



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La segregación ocupacional en los cargos públicos de los entes territoriales: un estudio de caso en la gobernación del departamento del META

Hernández Ardila, Viviana Lucero

2015

Cita APA: Hernández Ardila, V. (2015). La segregación ocupacional en los cargos públicos de los entes territoriales: un estudio de caso en la gobernación del departamento del META. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.  
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LA SEGREGACIÓN OCUPACIONAL EN LOS CARGOS PÚBLICOS DE LOS  
ENTES TERRITORIALES. UN ESTUDIO DE CASO EN LA GOBERNACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DEL META

VIVIANA LUCERO HERNÁNDEZ ARDILA

TESIS DE MAESTRIA

DIRECTORA: DRA. ADRIANA FASSIO

CO-DIRECTOR: DR. ALVARO RAMIREZ

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

BOGOTÁ D.C

2014

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....9

1. Problema.....11

2. Justificación del estudio y la elección del caso..... 11

    2.1 Alcance.....11

3. Viabilidad.....12

    3.1 Validez y transferibilidad.....13

        3.1.1 Validez..... 13

        3.1.2 Transferibilidad.....13

4. Contexto y descripción del estudio .....13

5. Objetivos.....14

    5.1 Objetivo general..... 14

    5.2 Objetivos específicos.....14

6. Marco teórico.....15

    6.1 Contexto general de la desigualdad de género en el ámbito laboral.....15

6.2	La participación femenina en la administración pública en Colombia.....	16
6.3	Factores de segregación de género en los cargos públicos.....	17
6.3.1	Factores individuales.....	17
6.3.2	Factores estructurales.....	20
6.3.3	Factores culturales.....	26
6.4	Contexto de la desigualdad de género en la Gobernación del Departamento del Meta-Colombia.....	33
7.	Método.....	36
7.1	Diseño.....	36
7.2	Muestra.....	36
7.3	Instrumento de recolección de datos.....	38
7.4	Procedimientos.....	39
	7.4.1 Recolección de los datos.....	39
	7.4.2 Análisis de datos.....	39
8.	Resultados.....	40
8.1	La Gobernación del Departamento del Meta.....	40
8.2	El área de Recurso Humanos y Desarrollo Organizacional.....	42

8.2.1	Los factores individuales.....	45
8.2.1.1	Desarrollo académico y laboral entre el nivel profesional, técnico y asistencial.....	45
8.2.1.2	La formación académica entre el nivel profesional, técnico y asistencial .....	47
8.2.1.3	La experiencia profesional y el desarrollo de Carrera entre el nivel profesional, técnico y asistencial .....	51
8.2.2	Factores estructurales .....	57
8.2.2.1	La diferenciación de puestos entre el nivel profesional, técnico y asistencial.....	58
8.2.2.2	El proceso de ascenso entre el nivel profesional, técnico y asistencial.....	65
8.2.2.3	Oportunidades de ascenso entre el nivel profesional, técnico y asistencial .....	70
8.2.2.4	Procedimientos para licencias, permisos y viajes de trabajo entre el nivel profesional, técnico y asistencial .....	74
8.2.2.5	Asuntos familiares entre el nivel profesional, técnico y asistencial .....	77
8.2.3	Los factores culturales .....	82

8.2.3.1	Percepción del trabajo de los compañeros y propia	82
8.3	El área de Salud	87
8.3.1	Los factores individuales	89
8.3.1.1	Desarrollo académico y laboral entre el nivel profesional, técnico y asistencial	89
8.3.1.2	La formación académica entre el nivel profesional, técnico y asistencial	92
8.3.1.3	La experiencia profesional y el desarrollo de Carrera entre el nivel profesional, técnico y asistencial	94
8.3.2	Factores estructurales	97
8.3.2.1	La diferenciación de puestos entre el nivel profesional, técnico y asistencial	97
8.3.2.2	El proceso de ascenso entre el nivel profesional, técnico y asistencial	106
8.3.2.3	Oportunidades de ascenso entre el nivel profesional, técnico y asistencial	109
8.3.2.4	Procedimientos para licencias, permisos y viajes de trabajo entre el nivel profesional, técnico y asistencial	111
8.3.2.5	Asuntos familiares	113

8.3.3 Los factores culturales .....	115
8.3.3.1 Percepción del trabajo de los compañeros y propia .....	115
9. Conclusiones.....	126
10. Recomendaciones.....	132
11. Referencias Bibliográficas .....	133
Apéndices.....	142

Tabla 1 Muestra estudiada del personal por nivel jerárquico, área de trabajo y Sexo.....	38
Tabla 2 Análisis de la totalidad del personal dentro de los niveles jerárquicos.....	41
Tabla 3 Distribución de hombres y mujeres por nivel jerárquico y el área de trabajo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.....	44
Tabla 4 Comparativo del desarrollo académico y laboral en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	45
Tabla 5 Comparativo de la formación académica en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	48
Tabla 6 Comparativo de la experiencia profesional y el desarrollo de Carrera en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	51
Tabla 7 Comparativo de la diferenciación de puestos en los niveles profesional, técnico y asistencial .....	59
Tabla 8 Comparativo del proceso de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial .....	65
Tabla 9 Comparativo de las oportunidades de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial .....	70
Tabla 10 Comparativo de los procedimientos para las licencias, permisos y viajes de trabajo en los niveles profesional, técnico y asistencial .....	74



Tabla 11 Comparativo de los asuntos familiares en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	77
Tabla 12 Comparativo de las percepciones del trabajo de los compañeros y propio en los niveles profesional, técnico y asistencial .....	82
Tabla 13 Distribución de hombres y mujeres por nivel jerárquico y el área de trabajo de Salud.....	88
Tabla 14 Comparativo del desarrollo académico y laboral en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	89
Tabla 15 Comparativo de la formación académica en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	92
Tabla 16 Comparativo de la experiencia profesional y el desarrollo de carrera en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	94
Tabla 17 Comparativo de la diferenciación de puestos en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	97
Tabla 18 Comparativo de los procesos de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	106
Tabla 19 Comparativo de las oportunidades de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	109
Tabla 20 Comparativo de los procedimientos y efectos de las licencias, permisos y viajes de trabajo en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	111

Tabla 21 Comparativo de los asuntos familiares en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	113
Tabla 22 Comparativo de las percepciones del trabajo de compañeros y propio en los niveles profesional, técnico y asistencial.....	115
Tabla 23 Porcentaje de participación y concentración del personal femenino en las dos áreas de estudio .....	127

## Introducción

En este trabajo se estudia la desigualdad de género en los cargos públicos de los entes territoriales de Colombia, mediante un estudio de caso representado por la Gobernación del departamento del Meta a fin de analizar la existencia de los factores que producen la segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía de la Gobernación de este Departamento. Dichos factores fueron los individuales, estructurales y culturales que se manifestaron en las dos áreas más importantes de esta organización ya que presentaron mayor personal y antigüedad institucional y se encontraban inscritos en carrera administrativa.

La revisión de literatura sobre estudios de género y organización en Latinoamérica es escasa, principalmente en Colombia, a pesar de investigaciones en otros contextos como Estados Unidos y España que demuestran que en la administración pública en general existen estudios de género principalmente en lo concerniente a los factores estructurales, culturales e individuales que actúan como obstáculos en el logro de la igualdad de género dentro del entorno. Algunos de estos estudios son los de Anker (1997), Stewart (1999), Agut y Hernández (2007), Ibañez (2008), Godoy y Madlanic (2009) entre otros.

El trabajo consiste en analizar la existencia de los factores que producen la segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía tales como el profesional, técnico y asistencial de la Gobernación a través de diversas variables que componen cada factor, desde las situaciones individuales de cada funcionario público hasta la estructura organizacional y cultural de la entidad. Específicamente, se preguntó ¿Cuáles fueron los factores estructurales, culturales e individuales que obstaculizaron el logro de la igualdad de género en los niveles jerárquicos de la Gobernación del Meta?

El documento consta de tres partes: En la primera se presentan la introducción, el problema a investigar, el objetivo general y los objetivos específicos, el marco teórico y la metodología utilizada.

En la segunda parte se refleja el análisis de los hallazgos obtenidos a partir de la administración de la guía de entrevistas semi-estructuradas realizadas a los funcionarios públicos de las áreas de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional y Salud de la Gobernación del Departamento del Meta, el cual se muestra a través de cuadros comparativos.

La tercera y última parte se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## 1. Problema

La desigualdad de género en los cargos públicos de la administración pública en los entes territoriales.

## 2. Justificación del estudio y la elección del caso

Son diversos los factores que pueden existir e influenciar la ocupación de un cargo público dentro de un ente territorial; con esta investigación se analiza la existencia e influencia de los factores estructurales, culturales e individuales que producen la segregación ocupacional y e impiden la igualdad de género en los cargos de menor jerarquía de la Gobernación del Departamento del Meta. Esta investigación es importante porque busca evidenciar cuáles son los factores que generan la desigualdad de género de los cargos públicos que se encuentran comprendidos por los niveles jerárquicos de la Gobernación del Departamento (profesional, técnico y asistencial); algunos de estos factores son limitantes que afectaran el desarrollo de la trayectoria administrativa de los funcionarios públicos, quienes además de permanecer en un área de trabajo, ocupan el mismo cargo por largo tiempo.

Se eligió el caso porque la Gobernación del Departamento del Meta es uno de los entes territoriales más importantes a nivel local y de mayor trayectoria en la gestión pública con una antigüedad de 51 años. Es el aparato administrativo y de gobierno encargado de la formulación e implementación de políticas públicas en materia de salud, educación, producción, gobierno y hacienda. Tiene a su cargo la supervisión de los 29 municipios que conforman el Departamento.

Actualmente, la Gobernación del Departamento del Meta cuenta con 434 cargos públicos que conforman su estructura organizacional; de éstos, 220 son ocupados por hombres y 207 son ocupados por mujeres. Internamente en la distribución por niveles y áreas se observó que los niveles profesional y asistencial presentaron mayor inequidad para las mujeres. El nivel técnico presentó mayor inequidad hacia las mujeres.

## 2.1 Alcance

Para efectos de este trabajo se estudió la segregación ocupacional que se presenta en los tres niveles de menor jerarquía, el profesional, el técnico y el asistencial<sup>1</sup> que componen la planta de personal de la Gobernación del Departamento del Meta. En la cual se hace principal énfasis en la segregación jerárquica y promocional que se presenta en esta organización.

## 3. Viabilidad

Para el acceso a la información se contó con los permisos y autorizaciones de las oficinas donde se entrevistaron a los funcionarios. El Departamento del Meta es una organización territorial colombiana de segundo nivel cuyas dependencias administrativas se encuentran en su capital, Villavicencio.

Se contó con la participación de dos funcionarios, uno de ellos perteneciente a la Secretaría de Salud y el otro a la Secretaría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Gobernación quienes actuaron como informantes en el proceso y desarrollo de la investigación y además de colaborar con la información, direccionaron las

---

<sup>1</sup> El artículo 3 de decreto-ley 875 del 2005 refleja lo siguiente: Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

entrevistas a otros funcionarios para los asuntos de cada división competente. Es decir, se utilizó una estrategia de bola de nieve dentro de cada secretaría.

### 3.1 Validez y transferibilidad

3.1.1 Validez: Se logró recopilar información de las personas a través de una guía de entrevista, con la información suministrada se realizó la triangulación de diseños, en lo cualitativo se usó el marco referencial interpretativo de la teoría fundamentada y en cuanto a lo cuantitativo se utilizó un diseño transeccional correlacional-causal, además del chequeo con los informantes claves, para evaluar la validez de los datos.

3.1.2 Transferibilidad: A partir de la información obtenida, se formuló la hipótesis que podría servir para otras investigaciones como lo fue la presencia de segregación ocupacional y la dificultad por el logro de la igualdad de género en los entes territoriales, bajo el análisis de factores individuales, estructurales y culturales que involucran a los funcionarios públicos y a la organización territorial.

