos, analizar cómo rota el personal, la realización de las bandas salariales y su correcta aplicación a todos los candidatos, entre otros.

Juliana Urrea y Camila Pineda:

Juliana trabaja en Mastercard hace 1 año y Camila hace 3. Ambas están en el área de Talent Adquisición desde que entraron, y se encargan de reclutar candidatos para el área de consultoría y finanzas. Reclutan candidatos a través de LinkedIn y Glassdoor, y su modus operandi es elaborar los perfiles de cargo lo más específico posible, y con la ayuda de los gerentes de las respectivas áreas hacer los assessments y las entrevistas correspondientes.

Cuentan que en Mastercard hay una política en la cual se debe incluir por igual la cantidad de mujeres y hombres en la empresa, precisamente para disminuir la brecha salarial.

7. Desarrollo

7.1 El liderazgo femenino en el lugar de trabajo

La brecha salarial y la discriminación de género en empresas que no tienen bien definidos los perfiles de cargo y las remuneraciones causa una sensación de injusticia y de inconformidad en sus empleadas, pues perciben que no se les está reconociendo de una forma equitativa con respecto a sus pares. De acuerdo con The Catalyst, y su estudio realizado en la población femenina trabajadora de EEUU en el 2018 titulado “Las mujeres en el lugar de trabajo”, muestra como algunas afirmaciones comunes son las causantes de estereotipar el género femenino en las empresas. Un ejemplo de esto es cuando se toma la siguiente frase “la mujer es abrasiva en el lugar de trabajo”. Esta asunción pone a la mujer bajo estrés, ya que siente que lo que hace en la empresa no tiene un punto medio. Siendo así, el estudio arrojó como resultado que, si a las mujeres se les reconoce su poder de liderazgo, estas se comportan como líderes asertivas sin perder la calidez.

Otro estereotipo presentado en el estudio fue el de que “las mujeres son colaboradoras” causando un sentimiento de poco mérito en las mujeres, pues no se perciben entonces como líderes sino como colaboradoras, y el estudio arrojó como resultado que cuando las acciones de las mujeres se perciben como una “ayuda”, su rol de líder no es reconocido en la empresa. Al tener el estereotipo que a la mujer le falta “seriedad en su liderazgo”, el estudio arroja que

este estereotipo no permite que a la mujer se le reconozca su capacidad de liderazgo y trabajo, a pesar de sus estudios o acreditaciones para ejercer el cargo.

Estos estudios y estas creencias han afectado también el país, pues según la primera Encuesta nacional de mujeres en Colombia realizada en el 2010, El 77% de las colombianas se sienten discriminadas en algún ámbito de su vida y el 84% cree que Colombia es un país machista, al preguntársele a las mujeres sobre su percepción acerca de su situación y sus condiciones de vida en el país. Para este estudio se tomó una muestra de 800 mujeres, mayores de 18 años, de estratos 1 a 6 en 23 municipios, urbanos y rurales del país. Los resultados arrojaron que 3 de cada 4 colombianas se sienten discriminadas en distintos ámbitos de su vida, y en este caso, la discriminación percibida en el trabajo fue muy alta (92%). Estos indicios, nos indica cómo se sienten las mujeres, y aunque se han tomado medidas en los últimos años para reducir este porcentaje, el problema sigue presente.

7.2 Contexto prácticas salariales en Colombia

Para abordar este problema se debe tener en cuenta el contexto histórico y cultural del país, pues esto influye en cómo hoy se remunera a los empleados colombianos. La falta de legislación en Colombia, la cultura y la informalidad o falta de programas que fomenten la igualdad han contribuido a que las brechas salariales y las injusticias se cometan en el marco laboral no solo en Colombia sino en el mundo. Estudios del comportamiento organizacional afirman que “Cuando las compañías consideran desarrollar líderes, se concentran en ofrecer cursos de desarrollo de liderazgo más que como incluir a las mujeres en dichos programas, por eso es indispensable determinar los roles claves y si las mujeres tienen igual acceso que

los hombres” - —Herminia Ibarra, Profesor de comportamiento organizacional, INSEAD. Para no ir más lejos, un estudio realizado en Colombia en el 2016 por la agencia de información laboral arrojó que “En el período 2008-2014 las mujeres en Colombia devengaron en promedio 28% menos que los hombres. Para 2014 la brecha fue de 27,7%, casi 4 puntos por encima del promedio mundial, que es de 24%, según el informe de desarrollo humano que presentó el PNUD en 2015.

En este mismo informe se destaca que en América Latina las mujeres en puestos de alta dirección apenas ganan, en promedio, 53% del salario de sus homólogos varones. Asimismo, en la mayoría de las regiones las mujeres son más propensas a desempeñar “empleos vulnerables”, trabajando por cuenta propia o ajena en contextos informales en los que los ingresos son frágiles y ofrecen poca o ninguna protección y seguridad social. En Colombia la tasa de informalidad femenina es de 52%.” Aunque los datos hablan por si solos, la percepción y las encuestas a personas de distintos estratos, empresas e industrias son muy útiles en este estudio, pues al no contar con un sistema de manejo de salarios claro en la mayoría de las empresas, el mapeo de la situación actual de los empleados colombianos solo podrá ser dado por sus opiniones acerca de la igualdad y equidad en sus empresas.

Aunque se ha venido progresando hacia una sociedad equitativa en todos los aspectos con movimientos igualitarios como el feminismo, se tiene que tener claro que a Colombia le hace falta claridad y normatividad en sus empresas, para que nadie se sienta inferior a sus pares. Según Fedesarrollo, y el estudio realizado este año acerca de la realización de nuevas políticas públicas laborales, el estudio tuvo en cuenta el costo que acarrea al empleador el pago por contribuciones obligatorias (pensión, salud, caja de compensación), el costo por pagarle vacaciones remuneradas, los bonos que eventualmente dan en algunas empresas y las indemnizaciones en caso de que el empleado tenga que ser despedido.

Para los investigadores de Fedesarrollo, aunque Colombia ha buscado hacer reformas encaminadas a bajar los costos salariales y aumentar la formalización de los puestos de trabajo, “este país sigue teniendo costos salariales y extrasalariales relativamente altos en la región, lo cual sugiere la necesidad de seguir promoviendo políticas que los reduzcan para que se dinamice la formalidad en la economía”, dice el estudio .De esta forma y analizando la problemática, se podrá también entender si esto ha contribuido al subdesarrollo del país, por lo cual es necesario evaluar casos de países desarrollados en los cuales prime la igualdad y los sistemas de remuneración estandarizados.

Enfocándonos en Colombia, a lo largo de la historia de nuestro país, la desigualdad ha estado presente en muchos aspectos. En cuanto a lo que empresas se refiere, **la desigualdad salarial y la falta de estandarización de un sistema de escala** viene desde mediados de los años sesenta en Colombia. Según Londoño (1995), la pobreza, aunque se da por muchos factores, también tiene que ver con la falta de reglamentación y las buenas prácticas salariales en la mayoría de las empresas colombianas, al no tener una escala salarial definida en sus organizaciones.