## 4. Contexto y descripción del estudio

Para efectos de este trabajo se estudió la segregación ocupacional que se presenta en los tres niveles de menor jerarquía, el profesional, el técnico y el asistencial<sup>2</sup> que componen la planta de personal de la Gobernación del Departamento del Meta. Se observó que los niveles profesional y asistencial presentaron mayor inequidad para las mujeres y el nivel

---

<sup>2</sup> El artículo 3 de decreto-ley 875 del 2005 refleja lo siguiente: Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

técnico presentó mayor inequidad hacia las mujeres. Se analizaron sólo estos tres niveles dado que en el nivel asesor y directivo se presenta una igualdad o por lo menos una situación más equilibrada.

## 5. Objetivos

### 5.1 Objetivo General

Analizar la existencia de los factores que producen la segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía de la Gobernación del Departamento del Meta.

### 5.2 Objetivos específicos

-Identificar cuáles son y cómo influyen los factores individuales, estructurales y culturales que producen la segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía de la Gobernación del Departamento del Meta.

-Buscar alternativas orientadas a la reducción de la segregación por género en la administración pública.



## 6. Marco teórico

### 6.1 Contexto general de la desigualdad de género en el ámbito laboral

En el transcurso de casi 2500 años atrás las relaciones de género se encontraban divididas en dos planos, uno familiar-privado y otro público-laboral; desde entonces, la sociedad patriarcal le asignó unas funciones específicas a los sexos femenino y masculino. La mujer, debía hacerse cargo de las actividades del hogar y la crianza de los hijos; el hombre, debía ser el proveedor y sostenedor económico del hogar, lo que le confería mayor autoridad y poder que la mujer, esta última desde entonces ha sido subvalorada. No obstante, a pesar de los avances sociales, de las comunicaciones y de la tecnología esto no se ha superado por completo, es así como actualmente, la incorporación de la mujer al entorno laboral, se presenta con desigualdades en comparación a la de los hombres.

Por esta razón, en años más recientes, a pesar de las transformaciones económicas, culturales, sociales y políticas, la problemática de desigualdad de género en distintos ámbitos de la sociedad persiste con mayor profundidad en unos países que en otros. Esto se refleja en los datos obtenidos del Índice de Desigualdad de Género (2012)<sup>3</sup> a través de una muestra de 135 países, cuyos resultados para Colombia presentan una mayor igualdad en el esfuerzo educativo y salud con un puntaje de 0.99 y 0.97 respectivamente. Luego con un puntaje de 0.62 para la participación económica y oportunidades. Es el último subíndice empoderamiento político en el que todos los países presentan una mayor desigualdad con un puntaje de 0.09, Colombia ocupa el puesto 63 de los 135 países.

---

<sup>3</sup> Mide la desigualdad e igualdad de género a través de cuatro subíndices: Participación económica y oportunidades, esfuerzo educativo, salud y empoderamiento político. La puntuación es 0,000= Desigualdad e igualdad=1,000. El primero mide la tasa de actividad, igualdad salarial para trabajos similares, estimación de ingresos percibidos, Legisladores, altos funcionarios y Los trabajadores profesionales y técnicos. El segundo mide la tasa de alfabetización, matrícula en educación primaria, secundaria y terciaria. El tercero mide la proporción de sexos al nacer (femenino/masculino) y esperanza de vida sana. El cuarto mide las mujeres en el parlamento, Las mujeres en cargos ministeriales, Años, con cabeza de mujer de Estado (últimos 50 años). Esto se realizó en 135 países.

Esta desigualdad de género también se observó en la tasa de participación y ocupación. De una muestra de nueve países latinoamericanos<sup>4</sup> realizada por la OIT (2010), el resultado fue en promedio, una tasa de participación de 73,3% para los hombres y 49,5% para las mujeres, con un promedio de la tasa de ocupación de 68,3% y 45,1% en el mismo orden. Estos resultados resaltan la menor participación y ocupación de las mujeres en el mercado laboral latinoamericano.

## 6.2 La participación femenina en la administración pública en Colombia

La mujer en el mercado laboral ha venido subiendo escalafones, se ha capacitado para cumplir con las competencias y deberes que exige una organización de trabajo. Sin embargo, aún existe una brecha entre los cargos públicos ocupados por las mujeres y los hombres. Esto se ve reflejado en el informe anual del departamento administrativo de la función pública (2012) que expone que de los 1.727 cargos del nivel directivo, en las Gobernaciones, 773 se encuentran ocupados por mujeres, lo que representa un porcentaje acumulado del 46.09% de participación femenina. Se destacan Amazonas y Antioquia con el más alto porcentaje de participación femenina, y el más bajo San Andrés, Valle del Cauca y Vaupés.

En la administración pública en general existen estudios de género en el mercado laboral, principalmente lo concerniente a los factores estructurales, culturales e individuales que actúan como obstáculos en el logro de la igualdad de género dentro del entorno. Entre estos estudios se encuentran a Anker (1997), Stewart (1999), Rodríguez Gustá (2002), Agut y Hernández (2007), Ibañez (2008), Godoy y Madlanic (2009) entre otros.

---

<sup>4</sup> Países de Latinoamérica organizados por mayor de desigualdad de género en la tasa de participación: México, Chile, Ecuador, Argentina, Brasil, Venezuela, Colombia, Uruguay y Perú. Para la Tasa de ocupación: Chile, México, Ecuador, Argentina, Colombia, Brasil, Uruguay, Venezuela y Perú.

Con base a la problemática de género en las administraciones pública surge entonces la siguiente pregunta: ¿Es el resultado de la interacción de estos factores lo que genera la segregación de hombres y mujeres en determinados cargos públicos en el Departamento del Meta?

### 6.3 Factores de segregación de género en los cargos públicos

#### 6.3.1 Factores individuales

Uno de los factores que contribuye a la desigualdad de género al presentarse como un obstáculo dentro del entorno laboral está relacionado con algunas características individuales entre las cuales se encontraron la formación académica, la experiencia y el desarrollo profesional.

La formación profesional es uno de los pilares para el aumento de la productividad y competitividad de las empresas, así como para la promoción de la equidad social, a través del mejoramiento del nivel de calificación de la fuerza de trabajo. A su vez, afirman que las mujeres necesitan un número de años de estudio significativamente mayor para acceder a las mismas oportunidades de empleo y condiciones de trabajo que los hombres (Abramo et al, 2000, cap I).

Por otro lado, Faur & Zamberlin, (2007) consideran que es común que las mujeres ingresen en cargos de menor jerarquía que los varones, aún teniendo igual o mayor calificación que ellos. Asimismo consideran que existe un aumento en los niveles académicos de las mujeres, pero la orientación de las jóvenes sigue siendo mayoritariamente hacia carreras y profesiones “tradicionalmente femeninas”.

En esta misma línea Agut y Salanova, (1998) afirman que las mujeres muestran interés por carreras dirigidas a las vocaciones sociales consideradas tradicionalmente femeninas, como la sanidad, la educación, las humanidades o las ciencias sociales, mientras que los chicos muestran mayor diversidad en sus elecciones y su presencia es masiva en las titulaciones estrechamente vinculadas a lo tecnológico y a la ciencia. De igual manera, López- Ibor *et al* (2008) comparten lo estipulado anteriormente y lo denominan segregación educacional, la que en el contexto del presente estudio podría llamarse *segregación voluntaria*.

Si bien la formación profesional es uno de los requisitos laborales que incide en la elección de un candidato al puesto, dado los requerimientos del mismo, es posible visualizar e identificar segregación educacional en los candidatos o en los servidores públicos ya designados. Sin embargo, no se analiza sólo la formación profesional de los candidatos sino también se tienen en cuenta otros factores tales como la experiencia laboral y el desarrollo de la carrera profesional que aunado a la formación, pueden obstaculizar el logro de la igualdad de género en los niveles jerárquicos de las organizaciones.

En un estudio de caso del Sector Público en Uruguay, Rodríguez (2002) encontró que la experiencia laboral beneficia la movilidad de las mujeres mayores, pero obstaculiza la de las más jóvenes; sin embargo, al tener niveles análogos de experiencia laboral con los hombres su posibilidad de convertirse en supervisoras tiende a ser semejantes a la de los hombres. Además la antigüedad, sumada a los grados universitarios, hizo de las mujeres, candidatas en las que se podía confiar.

En el mismo sentido, Agut y Hernández (2007: 206) afirman que “(...) para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad es importante que tengan acceso a un amplio rango de oportunidades de desarrollo de carrera o experiencias laborales que les preparen para tales puestos”. Además, los jefes piensan que pocas mujeres

tienen la experiencia empresarial necesaria y que no han pasado el tiempo suficiente en distintos puestos de mando para poder desempeñar los máximos cargos directivos (Cinterfor/OIT, 2006).

En esta misma línea de explicación, una colección de estudios de López-Ibor *et al* (2008:32) consideran que “las mujeres tienen menos experiencia profesional en promedio ya que se han ido incorporando progresiva y recientemente al mercado laboral y, además, algunas de ellas han efectuado interrupciones en su vida profesional relacionadas con la maternidad y el cuidado de los hijos u otros familiares”. Por tanto, esta es una de las razones por las que invierten menos en capital humano comparada a la inversión que realizan los hombres. Lo descrito anteriormente dificulta el acceso y la promoción de las mujeres a los diferentes niveles de cargos públicos, y al ser la experiencia profesional requisito tenido en cuenta al momento de elegir el candidato a un cargo, se presenta por lo general que la mayor experiencia laboral la tienen los hombres dadas las interrupciones en el entorno laboral que registran las mujeres por los roles que juegan dentro del ámbito privado-familiar.

Son precisamente estas interrupciones las que conllevan una diferenciación de género en el desarrollo profesional de los representantes de cada sexo y en tal sentido, el desarrollo de carrera se define como la forma en que las personas exploran sus opciones, planifican sus acciones, desempeñan y progresan en los roles vocacionales elegidos (Agut y Hernández, 2007,p 202).

Para estos autores, las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para que los puestos profesionales sean ocupados por personas con un rango comprendido entre los 30 y 40 años de edad, considerado como el más importante para el desarrollo de una carrera, cuando precisamente es esta etapa la que exige de las mujeres una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos.

En adición a lo anterior, López-Ibor *et al* (2008: 58) afirman que alcanzar los niveles más altos de la jerarquía profesional requiere de una carrera prolongada, por lo cual se tendrían menos mujeres que hombres en tales cargos. Es la dificultad de conciliar al ámbito privado-familiar con el desarrollo de una carrera lo que genera que, en el caso de las mujeres, ésta sea más corta o se desarrolle más lentamente que en los hombres.

En este mismo sentido, en un estudio realizado en España, Anca y Aragón (2007) comparten lo planteado por los autores anteriormente citados, dada la dificultad de conciliar el compromiso de la vida familiar con el compromiso laboral, que actúa como freno en la trayectoria profesional.

En síntesis, el desarrollo de carrera de los hombres presenta características diferentes al de las mujeres, quienes tienden a permanecer en el mismo puesto por periodos prolongados. (Abramo et al, 2000, p 48). Maxfield, (2005) comparte esta idea y agrega que los hombres desean escalar dentro de la empresa, buscando nombramientos, más reconocimientos y presumiblemente una paga mayor.

Las teorías antes expuestas son importantes en la investigación porque reflejan aspectos importantes de género dentro del ámbito laboral y familiar, aplicables al caso específico del presente estudio.

### 6.3.2 Factores estructurales

Dentro de las burocracias, se encuentran factores estructurales que tienen en cuenta el uso de reglas formales y estandarizadas, tareas y procedimientos, las cuales se emplean para la toma de decisiones y el control social del trabajo. En tal sentido, Las reglas, las tareas y los procedimientos establecen responsabilidades y jurisdicciones entre

los trabajos, las oficinas y los participantes, y establecen límites que sirven para reducir el comportamiento discrecional del supervisor y el ejercicio de poder arbitrario. De esta manera, los posibles prejuicios de supervisores y empleadores acerca del trabajo de las funcionarias se verían en gran medida controlados por las propias pautas establecidas en la organización (Rodríguez<sup>5</sup> 2002).

De igual manera, una recopilación informativa de un estudio refleja que existen dos formas de discriminación, una directa y otra indirecta:

La “discriminación directa que ocurre cada vez que leyes, reglamentos o prácticas excluyen o dan preferencia de manera expresa a determinadas personas sólo por el color de la piel o la edad o el sexo que tengan. La discriminación indirecta consiste en normas, procedimientos y prácticas que son a primera vista neutrales pero cuya aplicación afecta de manera desproporcionada a miembros de determinados colectivos” (Tomei, 2005, p 123).

Es precisamente la existencia y cumplimiento de reglas, tareas, normas y procedimientos burocráticos propios de cada organización los que permiten ampliar o reducir la participación de las mujeres y alcanzar cargos de mayor jerarquía en igualdad de condiciones. A través de ellos se busca limitar la discreción de los jefes y supervisores, el uso de redes informales, además de trabajar con criterios objetivos para seleccionar y valorar a los candidatos, además de impedir sesgos implícitos que obstaculicen el logro de la igualdad de género en los cargos públicos.

---

<sup>5</sup> Para la elaboración de esta parte del Marco teórico se utilizó el enfoque de la perspectiva permisiva, el cual considera que se puede propiciar la igualdad entre los sexos por sus cualidades estructurales. Esto se generaría por una de las razones expuestas por Perrow (1986), Halaby (1978) y Powell/Butterfield (1994).

Otro de los factores denominados estructurales es la diferenciación de puestos cuya función está definida en los reglamentos. Es la división del trabajo lo que permite establecer requisitos laborales relativamente objetivos, a fin de identificar y asignar personas en los cargos. En presencia de los requisitos laborales establecidos de antemano, las habilidades de los funcionarios también podrán observarse y valorarse sin ambigüedad (Rodríguez, 2002:198). Al presentar una división de trabajo clara, la especificación de tareas en cada puesto se encuentra orientada a las actividades, funciones y responsabilidades con arreglo a las normas y procedimientos establecidos por la organización.

Asimismo, dentro los factores estructurales que hacen parte de las organizaciones y que a su vez actúan como normas y procedimientos se encuentra la política de recursos humanos formalmente establecida para atender a ciertas necesidades de los trabajadores. (Faur & Zamberlin, 2007). La política de recursos humanos incluye los tiempos laborales, licencias, permisos y viajes de trabajo, que de una manera u otra influyen en la vida familiar y laboral del funcionario.

Burín (2007:45) al respecto, afirma que “la dedicación horaria de los puestos de trabajo más altos en la mayoría de los espacios laborales, está diseñada por lo general, dentro de un universo de trabajo masculino, e incluye horarios que habitualmente no están disponibles las mujeres”, lo que quiere decir que éstas son relegadas de estos puestos o por lo menos para ellas su disponibilidad de tiempo no es completa.

En cuanto a las licencias y permisos, Estebaranz (2004: 45) considera que “el miedo a las discontinuidades, abandono o descuido del trabajo cuando la mujer queda en embarazo y pide permisos por cuestiones familiares, son factores que impiden que las mujeres promocionen a puestos de mayor jerarquía”



En este sentido, la movilidad geográfica por cuestiones de trabajo también es un factor que impide el logro de la igualdad de género en los puestos públicos, ya que se debe disponer de tiempo suficiente y cuando las mujeres tienen familia con niños pequeños esta disponibilidad se reduce.

Por consiguiente, la política de recursos humanos en estos aspectos es un factor relevante en la organización y en la vida de los funcionarios públicos, dado que influye de manera positiva o negativa en su quehacer laboral y familiar.

Es precisamente la necesidad de compatibilizar el ámbito privado-familiar con el ámbito público-laboral lo que genera complicaciones en la trayectoria y desarrollo de carrera de las mujeres. De allí se derivan grandes diferencias entre la trayectoria y el desarrollo de ellas y los hombres, lo que puede empeorar teniendo en cuenta que, en muchos casos, los puestos de mayor jerarquía vienen acompañados de horas extras de trabajo, mayor dedicación por fuera de la organización, desplazamiento geográfico y capacitaciones permanentes. Todo lo anterior, genera conflictos para las mujeres entre la esfera profesional y la doméstica.

En este orden de ideas, Linehan & Walsh (2000:52) consideran que “los vínculos familiares se ven como un obstáculo a estar (sic) disponible, lo cual es esencial para la promoción profesional”, en tanto que Barbera et al (2000) y Ramos et al (2003) consideran que “el compatibilizar estas dos actividades requiere un gran esfuerzo, una gran organización personal y conlleva una fuente extra de estrés. Por lo cual, antes o después las mujeres directivas se enfrentan con el dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia” (pág. 50). Ramos et al (2003) agregan que para muchas organizaciones los mejores trabajadores son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad desde el punto de vista

económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo y la no disponibilidad absoluta” (pág. 272)<sup>6</sup>.

En este mismo contexto, Godoy & Mladinic<sup>7</sup> (2009:53) sostienen que las responsabilidades familiares sí influyen en la carrera profesional de las mujeres, ya que ellas la interrumpen más veces, toman más días libres y trabajos parciales para cumplir con estas responsabilidades. Como consecuencia, presentan menos años de experiencia laboral, lo cual a su vez, hace lento su progreso profesional y reduce sus ingresos. Asimismo, Anker (1997:347) considera que se suele afirmar que las mujeres tienen mayor índice de ausentismo, llegan tarde al trabajo con más frecuencia debido a las responsabilidades familiares, además presentan mayor rotación, lo cual puede ocasionar un costo indirecto notable para los empleadores, porque tienen que contratar a trabajadores nuevos y formarlos, esta rotación se encuentra asociada al cuidado de hijos menores.

En términos de la teoría neoclásica del capital humano, se sostiene que:

Para muchas mujeres, las obligaciones familiares pueden traducirse en una experiencia laboral menor que la de los hombres, si causan su salida temprana y permanente de la población activa (por ejemplo, para casarse), o una retirada temporal para ocuparse de sus hijos mientras éstos son pequeños. Según la teoría, ello implica que las mujeres escogerán lógicamente las ocupaciones en las que, en términos relativos, la remuneración inicial sea alta, el rendimiento de la experiencia, bajo, y el perjuicio derivado de la retirada temporal de la vida activa, ligero. Preferirán, por lo tanto, las ocupaciones en las que sea más fácil colocarse y

---

<sup>6</sup> Esta cita es una concepción demasiado simplista del trabajo femenino, reducido a un simple elemento financiero. Es la visión neoliberal en su expresión más burda. Es decir más real.

<sup>7</sup> Estos autores utilizaron lo estipulado por Eagly y Carly (2007) en lo referente a los efectos que generan las responsabilidades familiares en las carreras y trabajos de las mujeres. Para mayor profundización ver el artículo *Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review*.

que ofrezcan horarios de duración flexible. (Anker, 1997, p 344-345)

En adición a lo anterior, Abramo et al (2000: 28 y 44) consideran que la doble carga de los roles productivo y reproductivos lleva a las mujeres a trabajar jornadas más largas, con mayor desgaste físico y psicológico. Además de la falta de servicios de apoyo doméstico que se traduce en un desdoblamiento del tiempo y de las energías e incide negativamente en sus oportunidades profesionales.

Por otra parte, para Castañón & López, (2007: 11) la desigual distribución de tiempos para la realización de las distintas tareas del hogar y la familia, conlleva a que se acojan a las medidas de conciliación implantadas en las empresas, o a que den preferencia en la elección de un trabajo cerca del domicilio o condiciones de horarios por encima de las posibilidades de promoción.

En este orden de ideas, aunque no necesariamente represente una limitación manejar a la par la relación laboral-familiar, en algunas mujeres será complicado cumplir con los dos papeles. Sin embargo, las mujeres están cada vez más empeñadas en no abandonar el desarrollo de su carrera profesional, para lo cual acuden a apoyos intra y extra- familiares en las actividades del hogar, para conciliar los dos aspectos.

Otro de los factores que influye positiva o negativamente en la trayectoria y desarrollo laboral de las personas es la distribución de oportunidades que se presentan dentro de la organización. En efecto, según Stewart<sup>8</sup> (1999: 286-288), esta distribución se refiere a las expectativas de un empleado y sus perspectivas futuras en una posición. La estructura está integrada por las tasas de ascenso de empleos, el incremento de habilidades

---

<sup>8</sup> Esta autora utilizó una de las variables más importantes del análisis organizacional (la distribución de oportunidades) expuesta por Kanter (1977) en *Men and Women of the Corporation*.

y las remuneraciones. Asimismo, las mujeres en posiciones de baja oportunidad están menos motivadas para realizarse que sus contrapartes en posiciones de alta oportunidad. Sin embargo, Faur & Zamberlin (2007:24) consideran que el hecho de tener oportunidades de proyección, no depende exclusivamente de actitudes personales, sino también del modo en el cual se participe en la estructura de la empresa, vale decir de la posición de origen en la cual el trabajador se encuentra y en la relevancia que ese espacio tiene para la organización donde se desempeña.

En resumen, el alcance de mejores oportunidades en el entorno laboral en el que se desempeña el funcionario público contribuye a que la trayectoria profesional y desarrollo de carrera avance o se lentifique. En el primer caso proporciona mayor motivación y remuneración y en segundo caso mayor esfuerzo y dedicación, pero posiblemente, poca motivación.

### 6.3.3 Factores culturales

Aunado a los factores estructurales se encuentran los factores culturales organizacionales que actúan como criterios y pautas que justifican el valor asignado a diferentes grupos de trabajadores. Entre estos se encuentran las percepciones y creencias sobre el valor relativo del trabajo, que hace referencia a las construcciones ideológicas sobre el contenido de género (Rodríguez, 2002). Para Osborne (2005:167) persiste una diferencia de estatus simbólica entre los sexos, por lo cual los varones gozan de un excedente de valoración por el mero hecho de serlo, mientras que las mujeres necesitan sobrecualificarse, demostrar, de una parte, que son más que lo que se espera de ellas y de otra, que no son eso que al mismo tiempo se espera de ellas.

Esta idea es compartida por Maxfield, (2005:8 y 9) en un informe de la conferencia de las Américas<sup>9</sup> sobre el liderazgo de las mujeres, en donde algunas mujeres de 120 entrevistadas manifestaban que debían su éxito a trabajar más fuerte que sus colegas hombres, hacer el doble de trabajo y no darse el lujo de cometer errores. En este sentido, Godoy Mladinic<sup>10</sup> (2009:53) señalan que para ello debían gastar tiempo y energía adicional probando sus capacidades, lo que redundaba en una mayor carga de trabajo en comparación con sus compañeros hombres, para probar el mismo nivel de competencia.

De igual manera, influye en el desempeño profesional de los funcionarios, las creencias en las propias capacidades para manejar acciones requeridas en situaciones futuras e inmediatas. Además, estas creencias de autoeficacia influyen, entre otras cosas, en el modo en que las personas piensan, sienten, se motivan y actúan, y existe una creencia generalizada según la cual, las mujeres poseen peores niveles de confianza en cuanto a su eficacia en los estudios considerados tradicionalmente masculinos (ciencia y tecnologías, en general) que en los considerados femeninos. (Agut y Hernández<sup>11</sup>, 2007,p 208).

Son las creencias manejadas por hombres y mujeres a cerca de las capacidades que posee el otro sexo y las propias las que generan diferencias grandes en el ejercicio del trabajo que se realiza. Generalmente, estas creencias benefician más a los hombres que a las mujeres y las obliga a demostrar capacidades o adoptar otras habilidades para obtener reconocimiento y autoridad.

---

<sup>9</sup> Este informe fue un producto de la investigación en seis países: Argentina, Chile, Colombia, el Salvador, México y Venezuela.

<sup>10</sup> Estos autores analizaron el valor relativo del trabajo de las mujeres en una investigación de Catalyst (2007) que consulto a mujeres directivas en empresas de Estados Unidos y en diversos países europeos.