Las buenas prácticas salariales y la estandarización de procesos resultan no solo en mejor rentabilidad para las empresas sino en una mejor gestión de esta. Disponer de un sistema formal de administración de sueldos ayuda no solo a infundir un sentimiento de justicia entre sus empleados sino a controlar mejor los gastos, incentivar a los empleados y por ende reducir su rotación. Para lograr la implementación de este sistema, se deben definir los cargos, evaluar los trabajos que se están realizando actualmente y finalmente fijar el precio a pagar por el cumplimiento de las tareas establecidas inicialmente. Esto repercutirá en aumentos meritorios consecuencia del talento y el esfuerzo de los empleados.

Podría decirse que, una política de compensación salarial son los principios que rigen la remuneración de los empleados, y por ende todas las normas y decisiones deberán orientarse por estas directrices. Se dice que “La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.” (Chiavenato, 2005). Otros autores como García y Schmitz, plantean que los objetivos claves al implementar políticas de compensación salarial son: • Compensar a cada trabajador en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales, consiguiendo su implicación en el logro de los mismos, a la vez que se motivan y hacen exitosa a la empresa. • Conseguir la disminución del ausentismo y la rotación de personal. • Lograr la atracción y fidelización de los individuos que poseen competencias y habilidades que cumplen con las exigencias y especificaciones de cada cargo dentro de la compañía. Todo esto, contribuirá al desarrollo económico de nuestro país.

7.3 El liderazgo como herramienta fundamental en el CESA:

Tomando como partida los valores infundados por el CESA que se direccionan hacia el emprendimiento y el liderazgo, hay que tener en cuenta un posible factor de impedimento para la puesta en práctica de estos valores en el ámbito laboral. Está tipificado en nuestra sociedad que el rol femenino se destaque por la comprensión y la simpatía. Mientras que el rol masculino se percibe más como la firme, duro y autoritario. Es aquí cuando las mujeres egresadas del CESA se encuentran con una situación ambigua, pues se enfrentan sus valores de liderazgo y emprendimiento con su incapacidad infundada por la sociedad de ser

autoritarias y por ende ser percibidas como “buenas líderes”, esto puede significar que, si actúan de manera “masculina”, ganan autoridad para liderar, pero dejan de lado características “femeninas”, lo que se califica negativamente (Ibarra, Carter, & Silva, 2010). Aunque se piensa que aunque los valores del CESA se encaminan hacia la equidad y la igualdad, Según el diario La República, un egresado del Colegio de Estudios Superiores de Administración (Cesa) puede recibir hasta \$5,24 millones, y tiene una Tasa de Cotización (TC), (indicador que mide el nivel de inserción de los graduados en el mercado laboral, de 93,2%), se cree que los egresados no están exentos de percibir una brecha salarial teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelven.

Instituciones educativas como el CESA han realizado programas para empoderar a la mujer y que esta sea tratada de forma equitativa en el ámbito laboral. Un ejemplo de esto es el programa “Mujeres en Liderazgo” que está especialmente diseñado para los desafíos que enfrentan las mujeres hoy y se enfoca en fortalecer competencias como la autoconfianza, la comunicación, la negociación, el liderazgo transformador, entre otras, necesarias para tener éxito en diversos ambientes como empresarias.

Los objetivos de este programa son : 1. Preparar a las gerentes de nivel medio para el cambio hacia niveles superiores de dirección y liderazgo. 2. Permitir a las mujeres hacer la transición hacia un liderazgo transformador y estratégico, a través del autoconocimiento, la resiliencia, la autoconfianza, la autoevaluación y el cambio individual. 3. Fortalecer sus competencias de comunicación para crear alianzas estratégicas, manejar equipos, realizar presentaciones y negociaciones de proyectos, salarios, ventas, entre otros. •4. Fomentar en ellas la creación de estrategias para que logren gestionar eficazmente la ambigüedad, el cambio, la presión corporativa, el estrés, etc. 5. Proporcionarles la oportunidad de construir

conexiones con mujeres y hombres de las organizaciones líderes, a nivel nacional e internacional, y el acceso a mentorías. Todo esto con el fin de capacitar a las mujeres para enfrentar la realidad empresarial y desafiar cualquier indicio que se incline hacia una menor remuneración y/o reconocimiento . (CESA, Mujeres en Liderazgo, 2018)

7.5 Percepción de egresados del CESA acerca de las prácticas salariales en sus empresas

Sabiendo entonces los antecedentes del país y el contexto social en el que se ven envueltas las mujeres a la hora de asumir cargos directivos, surge la siguiente pregunta:

¿Son las escalas salariales una práctica empresarial que mitiga los problemas de discriminación de género y las diferencias de remuneración en las empresas?

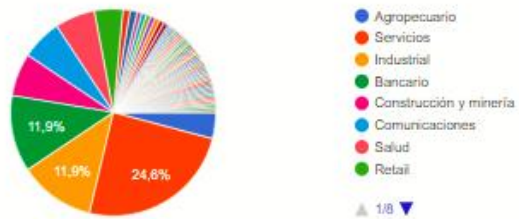
Para responder esto es necesario analizar el grado de formalización o existencia de escalas salariales como un mecanismo para mitigar la discriminación de género entendiendo antes la historia y el contexto del papel de la mujer en la sociedad. También, se tomará como ejemplo dos multinacionales con presencia en Colombia, las cuales cuentan con prácticas salariales claras y comunicadas a sus empleados. Para conocer las percepciones de hombres y mujeres económicamente activos de la comunidad CESA respecto a la brecha salarial de género y mecanismos que en la práctica la mitigan, se realizó una encuesta a 275 egresados y se entrevistó al personal de recursos humanos de dos multinacionales con presencia en

Colombia. Estos fueron: El gerente de recursos humanos de Johnson & Johnson Fabián Velasco y dos analistas de Talent Adquisition de Master Card.

Luego de realizar las entrevistas y las encuestas para obtener la data cualitativa y cuantitativa a los egresados del CESA, recogimos un total de 275 respuestas y encontramos que la mayoría de ellos se encuentran trabajando actualmente en el área de servicios, industrial y bancario. Se encontró que, aunque la ocupación de mujeres es alta en general (la

Si su respuesta fue si, ¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabaja?

268 respuestas

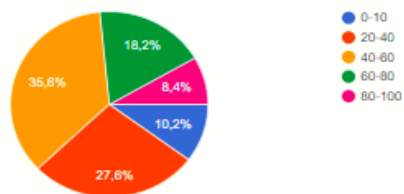


Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 1

mayoría entre 40% y 60%) el porcentaje de jefes directos hombres es un poco más alto que el porcentaje de jefe mujer.