<sup>11</sup> Las autoras del estudio utilizaron lo estipulado por Bandura (1997) y Hackett (1999) respecto a las creencias de eficacia de las mujeres en cuestiones tradicionalmente masculinas.

A lo largo del desarrollo de esta investigación se encontró que el enfoque de género analiza las diversas interrelaciones de hombres y mujeres en un ámbito social, político, económico y/o ambiental determinado, reflejando diferencias y semejanzas al actuar. Sin embargo, muchas de estas actuaciones y quehaceres son representaciones sociales o ideas propias del género que las desempeña. Con él se vislumbra relaciones y distribuciones de recursos y poder que actúan entorno a las diferentes características de la población tales como: la edad, el nivel educativo, la familia, las formas de trabajo, entre otras. Inmersas dentro de un contexto social y cultural que visibiliza oportunidades y desafíos en cada género.

Este enfoque permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas, diferencias, las posibilidades vitales, el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros. También los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y la forma en que lo hacen. (Lagarde, 1996). Sumado a ello, la aplicación del enfoque de género al análisis de la realidad permite visualizar y reconocer no solo la manera en que operan las relaciones de género en los distintos ámbitos del desarrollo de las personas y la sociedad, sino la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre hombres y mujeres. (CEPAL, 2010, p.34)

La importancia de incorporar el enfoque de género a la vida laboral a través de los quehaceres de cada cargo radica en analizar y visibilizar diferencias y semejanzas que cada género interpone y lleva acabo al momento de realizar actividades, objetivos y metas propuestas. Con estos resultados, se puede generar medidas de acción para que los hombres y mujeres participen, accedan proporcional y activamente a todas las actividades y disponibilidad de cargos en la administración pública.

La división sexual del trabajo refleja claramente los roles asignados a hombres y mujeres por la sociedad, en función de los cuales las mujeres han tenido un acceso desigual a los recursos, tanto materiales como simbólicos, a servicios, ingresos, poder, autoestima, etc., lo que limita el desarrollo de sus capacidades y libertades, e impide el pleno ejercicio de sus derechos. (Villamizar, 2011, p 13).

Es precisamente en el campo laboral y familiar donde se refleja una división sexual del trabajo que indica que las actividades no se distribuyen de manera neutral y muestra que mujeres y varones no están en igualdad de condiciones en el desarrollo personal, social, profesional, laboral y político; Por lo tanto, esta división afecta de manera decisiva cada uno de los desarrollos antes mencionados.

Es en el campo laboral y familiar donde los cambios en los roles femeninos no tuvieron su equivalente en los masculinos. Aunque la mujer se vinculó de lleno al mercado de trabajo, entrando al ámbito de lo público, el hombre no lo hizo en igual medida a la esfera doméstica. La mayor parte de las actividades domésticas y de cuidado continúan a cargo de la mujer, lo que ha originado una de las mayores desigualdades entre hombres y mujeres como es la del uso y la distribución del tiempo. (Villamizar, 2011, p 13).

La libertad de realizar actividades remuneradas está afectada por las tareas que deben realizar los miembros que están adscriptos a las tareas no remuneradas, que son fundamentalmente mujeres.

La división de tareas en el hogar reduce la capacidad de obtener ingresos y puede dificultar el acceso al empleo o a ascensos en el trabajo remunerado por las demandas de la vida familiar. Por lo tanto, además de considerar los niveles de ingresos debemos tener en cuenta el trabajo intradoméstico y la división de tareas en el hogar. Ello no significa dejar de considerar otras dimensiones -que también deben ser tenidas en cuenta en un análisis de género tales como la capacitación y especialización en determinados trabajos, las diferentes recompensas por el trabajo mercantil y el diferente acceso y utilización de los recursos institucionales. (Aguirre, García &

Carrasco 2005, p. 10).

Incide en el desarrollo personal de mujeres y varones en cuanto a que se considera que las competencias que desempeña cada hombre y mujer son propias para su género y que se han adquirido a través de la rutina y el desempeño de sus tareas diarias. Por otro lado en lo referente al desarrollo social de las mujeres y hombres, se refleja una separación de personas de acuerdo a los cargos y funciones que desempeñan. De esta manera, se evidencia que no existe una interrelación y un compartir entre los hombres y mujeres de diferentes cargos y niveles.

En cuanto al desarrollo profesional y laboral de hombres y mujeres, la división sexual del trabajo afecta directamente ya que se consideran profesiones femeninas y masculinas, y actividades propias o mejor desempeñadas por un hombre o una mujer. Aun así se presenta una segregación voluntaria, en la cual por elección personal se elige una carrera que generalmente se encuentra vinculada al género femenino o masculino, porque culturalmente y a través de la historia se crean ideas basadas en supuestas competencias para hombres y mujeres.

De acuerdo a la división sexual del trabajo en este campo se analiza una lucha diaria respecto a la participación en el ámbito familiar y público, de allí que se considere que se ejerzan muchas actividades ajenas al perfil y no se obtenga la remuneración o reconocimiento suficiente, tanto para hombres como para mujeres. Además son las mujeres quienes presentan la mayor inversión en tiempo y carga familiar, en ocasiones en el trabajo y en su totalidad fuera del horario laboral, lo que ocasiona que el poco tiempo libre que ellas poseen sea dedicado de manera exclusiva a la familia y a atender asuntos personales, lo cual conlleva a que ellas no se exijan en el trabajo y en la carrera.

La división sexual del trabajo en el desarrollo político se vincula a las relaciones de poder que tienen las personas con los políticos o gobernantes de turno y que



utilizan para encargos o consecución de puestos de trabajo en la administración que ejerza el político, en donde las mujeres presentan nulo o poco desarrollo político.

Como se puede observar en ámbitos políticos y económicos del país, los hombres, en comparación a las mujeres, suelen ser actores más activos y participativos en todos los ámbitos comprendidos por la sociedad.

El capacitarse, educarse, mejorar la autoestima, tener confianza al hablar y elegir mujeres conlleva a que el género femenino sea más activo y participativo que en el pasado. Lo anterior impulsa a las mujeres a participar como iguales ante los hombres, siendo protagonistas de espacios en los que antes no habían participado. Es así como el significado de participación es entendido como tomar parte en alguna actividad o proceso, cuyo fin último es aumentar la participación de las mujeres y hacer que la comunidad tome conciencia de los cambios y con el empoderamiento de las mujeres estos cambios se hagan más visibles y modifiquen la mirada tradicional sobre la división de género, lo cual es una lucha constante. Así se convierte la participación en un proceso dinámico que implica tomar conciencia de la problemática existente y sus causas, para generar acciones que reviertan dicha problemática. (Sánchez, 1991).

De esta manera, la división sexual del trabajo ha sido una constante a través de la historia: los hombres desempeñan algunas actividades que son atribuidas al género masculino y las mujeres desempeñan otras atribuidas a sí mismas, que es necesario modificar en función de la equidad de género.

Por lo tanto, el género no solo se asigna a las personas sino a las actividades mismas. A través del tiempo y entre las sociedades, existen grandes diferencias en la manera en que los roles masculinos pasan a ser femeninos y viceversa. Así existen ámbitos predominantemente masculinos y ámbitos predominantemente femeninos. (Astelarra,

2004). Lo cual demuestra que determinadas actividades, tareas, funciones, y empleos se encuentran segregados por género. Se tiene la idea que es más difícil aceptar y visualizar a hombres en actividades o ámbitos considerados femeninos que a mujeres desarrollando actividades consideradas masculinas.

Por otro lado se busca romper con esquemas y estereotipos que privan o dificultan la participación de hombres y mujeres. Estas son acciones que no solo dependen de la sociedad sino también de los intereses individuales de cada género. Entre estos intereses se encuentra: estudiar, capacitarse, y otros aspectos que motivan y facilitan una vinculación en el ámbito privado-familiar y público-laboral de cada género. Teniendo en cuenta que se busca contribuir a un mejor desarrollo de la persona y de la experiencia de los hombres y mujeres.

Otro de los factores que se combina con el anterior son los estereotipos y roles de género definidos por las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro (Agut y Hernández<sup>12</sup>, 2007: 60). Aunque esta noción ha venido cambiando en los últimos años, aún siguen vigentes percepciones que difieren sobre el papel por ejemplo de mujer: madre, hombre: trabajador, con habilidades y capacidades tales como mujer: comunicación, Hombre: asunción de riesgo, con cualidades o rasgos para la mujer: comunales, bienestar y cuidado de otros, hombre: agénticos, dominantes, entre otros.

Puede afirmarse entonces que, a pesar de las luchas sociales por la igualdad de género, persisten en la actualidad creencias sobre la existencia de capacidades asociadas al hecho de ser mujer u hombre que generan una serie de estereotipos sobre lo que cada persona puede hacer en el ámbito laboral. (Castañón & López, 2007:9).

---

<sup>12</sup> El estudio sigue la definición de Baron y Byrne, (2005); Diekmann y Eagly, (2000) respecto a los estereotipos de género.

En esta línea de pensamiento, Abramo et al (2000:28), afirman que la influencia de estereotipos que definen roles y tareas de acuerdo al sexo, imponiendo "modelos" de identificación social segregados que obstaculizan y condicionan las opciones vocacionales y de desempeño de hombres y mujeres. Esta visión estimula la preconfiguración de perfiles ocupacionales como "típicamente masculinos o femeninos".

En esto coincide Colmenares, (2006:90) para quien tal separación no es neutra, sino que acarrea consecuencias dispares para unos y otras en cuanto a la calidad del empleo, los ingresos y las posibilidades de movilidad social que ofrecen; estas consecuencias colocan sistemáticamente a las mujeres en una situación de desventaja respecto a los hombres.

No obstante, los papeles, habilidades y capacidades, cualidades o rasgos no son únicos para cada género, cada uno presenta motivaciones e intereses que los conlleva a adoptar actitudes que son percibidas como propias para el género al que pertenece, de donde Barbera (2004) demuestra que ciertas características son atribuidas a las mujeres y otras a los hombres.

De igual forma:

Se denominan los rasgos atribuidos preferentemente a las mujeres como comunales relacionados con sensibilidad interpersonal, calidez, amabilidad, agradabilidad y empatía, pasividad y sumisión y a los atribuidos a los hombres preferentemente como agénticos<sup>13</sup> relacionados con la competencia asertividad, actividad, independencia, autoconfianza, seguridad, individualismo, ambición, agresividad, fortaleza y firmeza. (Godoy & Mladinic<sup>14</sup>, 2009, p 54)

---

<sup>13</sup> Se refiere a los rasgos que son asociados a la conducta interna de los hombres (Rudman & Glick, 2001).

<sup>14</sup> Estos autores utilizaron lo reflejado en estudios de Eagly (1987), Rudman & Glick (2001) respecto a los rasgos atribuibles a las mujeres y a los hombres.

Lo referente a los rasgos atribuidos a determinado género es respaldado por la teoría de la congruencia del rol, según la cual:

Los roles de género contienen normas descriptivas, expectativas consensuadas respecto de las conductas típicas de hombres y mujeres y normas prescriptivas, conductas deseables o admiradas de cada sexo probables de elicitar aprobación de los demás y proveer sentimientos de orgullo o vergüenza. En donde (sic) las mujeres en cargos de dirección que muestran rasgos agénticos pueden ser vistas como bien ajustadas a los requerimientos del puesto pero no ajustadas en relación a los roles y estereotipos femeninos. (Godoy & Mladinic, 2009, p 54 -55).

Aun así, se han manifestado equipos de trabajo conformados por hombres y mujeres, en donde muchas de las cualidades o rasgos<sup>15</sup> aludidas al papel de la mujer la han beneficiado para acceder a estos puestos directivos. Lo cual demuestra, que cada género trae consigo ciertas habilidades y cualidades que tienen que ver más con la personalidad y la conducta que con un rol preestablecido. Por esta razón los estereotipos no representan un obstáculo insuperable para acceder y avanzar en los puestos públicos, sino representan una barrera de actitud de parte del género en análisis y de la persona que lo analiza.

#### 6.4 Contexto de la desigualdad de género en la Gobernación del Departamento del Meta-Colombia

Cada uno de los factores estructurales, culturales e individuales son posibles de presentarse en el acceso y promoción de los niveles jerárquicos en los entes territoriales de la República de Colombia. En este sentido, la “función pública colombiana se desarrolla teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad y mérito entre otros como elementos sustantivos de los procesos de selección que la integran” (Ley 909, 2004). Esto

---

<sup>15</sup> Tales como: la capacidad de comunicación, liderazgo transformacional, organización, colaboración, entre otras.

se garantiza a través del cumplimiento de la Ley<sup>16</sup> y la vigilancia de la Comisión Nacional del Servicio Civil<sup>17</sup>. A pesar de estas disposiciones, las desigualdades de participación en el entorno laboral entre hombres y mujeres se mantiene y se ve reflejado en los datos provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el cual se observa que la tasa global de participación y de ocupación del total nacional en el trimestre de junio-agosto del 2013 es superior en los hombres por un 19,9% y 21,3 % respectivamente.

La Gobernación del Departamento del Meta refleja esta menor participación y esta desigualdad de género en el empleo público. De los 434 cargos públicos jerárquicos<sup>18</sup> que conforman su estructura organizacional, 220 cargos son ocupados por hombres y 207 por

Con base en las anteriores consideraciones y a partir de la hipótesis según la cual se presenta la segregación ocupacional y la dificultad por el logro de la igualdad de género en el ente territorial Gobernación del Departamento del Meta, surgió entonces la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores estructurales, culturales e individuales que obstaculizan el logro de la igualdad de género en los niveles jerárquicos de la Gobernación del Meta?

---

<sup>16</sup> Mediante esta ley se expidieron normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

<sup>17</sup> Según la ley 909 del 2004 esta comisión es una entidad del orden nacional, autónoma e independiente de las ramas del poder público, con personalidad jurídica propia, autonomía administrativa y recursos propios. Su objeto es la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial.

<sup>18</sup> El artículo 3 de decreto-ley 875 del 2005 expone lo siguiente: Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

## 7. Método

### 7.1 Diseño

El Diseño de la investigación fue un estudio de caso mixto, Eisenhart (1989), con mayor énfasis en lo cualitativo. Por lo tanto, se trabajó con un marco referencial interpretativo como la teoría fundamentada. Siguiendo a Fassio, Pascual y Suarez (2002) se realizó una continua revisión y comparación de los datos capturados para ir construyendo teoría de la realidad. Strauss (1970), divide sus procedimientos básicos en recogida de datos, codificación y reflexión analítica en notas. Para elaborar la teoría, es fundamental que se descubran, construyan y relacionen las categorías encontradas; estas constituyen el elemento conceptual de la teoría y muestran las relaciones entre ellos y los datos. A partir de esto, el enfoque cuantitativo se llevó a cabo para dar cuenta de algunas características demográficas de la muestra.

### 7.2 Muestra

La fuente primaria de información fue un conjunto de entrevistas semi-estructuradas y en profundidad. El número de entrevistas inicial fue de 58 porque fue la totalidad de funcionarios en carrera administrativa con una antigüedad institucional igual o superior a nueve años y representaron las dos áreas de estudio que fueron Recursos humanos y Salud. Se entrevistaron los empleados considerados relevantes en la investigación que variaron en las siguientes características:

Niveles jerárquicos profesional, técnico y asistencial. Es necesario aclarar que los términos usados son hombres y mujeres. Cuando se refiera a los dos géneros se utiliza funcionarios y empleados. No obstante, para la transcripción de las entrevistas se

utiliza FPM, funcionario público mujer Y FPH, funcionario público hombre, a través de estas siglas.

Las dos áreas o actividades de trabajo que presentan mayor personal dentro de la organización, con una antigüedad institucional igual o superior a nueve años y se encuentran inscritos en carrera administrativa.

El área de Salud cuenta con 60 funcionarios públicos con esta característica, de los cuales se entrevistaron 36 ubicados en el municipio de Villavicencio. Sólo dos funcionarios no accedieron a la entrevista, el personal restante se encuentra disperso en los 29 municipios del departamento del Meta, por lo cual no fue posible entrevistarlos en su totalidad.

El área de recursos humanos tiene en su nómina 22 trabajadores con las características descritas anteriormente, de los cuales se entrevistaron 21 ya que un funcionario no accedió a la entrevista.

La siguiente tabla resume las características y distribución del personal objeto de estudio.

Tabla 1. Gobernación del Departamento de Meta. Muestra estudiada del personal por nivel jerárquico, área de trabajo y sexo.

Muestra estudiada del personal por nivel jerárquico, área de trabajo y sexo

Niveles jerárquicos	Área de trabajo Recursos Humanos			Área de trabajo Salud			Total de la muestra del personal de las dos áreas de la muestra
	Mujeres	hombres	Total de la muestra del personal del área de Recursos Humanos	Mujeres	hombres	Total de la muestra del personal del área de Salud	
Profesional	5	0	5	4	5	9	14
Técnico operativo	1	3	4	1	3	4	8
Asistencial	9	4	13	14	9	23	36
			22			36	58

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se grabaron o se tomaron extensas notas de las mismas en caso de no ser autorizada la grabación.

### 7.3 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de medición fue la guía de entrevista (ver anexo).



## 7.4 Procedimientos

### 7.4.1 Recolección de los datos

Además de las entrevistas, se tomaron notas a partir de la observación y las conversaciones casuales dentro de la investigación que contribuyeron en ella y fueron registradas como notas de campo.

Como fuentes secundarias se utilizaron informes, registros del personal, registros de actividades, hojas de vida, manual de funciones, convocatorias de acceso, entre otras fuentes.

### 7.4.2 Análisis de datos

Para el análisis de la información de las entrevistas a profundidad se usó el programa Atlas.ti.

El análisis se llevó a cabo en varias etapas. En primer lugar se identificaron los temas generales que surgieron de una lectura inicial y permitieron la conformación de los códigos y las categorías de trabajo. Posteriormente, cada entrevista se sometió a un proceso de codificación. Al mismo tiempo se revisaron las notas de campo para cada entrevista, de forma que se cotejaron los temas más importantes y se definieron las categorías de análisis; la unidad de análisis son los funcionarios y la segregación por género, es la característica más relevante, porque es la variable central de la hipótesis.

Más adelante, se realizó un proceso de recuperación de segmentos codificados mediante la *Herramienta de Consultas* del programa Atlas.ti, a fin de efectuar un análisis transversal con objeto de contrastar las categorías que surgieron con las ideas de los participantes. Con este proceso se buscó identificar las semejanzas y diferencias en los comentarios, así como la expectativa de encontrar algunas cuestiones extraordinarias que pudieran emerger en el curso de las conversaciones. A partir de ello se presentaron los hallazgos que permitieron lograr los objetivos planteados.

## 8. Resultados

### 8.1 La Gobernación del Departamento del Meta

La Gobernación del Departamento del Meta, es una entidad administrativa conformada por el despacho del Gobernador, su Secretaría Privada y las Secretarías de Planeación y Desarrollo Territorial, de Información y Prensa, de Hacienda Departamental, de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional, Jurídica, de Educación, Social y de Participación, de Gobierno, de Agricultura, Ganadería y Desarrollo, Seccional de Salud y tres gerencias, Ambiental, Casabe<sup>19</sup> y la de Vivienda.

En el año 2012 la Gobernación del Departamento del Meta contaba con 434 cargos públicos que conformaban su estructura organizacional, de éstos 220 cargos eran ocupados por hombres, 207 por mujeres y 7 se encontraban vacantes; cada uno de estos cargos se hallan distribuidos en los niveles jerárquicos directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

---

<sup>19</sup> Casabe: Esta gerencia está orientada a disminuir el hambre y la desnutrición a grupos poblacionales en situación de riesgo de vulnerabilidad, con enfoque diferencial, a través del casabe que es un producto alimenticio basado en la yuca o mandioca.

En esta investigación se analizan los niveles de menor jerarquía en la Gobernación del Departamento del Meta que son los niveles profesional, técnico y asistencial.

Tabla 2. Gobernación del Departamento de Meta. Análisis de la totalidad del personal dentro de los niveles jerárquicos

Niveles jerárquicos	Representación femenina por niveles jerárquicos sobre el total del personal femenino de la Gobernación del departamento del Meta %	Representación masculina por niveles jerárquicos sobre el total del personal masculino de la Gobernación del departamento del Meta %	Representación total femenina y masculina por nivel jerárquico %	Representación femenina y masculina en los otros niveles (asesor y directivo) <sup>21</sup> sobre el total del personal de la gobernación del departamento del Meta %	Representación total por nivel jerárquico %
Profesional: se encuentra asociado a las competencias y complejidad del cargo, sin embargo, estas funciones pueden ser de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales	60,8	15,9	76,7	23,3	100
Técnico: tiene como funciones aquellas que exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología	17,2	23,6	40,8	59,2	100
Asistencial: se encuentra asociado a actividades de apoyo y complementarias de las funciones misionales	46,3	36,2	82,5	17,5	100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que son los niveles asistencial y profesional los que representan mayor inequidad hacia los hombres, aunque el nivel técnico operativo representa una tendencia opuesta.

A partir de lo anterior se eligieron las dos áreas o actividades de trabajo que presentan mayor personal dentro de la organización, con una antigüedad igual y superior a nueve años e inscritos en carrera administrativa que son el área de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional y el área de Salud.

Dentro de estas dos áreas se tienen en cuenta los niveles jerárquicos denominados profesional, técnico y asistencial y los objetivos planteados que analizan la existencia, identificación e influencia de los factores individuales, estructurales y culturales que producen la segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía y en las dos áreas de estudio ya mencionadas de la Gobernación del Departamento del Meta.

## 8.2 Área de Recursos Humanos y desarrollo organizacional

La misión de la Secretaría del Recurso Humano y Desarrollo Organizacional es liderar eficientemente el desarrollo integral del talento humano y gerenciar el desarrollo organizacional e institucional del nivel central departamental, garantizando el crecimiento del servicio público y de la entidad a su vez la eficiente prestación de servicios de apoyo logístico y de informática que demande las diferentes dependencias de la entidad.

Actualmente se denomina Secretaría Administrativa y cuenta con tres gerencias que son: la Gerencia Administrativa y de Recursos Físicos; Gestión Humana y Carrera Administrativa y Bienestar Laboral; Calidad y Desarrollo Organizacional.

Se encuentra comprendida por el nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Cuenta con 57 cargos públicos que se dividen en los niveles profesional, técnico y asistencial, de los cuales 38 son mujeres y 18 son hombres y existe un cargo vacante.

En el nivel profesional se encuentran dos hombres y cinco mujeres. Este nivel presenta dos cargos denominados profesional universitario y profesional especializado.

El nivel técnico está representado por tres hombres y tres mujeres. Este nivel presenta un cargo denominado técnico operativo.

En el nivel asistencial se ubican 13 hombres y 30 mujeres. Este nivel presenta cinco cargos que son auxiliares administrativos, secretarios, auxiliares de servicios generales, conductores mecánicos y operarios.

De estos 57 cargos, uno es un cargo vacante, 22 se encuentran en carrera administrativa, cuya distribución por sexo corresponde a 15 representantes femeninos y siete del masculino; 34 son funcionarios cuya vinculación al empleo público es provisional o por encargo.

Estos funcionarios públicos se encuentran divididos por nivel jerárquico y sus características se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Gobernación del Departamento del Meta. Distribución de hombres y mujeres por niveles jerárquicos en el Área de trabajo Recurso Humano y Desarrollo Organizacional.