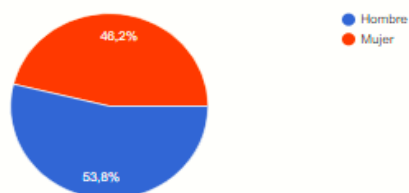
¿Cuál es el porcentaje (%) aproximado de participación de mujeres en su área?

275 respuestas



Su jefe directo es:

275 respuestas

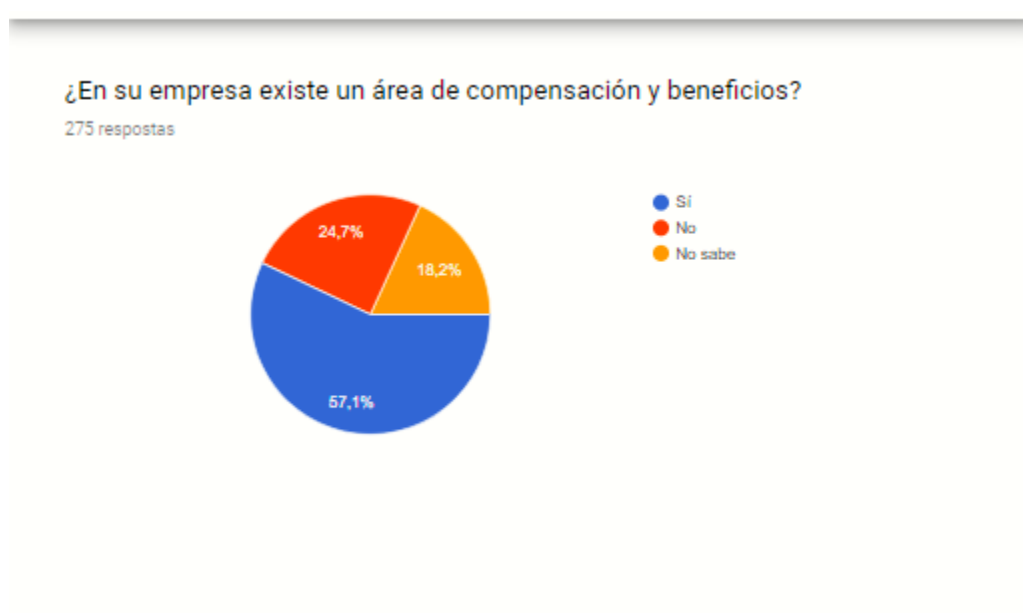


Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 2

Esto puede deberse al principio encontrado por Alice Alley en el libro “*Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*” establece que, aunque ha habido movimientos feministas a lo largo de la historia, no ha habido mucho enfoque hasta el día de hoy en cuanto a “liderazgo femenino” principalmente porque el liderazgo ha sido llevado a cabo por hombres en la mayoría de las veces en la política y en las empresas. Esto, dice la autora, ha sucedido así porque las mujeres han sido históricamente dominadas por otros.

En cuanto al conocimiento de la existencia de un área de compensaciones y beneficios, casi 1/3 de los entrevistados no sabe si existe esto en su empresa, lo cual indica que, para nuestra muestra, a las empresas les hace falta un sistema efectivo de comunicación; elemento clave que serviría para mitigar el sentimiento de desigualdad en las empresas, ya que el conocimiento y la exploración de esta área dentro de las empresas haría que los

egresados aprovecharan los beneficios y consideraran esto como un aumento en su salario emocional disminuyendo la inconformidad en cuanto a su remuneración.



Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 3

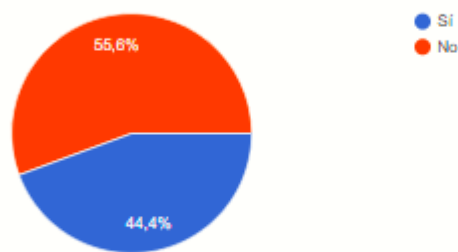
Sin ir más allá, el paper de Mauricio Oliveira y José Cuesta en el 2010 titulado “Policy Research Working Papers” establecen que el trabajador colombiano tiene de por sí una “distorsión” hacia lo que se considera beneficios. Por ejemplo, al recibir la seguridad social pagada por la empresa, esta no es percibida del todo como un beneficio, pues los autores aseguran que estas distorsiones se refieren a la discrepancia entre el costo de la seguridad social formal para el empleador y la valoración del trabajador del servicio recibido (distorsión social). Esto puede significar que algunos de los encuestados pueden dar los beneficios por sentado y no considerarlo un tipo de “compensación” extra que no es 100% monetario. Aunque los autores se refieren meramente a las obligaciones legales de las empresas con sus empleados, el hecho de que la sociedad colombiana no sienta esto como una “compensación”

puede significar que algunos de los que respondieron que en su empresa no existía un área de compensación o beneficios o no sabía de su existencia, esté dando por sentado varios beneficios otorgados que, si significaran algo para el/ella, sabría automáticamente que hay un área encargada de esto.

Luego de hablar con Fabián Velasco el gerente de recursos humanos de Johnson & Johnson, comentó que por ley las empresas deben tener sus políticas de remuneración públicas, pero al realizar la encuesta el 56% de los encuestados afirmó no tener políticas públicas de remuneración en su empresa. Esto deja un gran interrogante porque quiere decir que la mayoría de los egresados no entienden por qué se les paga una cantidad determinada y esto hace que no entiendan por qué a otra persona que perciben como “igual” gana más dinero que ellos o tiene un crecimiento más rápido dentro de la empresa. Esto es más notorio cuando la mayoría respondieron que “no” a la pregunta que afirma conocer las variaciones de salario dentro de una banda.

¿Las políticas de remuneración de su empresa son públicas?

275 respuestas

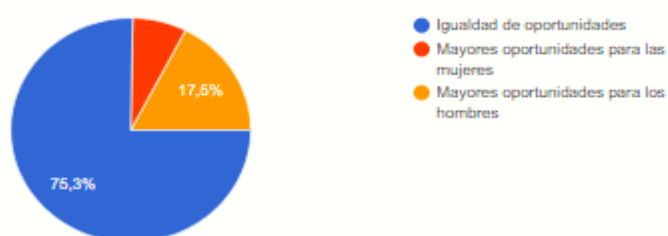


Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 4

Estas diferencias entre una persona y otra dentro de la misma banda puede ser un motivo por el cual los encuestados afirmen percibir una brecha salarial en sus empresas, pues alrededor del 40% percibe que hay una diferencia en la remuneración entre hombres y mujeres. Se evidencia que las oportunidades de ascenso son casi las mismas para hombres y mujeres, pero la brecha radica en la remuneración que recibe cada uno.

¿Cuál es su percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres dentro de la organización?