Distribución de hombres y mujeres por niveles jerárquicos en el Área de trabajo  
Recurso Humano y Desarrollo Organizacional

Distribución de hombres y mujeres por niveles jerárquicos en el Área de trabajo Recurso Humano y Desarrollo Organizacional							
Niveles jerárquicos	Cantidad de Mujeres	Representación total de la muestra de las mujeres sobre el total del personal por nivel jerárquico %	Cantidad de Hombres	Representación total de la muestra de los hombres sobre el total del personal por nivel jerárquico %	Cantidad de mujeres y hombres provisionales o en encargo <sup>22</sup>	Representación total de los hombres y mujeres provisionales o en encargo sobre el total del personal por nivel jerárquico %	Total del porcentaje de hombres y mujeres por nivel jerárquico en esta área de trabajo %
Profesional	5	71.4	0	0	2	28,5	100
Técnico operativo	1	16.6	3	50	2	33,3	100
Asistencial	9	20.9	4	9.3	30	69,7	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la existencia de los factores individuales, estructurales y culturales que producen la segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía de la Gobernación del Departamento del Meta, cabe destacar que en esta área, la segregación se da a nivel profesional y asistencial en contra de los hombres; posiblemente la explicación se debe a lo planteado por los autores que señalan que campos como el trabajo social o la psicología tradicionalmente han sido considerados del ámbito femenino.

En este orden se retoma el objetivo general y los objetivos específicos sobre el análisis, identificación e influencia de los factores que pueden producir la segregación ocupacional e impedir el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía de la Gobernación del Departamento del Meta, entre ellos se encuentran los factores individuales:

## 8.2.1 Los factores individuales

### 8.2.1.1 Desarrollo académico y laboral

Table 4. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo del desarrollo académico y laboral de los niveles profesional, técnico y asistencial

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Este nivel se encuentra mayormente representado por mujeres, las cuales se encuentran en un promedio de edad de 47,8 años, el cargo que ocupan es el de profesional universitario en el grado 03, el más bajo de los 6 grados que componen este nivel.	Este nivel se encuentra mayormente representado por hombres, quienes cuentan con un promedio de edad de 41 años, el cargo que ocupan es el de técnico operativo en los grados 12 y 13, que se encuentran entre los más altos que componen este nivel.	Este nivel se encuentra mayormente representado por mujeres, quienes cuentan con un promedio de edad de 47,1 años, el cargo que ocupan es el de auxiliar administrativo grados 3, 4 y 7; auxiliar de servicios generales grados 3 y 5 y secretaria grado 5, estos grados se ubican entre los más bajos que componen este nivel.
De los siete funcionarios del nivel profesional, cinco pertenecen al género femenino y se encuentran en un cargo y grado inferior en comparación a	De los cuatro funcionarios del nivel técnico, tres pertenecen al género masculino y se encuentran en un cargo y grado igual y superior en comparación a la	De los doce funcionarios del nivel técnico, cuatro pertenecen al género masculino y se desempeñan como auxiliares administrativos en el grado

<p>los dos hombres<sup>20</sup> que integran la totalidad del nivel profesional, estos hombres cuentan con una experiencia laboral de entre tres y cuatro años, pero presentan especializaciones y ocupan el cargo de profesional especializado grado 05. La inversión en educación de las mujeres ha sido menor que la de sus colegas hombres que se encuentran en los cargos más altos del nivel profesional, y se explica en parte porque no cursaron posgrados pero su experiencia laboral promedio es de 19,2 años, requisito que no es suficiente para ocupar cargos más altos que el actual.</p>	<p>única mujer que se encuentra en este nivel. Estos hombres presentan una experiencia laboral entre los 16 y 18 años similares a la de la mujer en este mismo nivel. No obstante, la educación de esta mujer es menor que la de los tres hombres al ubicarse en un nivel educativo de tecnólogo, ya que al menos uno de éstos cuenta con un título de posgrado. Esta situación refleja un hecho poco estudiado que consiste en que personas de los niveles asistencial y técnico operativo estudian, pero cuando se gradúan, las posibilidades del mercado de trabajo no significan un mejoramiento en sus condiciones de vida, de manera que la opción es seguir en su cargo lo que podría generar desestimulo y franco resentimiento.</p>	<p>más bajo en comparación con las mujeres de este nivel. Solo en el cargo de auxiliar de servicios generales, son los hombres quienes se ubican en un grado superior que el de las mujeres, además hay un cargo en el que no se encuentran representantes femeninas que es el de conductor mecánico grado 05.</p> <p>Estos hombres presentan una experiencia laboral promedio de 23,2 años en comparación a los 18,8 de las mujeres en este nivel. La educación de estos empleados ha sido mayor que la de las ocho mujeres que se encuentran en este nivel, ya que su nivel educativo en su mayoría es técnico y profesional.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>20</sup> Los dos hombres que conforman este nivel no fueron tenidos en cuenta porque no cumplen con las características de la muestra en lo respectivo a la antigüedad institucional. Sin embargo, se utiliza la información de los mismos para establecer comparaciones.



<p>Estas cinco mujeres tienen una asignación mensual de \$2.004.900, la remuneración más baja del nivel profesional, \$282.200 por debajo de la asignación mensual de los dos hombres que se encuentran en el cargo profesional especializado grado 05. Adicionalmente, existe una diferencia entre el salario de las funcionarias y el correspondiente al más alto del nivel profesional de \$694.200.</p>	<p>De estos funcionarios, tres tienen una asignación mensual de \$1.783.700, en la octava posición de los 11 grados que componen este nivel. También se encontró una diferencia salarial entre el cargo de estos funcionarios y el cargo más alto del nivel técnico por un monto de \$236.600.</p>	<p>De estos doce funcionarios del nivel asistencial, una mujer cuenta con la mayor asignación mensual de \$1.271.000. Sin embargo, en general son los hombres quienes devengan un mejor promedio salarial de \$1.226.425 en comparación al promedio salarial de las mujeres de \$1.205.162. También se encontró una diferencia salarial entre el sueldo de estos funcionarios y el cargo más alto del nivel asistencial de \$727.900.</p>
<p>Todos los funcionarios se sienten inconformes frente a la remuneración que reciben comparada con el nivel de trabajo que realizan y los años de experiencia. Para mejorar la remuneración ellos buscan otras opciones de empleo e intentan internamente mejorar sus requisitos para desempeñar un mayor cargo.</p> <p>No obstante, cinco de los doce funcionarios del nivel asistencial no han intentado nada para mejorar su asignación salarial.</p>		

#### 8.2.1.2. La formación académica

La formación académica conlleva a una división de ocupaciones en donde se afirma que las mujeres muestran interés por carreras dirigidas a las vocaciones sociales consideradas tradicionalmente femeninas, como la sanidad, la educación, las humanidades o las ciencias sociales, mientras que los hombres muestran mayor diversidad en sus elecciones, y su presencia es masiva en las titulaciones vinculadas a lo tecnológico y a la ciencia.

En este aspecto, el perfil de estudios requerido en el área de recursos humanos es amplio, la formación académica exigida se encuentra entre las ciencias sociales y humanas, de la educación, jurídicas, económicas, administrativas, contaduría, ingeniería industrial, políticas, ingenierías, agropecuarias y ambientales.

Tabla 5. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de la formación académica en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Se realiza el análisis de las ocupaciones según la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, adaptada para Colombia – CIUO-88 A.C.		
Las ocupaciones de las mujeres se encuentran ubicadas en los grandes grupos que son profesionales universitarios, científicos e intelectuales, con un subgrupo principal denominado otros profesionales que se dividen en dos subgrupos, uno que comprende la organización, administración de empresas, análisis financiero y afines y otro compuesto por profesionales en ciencias económicas, sociales y humanas donde se ubica la	las ocupaciones del 50% de los empleos se encuentran ubicados en los grandes grupos que son profesionales universitarios, científicos e intelectuales, en el subgrupo que comprende la organización, administración de empresas, análisis financiero y afines. El 25% de los hombres se ubica en el subgrupo de profesionales de ciencias físicas, químicas, matemáticas y de la ingeniería y el otro 25% correspondiente a las mujeres que se hallan en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de	Se ubica el 16.6% de los funcionarios en los grandes grupos de profesionales universitarios, científicos e intelectuales, en el subgrupo que comprende la organización, administración de empresas, análisis financiero y afines, el 50% de los empleados en el subgrupo de Técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración y el 33.3% de los funcionarios en el nivel académico secundario denominado bachillerato.

<p>economía, la psicología y la administración pública.</p> <p>En el caso estudiado, el 80% de las mujeres corresponden al subgrupo de profesionales en ciencias económicas, sociales y humanas y el 20% obtuvo un posgrado a nivel de especialización en formulación y gestión de proyectos.</p>	<p>servicios de administración.</p>	
<p>Se construyó un índice<sup>21</sup> de participación de las mujeres IP, que relaciona el número de mujeres en un nivel jerárquico y subgrupo de profesionales con el total de trabajadoras ubicados en ese nivel y subgrupo de profesionales. Así, el IP en ciencias económicas es de 0.8 que significa que de las cinco mujeres, cuatro lo son en las ciencias económicas,</p>	<p>El IP en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración es de 0.33 que significa que de las tres mujeres que conforman el nivel técnico, una se encuentra ubicada en este subgrupo.</p>	<p>El IP en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración es de 0.13 que significa que de 30 mujeres que conforman el nivel asistencial, cuatro se encuentran ubicadas en este subgrupo.</p>

<sup>21</sup> Adaptación de los índices utilizados en el informe denominado la segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español.

<p>sociales y humanas. Este índice de participación<sup>22</sup> se representó de la siguiente manera:</p> $IP = \frac{100 \cdot 4}{5^{23}} = 80\%$		
<p>Aunado a ello, se elaboró un índice de concentración de las mujeres IC para el área de Recursos Humanos, que relaciona el número de mujeres en un nivel jerárquico y subgrupo de profesionales con el total de trabajadoras de un subgrupo profesional ubicadas en el área. Así, el IC en ciencias económicas es de 0,28 que significa que de las 14 mujeres de este subgrupo de profesionales, cuatro corresponden a las ciencias económicas, sociales y humanas.</p> $IC = \frac{100 \cdot 4}{14^{24}} = 28,57\%$	<p>El IC en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración, es de 0,33 que significa que de las tres mujeres del área de Recursos Humanos ubicadas en este subgrupo, una es del nivel técnico.</p>	<p>el IC en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración, es de 0.30 que significa que de trece funcionarias del área de Recursos Humanos, cuatro corresponden al nivel asistencial.</p>

<sup>22</sup>  $\frac{\text{Mujeres en la ocupación } i}{\text{Total de trabajadoras en la ocupación } i} \times 100$

<sup>23</sup> Representa el total de mujeres en el nivel jerárquico.

<sup>24</sup> Representa el total de mujeres de la ocupación *i* en el área de recursos humanos.

La interpretación de los índices es la siguiente:		
Alta participación y una baja concentración de las mujeres en el subgrupo de profesionales en las ciencias sociales, económicas y humanas.	Baja participación y concentración de las mujeres en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración. Este es el menor nivel educativo que se presenta en el nivel técnico y el cargo lo ocupa la única mujer de este nivel con una experiencia laboral superior a nueve años.	Baja participación y concentración de las mujeres en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistenciales de servicios de administración. En general se sitúan en el nivel académico bachillerato.

### 8.2.1.3 La experiencia profesional y desarrollo de Carrera

Tabla 6. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de la experiencia profesional y desarrollo de Carrera en los niveles profesional, técnico y asistencial

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Para este nivel la experiencia laboral exigida es de uno y tres años y para un nivel superior como el asesor es de cuatro años.	la experiencia requerida es entre dos y cuatro años	experiencia exigida es entre uno y tres años
Promedio de experiencia laboral en el sector público es:		

<p>De 19,2 años, de los cuales 15,4 años de trabajo en la gobernación, los otros 3,8 años fue experiencia adquirida en otras entidades públicas del Departamento del Meta y de Bogotá D.C.</p> <p>Solo el 40% de ellas ha trabajado en el sector privado con un promedio de 6 años.</p>	<p>De 19,2 años, de los cuales 17,2 años de trabajo en la gobernación y los otros 2 años fue experiencia adquirida en otras entidades públicas.</p> <p>El 50% de estos funcionarios ha trabajado en el sector privado en promedio 11,5 años.</p>	<p>De 36,2 años, de los cuales Las mujeres presentan una experiencia de 17,7 años, esta experiencia es menor a la presentada por los hombres en este mismo nivel que es de 18,5 años</p> <p>El 25% de estos funcionarios han trabajado en el sector privado.</p>
<p>Movilidad vertical y horizontal</p> <p>El 80% de las funcionarias no presenta movilidad vertical, es decir no cambian de nivel jerárquico profesional al directivo o asesor. Los cambios se han visto reflejados en la denominación del cargo y en las secciones de las áreas de trabajo. No obstante, el 20% ha pasado del nivel técnico al profesional y el 40% ha subido entre dos y tres grados dentro del mismo</p>	<p>El 75% de las empleadas ha pasado del nivel asistencial al técnico de manera provisional, mientras que en el nivel técnico se han registrado ascensos de movilidad horizontal entre dos y seis grados dentro del mismo nivel y en el caso de una mujer que ha presentado el cambio más grande en los que pasó del grado 06 al 12.</p> <p>El número de veces que intentaron ascender de posición fue entre dos y tres,</p>	<p>El 58,3% no presenta movilidad vertical, en tanto que el 41,7% ha subido entre tres y cinco cargos dentro del mismo nivel.</p> <p>En este caso, son las mujeres quienes han permanecido por largo tiempo en el mismo cargo.</p> <p>El número de veces que intentaron ascender de posición que fue de dos a cinco veces, con resultados negativos. Esto puede inferirse de las siguientes</p>

<p>nivel.</p>	<p>la mayor parte de las veces con resultados positivos para los grados de un mismo cargo pero no para el cambio de nivel en el que se encuentran en la actualidad. Esto puede inferirse de las siguientes expresiones recogidas en las entrevistas:</p> <p>FPH 1: <i>“Bien, aplicando conocimientos de mi carrera. empecé como asistencial, luego mensajero, luego auxiliar administrativo, luego técnico, profesional y volví a técnico.”</i></p> <p>FPH2: <i>“.....estudié administración de empresas y uno ve mucha parte de recursos humanos y se aplica, se aplica lo que estudié en parte, no todo pero si se aplica una buena parte. He sido auxiliar, he sido digitador, técnico, profesional y profesional especializado. La mayoría de veces ha sido en el mismo nivel y área de trabajo.”</i></p>	<p>expresiones recogidas en las entrevistas:</p> <p>FPM1: <i>“Uno, en recurso humano.”</i></p> <p>FPM2: <i>“Como cinco en el mismo nivel, las funciones son iguales por el manual de funciones.”</i></p> <p>FPM3: <i>“He estado en todas las secretarías, en jurídica, administrativa, de contratación, de agricultura, educación, siempre en el mismo cargo y en distintas dependencias.”</i></p> <p>FPM4: <i>“Cuatro.”</i></p> <p>FPM5: <i>“Solo este puesto de trabajo.”</i></p> <p>FPM6: <i>“He estado en archivo departamental, en pasaportes, en ventanilla única, recepción, como cuatro o cinco.”</i></p>
---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>FPH3: <i>“Tres puestos de trabajo como técnico operativo, el primero en el área de información y prensa y los dos últimos en el área de Recursos Humanos.”</i></p> <p>FPM1: <i>“Me siento bien, sin embargo quiero avanzar más. Inicie como auxiliar administrativo en el nivel asistencial grado 13, luego pasé al nivel técnico como técnico operativo grado 06 y luego en este mismo nivel pasé al grado 12, siempre en recursos humanos.”</i></p>	<p>FPM7: <i>“23 años con secretaría de educación y 10 años manejando la correspondencia del gobernador.”</i></p> <p>FPM8: <i>“...Siempre he sido secretaria pero en diferentes dependencias, tres dependencias.”</i></p> <p>FPH1: <i>“Tres, básicamente siempre en la parte profesional.....”</i></p> <p>FPH2: <i>“Sólo este puesto de trabajo, el mismo nivel y la misma área de trabajo.”</i></p> <p>FPH3: <i>“Uno, Secretaria de Hacienda, dos, agente del resguardo también de la Secretaría de Hacienda, tres Secretaria de Gobierno, cuatro radiocomunicación de la Gobernación del Meta, quinto Secretaria de Recurso Humano en el área de archivo.”</i></p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



		<p>FPH4: <i>“Un puesto de trabajo como conductor, pero en distintas áreas de trabajo, en la Secretaría de Salud, prensa y agricultura....”</i></p>
<p>Los intentos de ascender o mejorar de posición han sido pocos y con resultados negativos para la movilidad vertical y horizontal del nivel profesional, solo el nivel técnico obtuvo resultados positivos para la movilidad horizontal.</p>		<p>Se ha obtenido resultados positivos para la movilidad vertical y movilidad horizontal.</p>
<p>Sólo el 20% de las mujeres han logrado la movilidad vertical y el significado de estos resultados <i>“depende de las pruebas y tus conocimientos pasar o no”</i>. Para el 60% de las empleadas cuyos resultados no fueron favorables, el significado de los resultados se explica por las siguientes expresiones:</p> <p><i>FPM2: “Que siempre son a dedo y ya.”</i></p> <p><i>FPM3: “Que es necesario seguir intentándolo y</i></p>	<p>Sólo el 25% de los funcionarios no ha tenido resultados favorables para ascender en grados dentro de un mismo cargo, el significado de los resultados se explica por la siguiente expresión:</p> <p><i>FPH3: “No logré subir de grado porque no cumplía con un requisito del perfil que tenía ese nivel.”</i></p>	<p>El 41,7% ha subido entre tres y cinco cargos dentro del mismo nivel.</p>

<p><i>mejorando para lograr resultados positivos.”</i></p> <p><i>FPM5: “Es muy competitivo y las relaciones políticas más fuertes son las que funcionan.”</i></p>		
<p>Cabe destacar, que la promoción y ascenso de estas mujeres ha sido bajo, comparado con los años de experiencia en la organización.</p>	<p>Aunque la movilidad vertical es posible, se presenta en muchos casos cierta inercia, lo que explica que un significativo porcentaje de funcionarios permanezcan en el mismo cargo y nivel al que ingresaron, en promedio, hace seis años.</p>	<p>En este caso, son las mujeres quienes han permanecido por largo tiempo en el mismo cargo.</p>
<p>Los funcionarios/as consideran que poseen el conocimiento, la experiencia para desempeñar las funciones asignadas al cargo. Sin embargo, consideran que para acceder a un cargo superior les faltaría más estudios, conocimientos, conexiones políticas y presencia de vacantes.</p>		
<p>Existe una creencia errónea por parte de las mujeres que afirman que las conexiones políticas son requisitos necesarios para acceder a un cargo superior al actual.</p>		
<p>El futuro laboral de estas funcionarias está condicionado a la Comisión Nacional del Servicio Civil, cuyo significado para ellas es de mayor objetividad y orden en los procesos de ascenso, aunque se hace complejo y difícil, por las escasas oportunidades porque son pocas las veces que se generan convocatorias y concursos.</p>		
<p>Es necesario resaltar que los contactos políticos no son un requerimiento de la CNSC para los procesos de promoción y ascenso, pero la práctica recurrente de estas anomalías, explica por qué estas funcionarias las consideran como requisito o condicionamiento a cumplir o mejorar para alcanzar un ascenso.</p>		

## 8.2.2 factores estructurales

Entre los objetivos específicos también se encuentra la identificación e influencia de los factores estructurales que se presentan en el siguiente apartado.

## 8.2.2 Factores estructurales

Las normas y procedimientos burocráticos de la Gobernación del departamento del Meta en referencia al empleo público y los cargos del ente territorial se ejecutan siguiendo los lineamientos de la Ley 909 del 2004, el Decreto 1227 de 2005, el Decreto 4500 de 2005, el Decreto 785 del 2005 y el Decreto 007 del 2008<sup>25</sup>.

En la administración pública existen varias clases de nombramientos de los cuales, los más usados son los empleos de libre nombramiento y remoción que son provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en la ley 909 del 2004, y los empleos de carrera administrativa que se proveen con período de prueba o en ascenso con las personas que seleccionaron mediante concurso de méritos. Son estos últimos empleos de los que se ocupa esta investigación.

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrece estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa

---

<sup>25</sup> Ley 909 del 2004 regula el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública; el decreto 1227 de 2005 reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el decreto ley 1567 de 1998; el decreto 4500 de 2005 reglamenta el artículo 24 de la ley 443 de 1998 y la ley 909 de 2004; el decreto 785 del 2005 establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la ley 909 de 2004 y el decreto 007 del 2008 adopta el manual de funciones y competencias de la Gobernación del Meta.

se supone que se hace exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna. En tal sentido, los principios teóricos que orientan el ingreso de los empleados de la Gobernación del Departamento del Meta son el mérito, la libre concurrencia e igualdad en el ingreso, la publicidad, la transparencia, la especialización de los órganos técnicos, la imparcialidad en los procedimientos de selección, la confiabilidad y validez de los instrumentos de verificación, la eficacia y la eficiencia en los procesos de selección.

No obstante, a pesar de existir las normas, en la práctica hay segregación ocupacional en los funcionarios públicos de la Gobernación del Departamento del Meta. Dentro de los aspectos que intervienen y explican la segregación de los funcionarios públicos se encuentran la diferenciación de puestos, los procesos y oportunidades de ascenso, las licencias, permisos y viajes de trabajo, los asuntos familiares y los aspectos culturales.

#### 8.2.2.1 La diferenciación de puestos

De la estructura del empleo público en la Gobernación del Meta proviene la diferenciación de puestos<sup>26</sup> que muestra la organización de los cargos en este ente territorial, establecida en el manual de funciones y competencias que se rige mediante el Decreto 785 de marzo 17 de 2005 y el decreto 007 del 2008.

Actualmente el manual de funciones y competencias se encuentra en actualización ya que se están incorporando datos de nuevos cargos y realizando una revisión general para brindar mayor uniformidad, dado que la creación de tales cargos fue

---

<sup>26</sup> Comprende la descripción del cargo que corresponde a la identificación, nivel, denominación del cargo, código, grado, número de puestos, ubicación o dependencia y superior inmediato. Además de ello, se establece el propósito general, la descripción de funciones esenciales, contribuciones individuales, conocimientos básicos o esenciales, requisitos de estudio y experiencia.

en el año 2008.