275 respuestas



Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 5

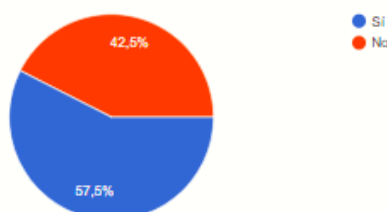
Debido a la historia mundial y a los hallazgos de desigualdad definidos en la historia del arte, se esperaba que en los encuestados se evidenciara mayor desconocimiento hacia distinta remuneración en una misma banda para un mismo cargo, esto se piensa por distintos estudios realizados y ejemplos de investigaciones pasadas enfocadas hacia las brechas salariales de género, como el estudio realizado a finales del siglo XX por el sociólogo Donald J. McNulty, que plasmaba una situación muy desigual entre ambos sexos.

Este estudio fue realizado en 84 áreas metropolitanas de Latino América, y en su momento evidenciaron una brecha significativa entre géneros que realizan el mismo trabajo, con una ganancia mayor para los hombres de un 8% a un 19% como promedio en todas las

áreas de trabajo evaluada con un pico de brecha salarial alarmante en el área de la operación de ascensores, pues en este sector la brecha salarial entre hombres y mujeres era de 53% a favor de los hombres. Esta diferencia de 53% sería hoy en día sancionada y no sería permitida por la fuerza laboral, pues, aunque la brecha salarial sigue existiendo para los egresados entrevistados, esta no es tan notoria como si lo era hace unos años en todo el mundo. Al entrevistar a los egresados, se puede ver que la sociedad ha evolucionado, pues, aunque la mayoría si cree que hay una brecha salarial en Colombia, este porcentaje no es muy diferente frente a los que perciben que no existe tal problema (se dividen casi por la mitad) . El país debe seguir trabajando hacia una sociedad equitativa y justa, pues, aunque se evidencia que ha mejorado, aún existe casi un 50% de entrevistados que siente que falta equidad entre los géneros.

¿Percibe usted una brecha salarial entre hombres y mujeres en Colombia?

275 respuestas



Gráfica encuesta egresados CESA EP 2019 6

6.6 Prácticas y recomendaciones aplicadas por Headhunters con presencia en Colombia que permiten mitigar la brecha salarial y la desigualdad de género

HAYS

Con respecto a las buenas prácticas para mitigar este problema, importantes headhunters como HAYS han elaborado tablas salariales de acuerdo al sector, en las cuales buscan estandarizar el perfil de cargo de acuerdo a la banda y a las funciones. Esto permite eliminar el sesgo de que el trabajo lo debe realizar específicamente un hombre o una mujer sino a un candidato que esté bien preparado independientemente de su género. Un ejemplo de esto es la tabla que se tomó como ejemplo del sector bancario.

BANCA TABLA SALARIAL

Banca de Inversión y Corporativa											
Especialista en Sindicados	Experiencia	Barcelona	Var.	Madrid	Var.	Bilbao	Var.	Sevilla	Var.	Valencia	Var.
	2-5 años	45.000 €	20%	45.000 €	20%	40.000 €	20%	38.000 €	20%	40.000 €	20%
	> 5 años	70.000 €	45%	70.000 €	45%	60.000 €	45%	55.000 €	45%	60.000 €	45%

Fusiones y Adquisiciones											
Analista	Experiencia	Barcelona	Var.	Madrid	Var.	Bilbao	Var.	Sevilla	Var.	Valencia	Var.
	n/a	40.000 €	30%	40.000 €	30%	35.000 €	30%	30.000 €	30%	35.000 €	30%

Asociado/a	Experiencia	Barcelona	Var.	Madrid	Var.	Bilbao	Var.	Sevilla	Var.	Valencia	Var.
	n/a	60.000 €	50%	60.000 €	50%	55.000 €	50%	50.000 €	50%	55.000 €	50%

Vicepresidente	Experiencia	Barcelona	Var.	Madrid	Var.	Bilbao	Var.	Sevilla	Var.	Valencia	Var.
	n/a	90.000 €	100%	90.000 €	100%	85.000 €	100%	80.000 €	100%	85.000 €	100%

Director/a	Experiencia	Barcelona	Var.	Madrid	Var.	Bilbao	Var.	Sevilla	Var.	Valencia	Var.
	n/a	120.000 €	150%	120.000 €	150%	110.000 €	150%	105.000 €	150%	110.000 €	150%

Socio/a	Experiencia	Barcelona	Var.	Madrid	Var.	Bilbao	Var.	Sevilla	Var.	Valencia	Var.
	n/a	120.000 €	150%	120.000 €	150%	110.000 €	150%	105.000 €	150%	110.000 €	150%

Tabla headhunter políticas remuneración 1

En ella se muestra cada cargo y cuánto salario le corresponde a cada uno. Aunque está en Euros y se muestran las ciudades de España, está ya andando en Colombia para este año (este reporte es del 2018).

Esta tabla y su implementación en las empresas mitiga también algunas de las inconformidades establecidas por los egresados, que creen que su salario no es justo en comparación con las otras empresas del sector o en otras regiones que tenían distinta remuneración. Regirse por tablas como estas hacen que las empresas tengan salarios similares y que su trabajador no sienta que su trabajo está siendo injustamente retribuido.

La tabla, además de contener un promedio anual ganado por cargo, tiene también una columna de variable. Esta columna es clave porque es la que dicta que dentro de un mismo cargo se gane diferente salario. Además de tener estas escalas monetarias y porcentuales, HAYS hace un magnífico trabajo analizando cada sector, pues habla un poco de cada cargo y sus funciones en la empresa, cosa que algunos de los encuestados no tienen claro, pues no saben cómo ascender, ni por que se les está pagando.

Un buen ejemplo es la descripción que se le da al director y gerente de empresa, que dice lo siguiente refiriéndose al 2018 : “ Este año la banca sigue apostando por su crecimiento a través de la captación de empresas. Por ello, se demandan profesionales con un marcado perfil comercial y buen conocimiento de los productos financieros y riesgos que genere confianza en el cliente, identifique oportunidades en el negocio y rentabilice la cartera de clientes” . Esto funciona muy bien para homologar el perfil de cargo en el sector y para que el candidato entienda por qué no se le va a pagar el 100% de la banda o por qué a su compañero sí. Hace que la persona se pregunte si tiene las capacidades, o si tiene una porcion de las mismas y debe trabajar arduamente para conseguir la totalidad de su banda.

Michael Page:

Otro archivo importante realizado por Michael Page (headhunter con presencia en Colombia) se titula “Estudio de Remuneración 2018”, va un poco más enfocado hacia el estudio de los perfiles de cargo que, en caso de ser aplicado por las empresas, mitigaría el problema que respondieron algunos de los encuestados que dicen que “No hay un plan de carrera” que “No saben que requieren para ascender”, entre otros... La definición de un cargo disminuye la brecha al contratar a una persona que se adecúa al cargo y por ende tiene derecho a recibir lo justo de acuerdo a sus funciones. El ejemplo de Director comercial se plasma a continuación:

4. DIRECTOR COMERCIAL

El Director Comercial es el responsable del departamento comercial y su compromiso es la orientación a resultados (cuantificables) y al cumplimiento de presupuestos, teniendo para ello que desarrollar unas fuertes habilidades técnicas y de liderazgo, así como la creación, formación, motivación y control del equipo de ventas idóneo para la compañía y el producto o servicio comercializado. En dependencia directa del Director General, el Director Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas (cuantitativos y cualitativos de la misma).

Funciones

Las principales funciones y responsabilidades de esta posición son:

- Crear, definir e implementar junto con la Dirección General, la estrategia comercial de la compañía: distribución, precios, márgenes, promociones, etc.
- Planificar, elaborar e implementar los planes de marketing de la empresa junto con el Director de Marketing y/o Director de Trade Marketing, así como las necesidades y/o hábitos de consumo del mismo.
- Elaborar argumentarios de venta, rutas/zonas comerciales, política de incentivos, política de precios. Gestión y optimización del presupuesto asignado y desarrollo de la política de expansión.
- Gestionar, controlar, supervisar y motivar el equipo bajo su responsabilidad.
- Supervisar y actuar directamente sobre los clientes estratégicos de la compañía.
- Negociar y hacer seguimiento de los principales contratos actuales o potenciales de la organización.

• Analizar procesos de mercado y la competencia existente o potencial, definiendo acciones que permitan superar la

Tabla headhuner políticas remuneración 2

El archivo no solo habla de las funciones sino de la trayectoria del cargo, pues especifica que el cargo está también muy valorado si este se acompaña con la complementación con cursos de postgrado y másteres específicos de recursos humanos adecuados y de calidad, para conseguir una mayor especialización.

Establece que se requiere una sólida experiencia profesional en las diferentes funciones del departamento para llegar a una posición de dirección. Fuera de eso, segmenta según el sector (esto ayuda a disminuir la sensación de brecha al entender por qué un mismo cargo se paga distinto en diferentes industrias). Con respecto a esto el director de Michael Page establece que:

“Debemos distinguir dos entornos muy diferentes dentro de esta función en las distintas compañías. El primer entorno, la compañía multinacional, donde se está produciendo la internacionalización del área y la fusión de las grandes estructuras y la empresa nacional, mediana o pequeña, en donde la Dirección de Recursos Humanos cobra poco a poco mayor importancia dejando de lado la administración de personal y evolucionando a políticas más desarrolladas y centradas en la gestión del capital humano. La Dirección de Recursos Humanos es clave en los procesos de fusión, compra y/o adquisición, siendo clave en la integración óptima de las culturas empresariales, equipos humanos, procedimientos y metodología”. – Jaime Asnai 2018

Tener este tipo de información en Headhunters mitiga el problema de brecha salarial por género o discriminación, pues se establecen funciones y objetivos, independientemente si es hombre o mujer. Este tipo de prácticas permiten estandarizar los cargos sin dar lugar a variaciones que puedan entenderse como discriminación entre un empleado u otro.

Otras buenas prácticas que pueden ser implementadas son: el trabajo en equipo, la descentralización de la responsabilidad, la asignación de distintas tareas entre los empleados, entre otros... Estas prácticas son aplicadas por algunas empresas actualmente, y permiten que cada empleado sea íntegro, que pueda ascender más rápido y que tenga las mismas capacidades de sus pares al trabajar en distintas tareas. Multinacionales como Johnson & Johnson, Jeronimo Martins, Bavaria y Master Card aplican esto desde que los egresados son muy jóvenes.

Esto lo hacen a través de sus programas de Trainees, en los cuales la persona aprende de todas las áreas, realiza proyectos e interactúa con distintas personas. Esto permite que la persona entienda los cargos y hacia donde se quiere direccionar, y los requerimientos para llegar allá. Estas prácticas también permitirían quitar suposiciones acerca de que las mujeres corresponden a un área específica o que no son capaces de desempeñarse igual que su par hombre.

Según el reporte de McKinsey del 2018 referente al papel de las mujeres en el lugar de trabajo, dice que, si bien la gran mayoría de las empresas dicen que están altamente comprometidas a la diversidad de género y racial, sin embargo, la evidencia indica que muchos no tratan la diversidad de género como deberían. En contraste con lo que las empresas dicen sobre su compromiso, solo alrededor de la mitad de todos los empleados piensan que su organización ve la diversidad de género como una prioridad y como objeto de acción para avanzar hacia una sociedad equitativa.

Alrededor El 20 por ciento de los empleados dice que el compromiso de su empresa a la diversidad de género se siente como una campaña que debe estar presente pero no como un conjunto de acciones que estén dando resultados. Pocas organizaciones están haciendo un caso de negocio sólido para la diversidad de género: mientras el 76 por ciento de las empresas

ha articulado que existe un problema por mejorar en cuanto a la brecha salarial de género, solo el 13 por ciento ha tomado el siguiente paso crítico para calcular el Impacto positivo en el negocio. Algunas de las recomendaciones que da el estudio de McKinsey para sus directivos son:

Tener claras las métricas y la trazabilidad por género y por raza:

CHECKLIST		% OF COMPANIES THAT DO THIS
Basic practices for improving gender diversity		
<input type="checkbox"/> Track representation by:		
L Gender		96%
L Race		89%
L Gender & race combined		48%
<input type="checkbox"/> Set representation targets by:		
L Gender		38%
L Race		32%
L Gender & race combined		10%
<input type="checkbox"/> Share a majority of gender diversity metrics with employees		12%
<input type="checkbox"/> Hold senior leaders accountable for progress on gender diversity metrics		42%
<input type="checkbox"/> Hold managers and directors accountable for progress on gender diversity metrics		16%

McKinsey&Company

Tabla headhuner políticas remuneración 3

Los expertos coinciden en que establecer objetivos, rastrear e informar sobre el progreso y la recompensa del éxito son claves para impulsar la organización hacia el cambio y más cuando se trata de diversidad de género. Solo el 38 % por ciento de las empresas establecen objetivos de representación por género y del 100% de las empresas que hacen esto solo el 12 por ciento comparte estas metas con sus empleados. La transparencia también es

clave para sintonizar a los funcionarios y avanzar hacia una sociedad justa. El cambio debe venir de los directivos, pero solo el 42 por ciento responsabiliza a los líderes superiores.

Es difícil imaginar un cambio verdaderamente estructural si los líderes no son conscientes ni son capacitados para gestionar este avance. Establecer metas, seguir el progreso, compartir resultados y mantener informados a los empleados a tener en cuenta son prácticas empresariales básicas. La tabla realizada por McKinsey mostrada a continuación muestra como si bien un alto porcentaje de empresas le hace seguimiento al liderazgo de cada género, solo el 38% pone metas reales de inclusión, y apenas el 12% comparte esto con sus empleados.

Garantizar que la contratación y las promociones sean justas:

El estudio también sugiere que la contratación y las promociones son las dos palancas más importantes para cambiar la participación de mujeres en el ambiente laboral. Los encuestados en el caso de egresados CESA percibieron que existe una brecha salarial en el país, y este estudio también asegura que las empresas no están contratando y promoviendo a las mujeres y hombres a tasas iguales. Parte del problema es que muy pocas empresas cuentan con procesos de extremo a extremo que permita monitorear los movimientos de cada empleado y asegurar prácticas justas.

Menos de una de cada tres empresas establece objetivos de diversidad para contratación y promociones. Una de cada cuatro empresas utiliza herramientas para reducir el sesgo al revisar los currículos, sabiendo que los reclutadores a menudo no dan la misma consideración a las mujeres, a las personas de color y a las minorías. Menos de la mitad de las empresas requieren diversas listas de candidatos para contratación externa y solo un

cuarto los requieren para promociones internas. También se encontró que muy pocas compañías capacitan a los empleados para reconocer y rechazar el sesgo en la contratación y promociones. Únicamente un 4 por ciento requiere capacitación para los empleados involucrados en las evaluaciones de rendimiento. Y solo alrededor de un tercio recuerda a los empleados que tomen medidas para evitar sesgos al inicio de los procesos de contratación.

El sesgo inconsciente puede tener un gran impacto en quienes son contratados y promovidos, y es fundamental que las empresas tomen medidas concretas para contrarrestarlo. Por último, es importante hacer un seguimiento de los resultados, de lo contrario, es imposible que una empresa sepa si se trata a los candidatos de manera justa.

CHECKLIST

Steps for minimizing bias in hiring and promotions

	HIRING	REVIEWS & PROMOTIONS
	% OF COMPANIES THAT DO THIS	
<input type="checkbox"/> Set diversity targets	29% for gender 9% for gender & race combined	21% for gender 8% for gender & race combined
<input type="checkbox"/> Use automated résumé screening tools to reduce bias	23%	N/A
<input type="checkbox"/> Require diverse slates of candidates be considered	48%	26%
<input type="checkbox"/> Set clear, consistent evaluation criteria before the process begins	72%	71%
<input type="checkbox"/> Require unconscious bias training for employees involved	19%	4%
<input type="checkbox"/> Provide reminders about how to avoid unconscious bias before the process begins	36%	32%
<input type="checkbox"/> Track outcomes to check for bias	78% for gender 35% for gender & race combined	42% for gender 18% for gender & race combined

Tabla headhuner políticas remuneración 4

Muchas empresas rastrean los resultados en la contratación para verificar sesgo de género, que es un buen comienzo. Pero es importante tener seguimiento en el rastreo de

sesgos en las revisiones de desempeño por géneros, por ejemplo, para ver si la comunicación de las mujeres y su estilo de liderar son criticados más a menudo que los de los hombres. Hasta que las empresas contraten y promuevan a las mujeres al mismo ritmo que los hombres, no se verán avances en la representación de las mujeres en América corporativa. La siguiente tabla muestra el % de empresas que implementan prácticas para eliminar los sesgos a la hora de contratar personal nuevo y a la hora de promover.

Se puede observar que, a la hora de promover a los empleados, los porcentajes de consciencia de sesgo hacia los reclutadores a la hora de promociones son incluso menores que a la hora de contratar. Esto puede explicar por qué no hay tanta diferencia de porcentaje de género laborando en las empresas de los encuestados, pero si se percibe mayores oportunidades de ascenso para los hombres. Se deben crear campañas y capacitaciones para que tanto hombres como mujeres tengan claros los lineamientos para ascender y sean considerados de la misma forma por quienes reclutan o lideran procesos de movimientos verticales dentro de la empresa.

Resaltar la presencia de una única mujer entre hombres o viceversa como algo extraño.

Las empresas deben tomar medidas para reducir el número de mujeres que son únicas o “unas sola” en el lugar de trabajo, que como resultado se sienten aisladas y bajo presión. Muchas empresas necesitan cambiar su forma de pensar acerca de agregar mujeres a su organización, lo que significa ir más allá de la mentalidad de “uno y listo” sino generar más inclusión de género independiente del área de estudio, para que estas se sientan incluidas y consideradas igualmente capaces que sus pares hombres.

Un estudio dirigido a las empresas más grandes de Estados Unidos pertenecientes al S&P (algunas en las cuales los egresados del CESA trabajan) descubrió que 1,500 compañías son significativamente más propensas a tener solo dos mujeres en su junta directiva, razón por la cual esto debe ser revisado y considerado no como normal sino como una oportunidad para incluir más mujeres. Una forma de hacer esto es agrupar mujeres en equipos. A diferencia de tener solo una mujer en varios equipos, las empresas deberían considerar poner grupos de dos o tres mujeres en equipos. Se debe pensar dos veces antes de agrupar mujeres en funciones tradicionalmente dominadas por mujeres, como recursos humanos y comunicaciones, ya que esto puede reforzar los estereotipos de género, se recomienda buscar oportunidades para formar parte de grupos de mujeres en una variedad de funciones que abarquen toda la organización.

También es importante que las empresas creen oportunidades para las mujeres para conectar con otras mujeres. Los equipos de recursos humanos deberían asegurarse de que su organización ofrece grupos de redes para que las mujeres puedan encontrar apoyo entre ellas. Del mismo modo, los gerentes deben pensar en las interacciones diarias de sus equipos y crear oportunidades para que las mujeres puedan trabajar juntas.

La construcción de un lugar de trabajo inclusivo y respetuoso paga dividendos cuando se incluye a las mujeres, pues las que son “únicas” dentro de un grupo de hombres estas tienen iguales aspiraciones de ascender, pero son más propensas a pensar en dejar la empresa. Al crear estos grupos de trabajo e inclusión hace que las experiencias de los empleados sean más satisfactorias y menos aislantes haciendo que su personal sea retenido por más tiempo. La siguiente gráfica compara la capacidad de retención y aspiraciones de ascenso entre mujeres únicas entre hombres y mujeres en un ambiente laboral variado.

WOMEN ONLY ARE MORE AMBITIOUS, BUT THEY ARE ALSO MORE LIKELY TO THINK OF LEAVING

% OF WOMEN ONLY VS. NON-ONLYS WHO ...

WOMEN ONLY WOMEN NON-ONLYS

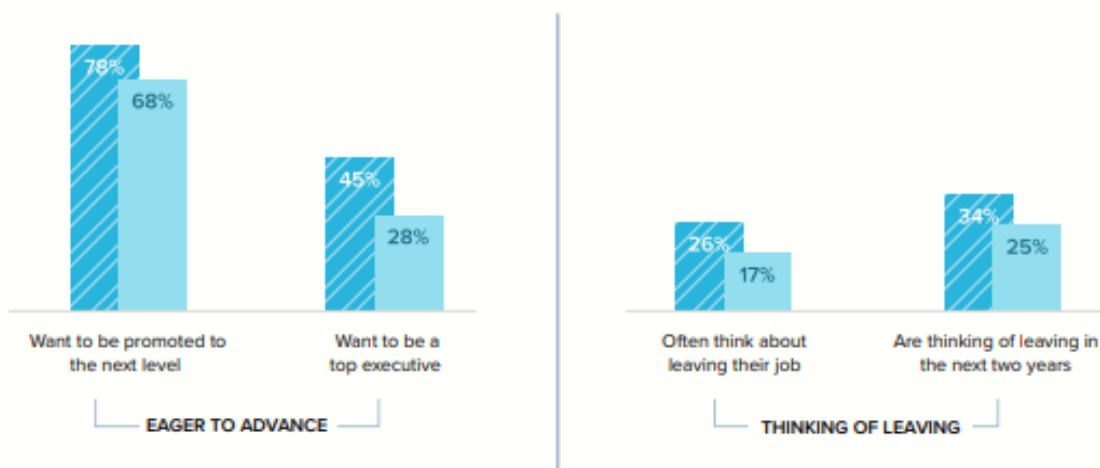


Tabla headhuner políticas remuneración 5

Ofrecer a los empleados flexibilidad para que puedan llevar una vida balanceada

El estudio también establece que, para aumentar la representación de las mujeres en todos los niveles, las empresas necesitan encontrar más formas de ayudar a los empleados que buscan equilibrar el trabajo y la familia. Manejar las complejidades de criar hijos y administrar una casa mientras se construye una carrera es un acto difícil para muchos trabajadores. 41% de los empleados tienen hijos en el hogar, y el 17 % de ellos no cuentan con empleada o niñera tiempo completo.

El reto de este balance se da para ambos géneros, pero sigue teniendo un peso mayor en las mujeres: en todas las razas y etnias, las mujeres tienen muchas más probabilidades que los hombres de hacer la mayoría o de las tareas domésticas. La mayoría de las compañías ofrecen a los empleados cierta flexibilidad para aliviar la fricción entre la vida laboral y

personal, como la capacidad para trabajar a tiempo parcial o teletrabajo (Esta medida la aplica Johnson & Johnson) .

Aunque algunas empresas con sede en Colombia la tienen, todavía falta por avanzar en el tema, pues menos de dos tercios de las empresas ofrecen licencia de maternidad más allá de lo que exige la ley, y poco más de la mitad ofrecen a los padres el mismo beneficio. Pocas empresas cuentan con apoyo continuo para los padres, como subsidio o cuidado de niños en el lugar. Programas como estos hacen la diferencia: es más fácil enfocarse en el trabajo cuando los empleados saben que sus hijos están bien cuidados.

6. Conclusiones

Luego de realizar un estudio a la literatura, se pudo entender el contexto social y cultural como preámbulo a la existencia de una brecha salarial de género en Colombia y el mundo. Aunque el país está encaminado a ser una sociedad equitativa en el ámbito laboral, existen algunas empresas que no tienen ni métricas claras ni unas políticas de remuneración claramente establecidas que permitan que este objetivo se logre.

Al analizar la muestra tomada, es interesante ver que pese a que entre hombres y mujeres existe una igual capacidad de ascenso, si se percibe una brecha salarial en el mundo, que deja el siguiente interrogante: ¿ Si las mujeres ascienden igualmente rápido que los hombres, por qué se les remunera de forma distinta ?. Programas como los de liderazgo y empoderamiento femenino del CESA ayudan a que este interrogante desaparezca, pues el empoderamiento femenino cambia la percepción social que se tiene del liderazgo de la mujer,

como algo más fraternal y menos enfocado a resultados y direccionamiento de equipo de trabajo.

Este estudio deja recomendaciones y sugerencias aplicadas por headhunters y consultoras de talla mundial para ser aplicadas a las empresas. Estas prácticas estandarizadas de remuneración permitirán no solo un sentimiento de transparencia y justicia entre sus empleados sino mayor permanencia de los mismos y un enfoque claro de proyección de carrera. Una correcta definición de cargos y de salarios motivará a los empleados a prepararse adecuadamente, ser elegido por sus competencias y aportar a la empresa de forma positiva.

7. Bibliografía:

Castro Sánchez, F. L., & García Ramírez, J. (2018). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos.

CESA, Mujeres en Liderazgo, 2018, recuperado de : <https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2018/09/PROGRAMA-COMPLETO-MUJERES-EN-LIDERAZGO-2018.pdf>

Chin, J. L., Lott, B., Rice, J., & Sanchez-Hucles, J. (Eds.). (2008). *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*. John Wiley & Sons.

DANE. (2018). Empleo Informal y Seguridad Social. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Hays Recruiting Experts Worldwide. (2018). Un análisis de sectores y salarios en España, Guía del mercado laboral 2018.

Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.

McNulty, D. J. (1967). Differences in pay between men and women workers. *Monthly Lab. Rev.*, 90, 40.

Olivera, M., & Cuesta, J. (2010). *Social Security Distortions Onto The Labor Market: Estimates For Colombia*. The World Bank.

Page Executive. (2018). Estudio Remuneración 2018

Rachel Thomas ; Mariane Cooper. (2018). women in the workplace. 28/04/2018, de McKinsey & Company Sitio web:
[file:///C:/Users/lvaronpo/Downloads/Women in the Workplace 2018.pdf](file:///C:/Users/lvaronpo/Downloads/Women%20in%20the%20Workplace%202018.pdf)

Torns, T., & Recio, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de economía crítica*, 14(segundo semestre), 178-202.

Anexos

Entrevista Fabián Velasco gerente HRJ&J 1

1 Entrevista - Fabián Velasco Gerente de HR Johnson & Johnson

<ul style="list-style-type: none">• Objetivos de la entrevista:<ol style="list-style-type: none">1. Entender el funcionamiento de las bandas salariales y distintas asignaciones dentro de las mismas2. Entender qué tanta información se da a los empleados en cuanto a salarios3. Determinar qué prácticas salariales son útiles para mitigar este problema
<ul style="list-style-type: none">• Participantes<p>Fabián Velasco, Gerente de recursos humanos y fuerza laboral en Mexico y en Colombia</p>
<ul style="list-style-type: none">• Guía entrevista<p>Preámbulo:</p><p>Se realizó una conversación informal con Fabián en la cual el nos contó un poco las funciones de HR en Johnson & Johnson y el funcionamiento del área. Nos contó que es el encargado de vigilar las transacciones de recursos humanos que realizan los analistas tales como ascensos, vacaciones, deserciones, entre otros... Lidera proyectos de mejora en</p>

Mexico y en Colombia para generar planes de carrera a los empleados, reducir costos y optimizar el sistema de compensaciones.

Preguntas:

- **¿Existe un sistema de remuneración establecido en su empresa?**

Si, de acuerdo a la banda y a los requisitos académicos se le asigna un valor de salario que puede estar dentro de la misma banda

- **¿El sistema es conocido por todo el personal?**

Legalmente, todas las empresas deben tener públicamente los modelos de compensaciones, lo que es confidencial es el salario como tal, pero los parámetros si son de conocimiento de todos los empleados

- **¿La empresa donde usted trabaja tiene análisis estadísticos de las remuneraciones reales de hombres y mujeres por concepto del mismo trabajo realizado?**

Johnson & Johnson tiene como política la inclusión y la no discriminación de personal independientemente de su género, orientación sexual, raza o religión. Los salarios y sus variaciones dentro de una misma banda no cambian según el género sino según el % de cumplimiento de los requisitos, por ejemplo, si una persona cumple al 80% los conocimientos y estudios de un cargo específico, se le pagará el 80% de la banda correspondiente.

- **¿Ha visto una brecha salarial entre los hombres y las mujeres frente a la remuneración?**

En Colombia algunas empresas, además de tener distintos salarios para hombres y mujeres, tienen mayores oportunidades para los hombres ya que perciben la maternidad como un impedimento al contratar a una mujer. Tienen la falsa creencia de que a las mujeres se les dificulta ser madres y ejecutivas al mismo tiempo y por lo tanto prefieren “ahorrar” y contratar a un hombre que le sale más “barato”. En cuanto a salarios específicamente en la empresa no he visto variaciones en personas igualmente preparadas, pero en oportunidades si.

- **¿Existe un equipo el cual negocia el salario para los trabajadores para que no se encuentren diferencias?**

El equipo de workforce el cual lidero se encarga de realizar las transacciones correspondientes a cada empleado (nuevas contrataciones, background de seguridad etc...) Generan informes mensuales y periódicos que no discriminan por género sino que registran los movimientos de cada empleado sin excepciones y/o discriminaciones.

- **¿Hay mujeres y hombres en el equipo de negociación del salario?**

Actualmente en el equipo de Workforce Mexico - Colombia la proporción de mujeres a hombres es de más o menos 2 a 1.

- **Ejercicio de Cierre:**

A lo último, Fabián nos ayudo a diseñar una encuesta diciente y coherente capaz de arrojaros datos relevantes hacia la existencia de una brecha salarial en las empresas en las cuales los egresados del CESA trabajan.

2 Entrevista – Talent Acquisition interns Juliana Urrea , Camila Pineda

Entrevista TA Mastercard Analysts 1

Participantes:

Juliana Urrea,- Junior Talent Acquisition Analyst y Camila Pineda – Senior Talent Acquisition Analyst

Preguntas:

- **A la hora de abrir un proceso, ¿ Como funciona? ¿ Qué tienen en cuenta?**

JU: Para abrir un proceso, el área correspondiente debe presentar la solicitud y la necesidad del nuevo cargo a talent acquisition luego de que esto ha sido aprobado por el director de área.

CP: Luego, se hace un perfil de cargo junto con el hiring manager el cual establece las funciones principales, los conocimientos, los años de experiencia, entre otros.

- **¿Los procesos son para un público específico? ¿Determinan el género en algunos casos?**

JU: Las políticas exigen que las vacantes sean publicadas en plataformas públicas tales como LinkedIn, El Empleo, entre otros... Aunque ya no se ve mucho, la ley prohíbe poner anuncios con encabezados como “se requiere hombre” o “se requiere mujer”. Esto sigue pasando, aunque ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo como práctica de inclusión.

- **¿Alguna vez les han indicado que solo deben contratar a alguien de un género específico?**

CP: No, en el caso de Mastercard cualquier cargo puede ser realizado por mujeres o por hombres. El requisito es que tengan los conocimientos y la experiencia. Sabemos que en empresas en las cuales se requiere fuerza como auxiliares de logística con matriales pesados, si priman los hombres en estos sectores, aunque por políticas de inclusión no deben especificar esto a la hora de contratar.

- **¿En cuanto a personas contratadas y porcentaje de mujeres y hombres, cuanto es la proporción?**

CP: Actualmente se han contratado más hombres y la proporción es más o menos de 2 a

1. Creemos que puede ser por el sector bancario en particular, esto hace que haya menos aplicantes mujeres que hombres.

3 Encuesta a egresados de pregrado y postgrado del CESA: (Ver Anexo 1 con respuestas)

1. ¿Cuál es su género?

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

2. Es egresado del CESA de:

Pregrado

Postgrado

3. ¿Cuántos años tiene?

18 – 25

25 – 35

35 – 45

55 – 65

4. ¿Tiene trabajo actualmente?

Si

No

5. Si su respuesta fue si, ¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabaja?

- Sector agropecuarios

- Sector de servicios
- Sector industrial
- Sector de transporte
- Sector de comercio
- Sector financiero
- Sector de la construcción
- Sector minero y energético
- Sector solidario
- Sector de comunicaciones
- Otro ¿Cuál? _____

6. ¿De qué tamaño es la empresa donde trabaja?

Pequeña (< 50 empleados)

Mediana (Entre 50 y 200 empleados)

Grande (> 200 empleados)

7. ¿En qué nivel se encuentra trabajando actualmente?

Bachiller

Técnico

Profesional

Directivo

8. ¿Dentro de qué rango se encuentra su salario?

SMLV – 2,000,000

2,000,000 – 4,000,000

4,000,000 – 6,000,000

6,000,000 – 8,000,000

8,000,000 – 10,000,000

> 10,000,000

9. ¿En su empresa existe un área de compensación y beneficios?

Si

No

No sabe

10. ¿Tiene identificadas las bandas por cargos y los criterios para la asignación de distintos porcentajes dentro de la misma?

Si

No

11. ¿Considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo?

Si

No

Si su respuesta fue no, explique por qué _____

12. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de participación de mujeres en su área?

(escala de 0 a 100%)

13. ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa?

Si

No

Si su respuesta fue No, ¿Por qué cree que no hay claridad? _____

14. ¿En su área se evidencia que la misma labor es remunerada de manera diferente entre hombres y mujeres?

Nunca

A veces

Siempre

15. ¿Cuál es su percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?

Igualdad de oportunidades

Mayores oportunidades para las mujeres

Mayores oportunidades para los hombres

16. Su jefe directo es:

Hombre

Mujer

17. ¿Las políticas de remuneración de su empresa son públicas?

Si

No