La diferenciación de puestos incluye para cada cargo su propósito general, descripción de funciones, contribuciones individuales, conocimientos básicos o esenciales, requisitos de estudio y experiencia, tal como lo establece el decreto 785 de marzo 17 del 2005 y según la organización que presenta internamente la Secretaría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Tabla 7. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de la diferenciación de puestos en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
<p>la percepción de lo que realiza cada funcionaria en su nivel y área se refleja en los siguientes conceptos:</p> <p><i>FPM1: “Aquí se proyecta, se dirige y se crea todo con base en el plan de desarrollo y en lo que la entidad necesita.”</i></p> <p><i>FPM2: “Diligenciar el registro de nuevos contribuyentes, tramitar procesos tributarios, realizar controles y</i></p>	<p>Percepción</p> <p><i>FPH1: “...elaborando la nómina.”</i></p> <p><i>FPH2: “Elaboró actos administrativos todo lo que tiene que ver con nombramientos, traslados, licencias, encargos, lo de vacaciones e incapacidades.”</i></p> <p><i>FPH3: “Configurar y revisar la red de internet e intranet de todas las dependencias y todo lo que tenga que ver con el área de</i></p>	<p>Percepción</p> <p><i>FPM1: “Yo hago nómina, certificaciones, oficios, lo que piden de Contraloría, servicios varios.”</i></p> <p><i>FPM2: “Dar información, atención al cliente.”</i></p> <p><i>FPM3: “...contestar teléfonos, hacer oficios, yo hago los bonos pensionales, las instancias laborales.”</i></p> <p><i>FPM4: “Atención al ciudadano.”</i></p> <p><i>FPM5: “Todo lo de la parte documental, fotocopias.”</i></p> <p><i>FPM6: “Atención al público y arreglar un</i></p>

<p><i>preparar información para procesos de impuestos y tributos.”</i></p> <p><i>FPM3: “Ejecutar las políticas, planes de acción y estrategias en materia de fomento municipal y participar en la proyección de los planes y programas de capacitación, asesoría, coordinación interinstitucional y acciones que requieren los municipios para el logro de su fortalecimiento administrativo, autonomía y desarrollo institucional.”</i></p> <p><i>FPM4: “Administrar el archivo departamental y garantizar el patrimonio documental.”</i></p> <p><i>FPM5: “Lo mío tiene que ver con bienestar, capacitación, evaluación de personal, carrera administrativa y comisión</i></p>	<p><i>sistemas de toda la organización.”</i></p> <p><i>FPM1: “Manejar y actualizar el programa de pasivocol, atender los requerimientos de documentación relacionada con las historias laborales de los servidores públicos de la Administración Central y otros institutos. Elaborar las certificaciones para el trámite del bono pensional, recepcionar los archivos de otras dependencias. Clasificar y codificar y sistematizar los documentos de acuerdo a las normas establecidas. En general todo lo que compete a archivo departamental.”</i></p>	<p><i>archivo.”</i></p> <p><i>FPM7: “Recepcionó toda la correspondencia que venga dirigida al Señor Gobernador y a la Gestora Social, Secretario Privado y a Relaciones Públicas. Todo lo jurídico lo de las IES, Contraloría, Fiscalía y Procuraduría, todo eso trabajo con la Secretaría Jurídica todo lo delicado y las invitaciones del Gobernador. Manejo la correspondencia general de ellos.”</i></p> <p><i>FPM8: “...contestar oficios, teléfono, atender al usuario.”</i></p> <p><i>FPH1: “Colaborar en la actualización y organización del área, organizar todos los archivos, generar los documentos y correspondencia necesaria que surjan de los procedimientos realizados, realizar informes y responder. Atender clientes internos y externos.”</i></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>de personal.”</i></p>		<p><i>FPH2: “...enumerar los decretos, resoluciones que mandan del despacho del gobernador, hacer actas de posesión y revisar viáticos.”</i></p> <p><i>FPH3: “...atención al público y conservación y manejo de archivos de la empresa.”</i></p> <p><i>FPH4: “...desde llevar correspondencia interna y externa hasta estar disponible para llevar al jefe a donde lo necesite.”</i></p>
-----------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Se refleja una diferenciación de cargos de acuerdo con las funciones que desempeñan los funcionarios, a pesar de trabajar en una misma área y dependencia.

<p>En la descripción del cargo se presentan inconsistencias para estas trabajadoras. En efecto el 60% de ellas se encuentra vinculada a secretarías distintas a la de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional. El 20% restante cumple y se ajusta a lo referente a la descripción del cargo, y corresponde a quien se encarga del bienestar,</p>	<p>En la descripción del cargo se presentan inconsistencias: el 100% de los funcionarios se encuentra vinculado a la Secretaría de Recursos humanos y desarrollo organizacional. Sólo el 25% de los trabajadores se encuentra subordinado a un supervisor en su área de trabajo.</p>	<p>En la descripción del cargo se presentan inconsistencias: En cuanto a la supervisión del cargo.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>capacitación, evaluación de personal, carrera administrativa y comisión de personal.</p>		
<p>Más del 58, 3% de los funcionarios/as de los niveles profesional, técnico y asistencial no declara tener un superior jerárquico que ejerza las funciones de supervisión del cargo.</p>		
<p>El manual de funciones de la gobernación del Departamento del Meta presenta las deficiencias respecto a la ubicación y la supervisión de los cargos que desempeñan los funcionarios, lo cual pone de manifiesto que al no haber un jefe inmediato no se puede observar, valorar y supervisar las funciones y actividades de los empleados de manera objetiva y directamente relacionada con la dependencia en la que operan; en otros términos, las trabajadoras estudiadas desempeñan el cargo sin vigilancia y control, tienen total autonomía laboral.</p>	<p>se presentan inconsistencias en la descripción de funciones de un hombre que manifiesta estar en el grado 11, pero de acuerdo con el manual de funciones, las que él desarrolla corresponden al grado 09, no existe la descripción del cargo grado 11 en esta área de trabajo.</p>	<p>se presenta una indefinición generalizada en lo que tiene que ver con la distribución de funciones, lo que pone de manifiesto la necesidad de toda una reingeniería en este sentido.</p>
<p>Las funciones se encuentran establecidas en el perfil del cargo y las empleadas las consideran adecuadas. Sin embargo se realizan tareas adicionales que no se encuentran estipuladas en los perfiles y no se desarrollan con frecuencia.</p>		



<p>Igualmente opinan que realizan diferentes funciones que no se encuentran en el perfil del cargo y para el 80% de ellas, <i>“estas tareas les generan más trabajo que el habitual”</i>.</p> <p>Esto se genera por los mandatos o demandas de los jefes y no se cumple la norma que especifica que se deben cumplir las funciones, actividades y responsabilidad acordes al perfil del cargo y de acuerdo al manual de funciones y competencias.</p> <p>Las tareas adicionales se ejecutan por realizar favores a compañeros, al jefe y por demostrar productividad y colaboración con la organización. Estas tareas se realizan una o dos veces por semana y la</p>	<p>se observa que existe una disposición de colaboración entre compañeros con diferente grado de aceptación que va desde la obligación por mandato de un superior jerárquico, hasta la aceptación espontánea de una situación específica en la cual hacer el trabajo de otro es simplemente parte de la rutina diaria. según puede inferirse de las siguientes expresiones:</p> <p><i>FPH1: “Pues me toca apoyar ahí, cuando toca toca, no me gusta mucho, pero toca.”</i></p> <p><i>FPH2: “Por solicitud de entidades o de las ias<sup>27</sup>.”</i></p> <p><i>FPH3: “Que me atrasan el trabajo que tengo en mi cargo y me generan más trabajo.”</i></p> <p><i>“Cuando los asistentes del área no se encuentran</i></p>	<p>el 58.3% de los funcionarios coincide con lo expresado por los funcionarios del nivel profesional en cuanto a la realización de tareas adicionales, lo cual según expresiones de varios funcionarios genera <i>“mayor carga laboral”</i></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>27</sup> En Colombia en el argot del sector público, se conoce con el nombre genérico de “las ias”, a los organismos de control y específicamente la Contraloría y la Procuraduría General de la República.

<p>justificación se hace en los siguientes términos:</p> <p><i>FPM1: “Por ayudar a mis compañeros y agilizar mis procesos”.</i></p> <p><i>FPM2: “Por colaboración con el área administrativa”.</i></p> <p><i>FPM3: “Porque mi jefe me indica realizar otras labores ajenas a mis funciones”.</i></p> <p><i>FPM4: “porque la Secretaría los requiere”.</i></p>	<p><i>disponibles.”</i></p> <p><i>FPM1: “Siempre es bueno ayudar pero esto solo lo hago cuando tengo poco trabajo para que no se complique mi trabajo.”</i></p> <p><i>“A veces por colaboración a mis compañeros.”</i></p>	
<p>las mujeres desconocen sus funciones y no le hacen seguimiento al cargo que desempeñan de acuerdo a la normatividad de la entidad, sienten comodidad con lo que realizan y no les interesa conocer los componentes del cargo, que posiblemente les traería cambios en las condiciones laborales.</p>	<p>se observa un desorden generalizado en lo que corresponde a la delimitación de funciones y responsabilidades, así como una insatisfacción por la distribución del trabajo, ya que los funcionarios expresan cierta inconformidad porque realizan funciones adicionales a las que aparecen asignadas a su cargo.</p>	<p>El 41.6% de los funcionarios no realiza tareas adicionales a las correspondientes a su cargo, pero desconocen las funciones y no le hacen seguimiento a las tareas.</p>

### 8.2.2.2 El proceso de ascenso

Tabla 8. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo del proceso de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
<p>las mujeres desconocen lo que realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), lo que explica en parte que la participación de las funcionarias en las convocatorias que realiza la Comisión haya sido deficiente, para ellas <i>“no les interesa participar o no se enteran de las convocatorias”</i></p>	<p>los funcionarios saben lo que a este respecto realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), pero el 50% de los mismos no participó en las convocatorias que realiza la Comisión, debido a que <i>“no se enteran de las convocatorias y no se cumple con los requisitos exigidos”</i></p>	<p>Al igual que el nivel profesional, se presenta un desconocimiento en los procesos que realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), de allí su baja participación en estos procesos, con razones tales como <i>“nulo interés, no se enteran de las convocatorias, falta de disponibilidad, desgaste y el no cumplimiento de los requisitos de los perfiles”</i></p>
<p>La organización ofrece oportunidades de ascenso de acuerdo a las competencias y capacidades de cada empleado. Sin embargo, esto no garantiza la participación activa de los funcionarios/as.</p>		
<p>Para las mujeres los procedimientos de ascenso carecen de credibilidad lo que explica que sólo el 40% de las mujeres haya participado en las convocatorias con</p>	<p>Solo el 50% de los funcionarios participó en las convocatorias, sin obtener resultados positivos.</p>	<p>Estos funcionarios exponen distintos motivos que explican su posición respecto a los concursos de ascenso, desde opinar que son procedimientos adecuados y que siguen una</p>

<p>resultados negativos. No obstante para ellas, <i>“estos procedimientos tienen un significado de organización y objetividad y los posibles inconvenientes que este proceso trae consigo es que “son demorados, largos y de baja frecuencia”.</i></p>		<p>normatividad hasta la falta de interés por los mismos, de allí que sólo el 8,3% de los funcionarios haya participado en las convocatorias con resultados negativos. Sin embargo para ellos, <i>“estos procedimientos ofrecen una oportunidad, aunque a alguno no les interesan, no los conocen, son demorados y difíciles”.</i></p>
<p>Más del 40% de los funcionarios de los niveles profesional, técnico y asistencial piensan que las personas que accedieron a cargos superiores a los de ellos son capaces e idóneas. Sin embargo, más del 58,3% de los funcionarios opina que no les interesa conocer la forma como se produce la elección de funcionarios en los cargos superiores a los suyos.</p>		
<p>El 60% de las mujeres considera las recomendaciones políticas como un requisito para ascender, y afirman que ellas no cuentan con éste y también opinan que no pertenecen a ningún grupo político entre otras motivos como <i>“ningún interés en la política ni grupo político”.</i> por esta razón para el 80% es un factor que impide el</p>	<p>para la mayoría de estos funcionarios no se presenta ningún inconveniente en este proceso.</p> <p>El 75% de los funcionarios saben que los requisitos necesarios para que un empleado ascienda de cargo se encuentran establecidos por el manual de funciones de la organización, y hacen referencia al nivel de estudio, años de experiencia y</p>	<p>al igual que en los niveles anteriores, el 41,6% de las mujeres considera las recomendaciones políticas como un requisito para ascender, y afirman que ellas cuentan con éste porque pertenecen a un grupo político, de allí se extraen las razones que se transcriben textualmente de sus respuestas:</p> <p><i>FPMI: “Se necesitan, a</i></p>

<p>mejoramiento de la posición en la organización y es considerado necesario para un ascenso, lo cual significa que de poseer estos contactos políticos las beneficiarían laboralmente.</p>	<p>conocimientos específicos.</p> <p>Para el 50% de estos funcionarios el factor que impide un ascenso es el bajo nivel académico y la ausencia de contactos políticos, sin embargo, el 75% considera que este último factor es necesario para un ascenso.</p>	<p><i>veces uno acá por la palanca puedo uno subir, si no no.....”</i></p> <p><i>FPM2: “porque es un requisito no escrito, estar apoyado por un político reconocido, yo tengo el mío y por eso estoy acá.”</i></p> <p><i>FPM3: “Pienso que todo es política, yo cuando entré fue por política, realmente no debería ser así, pero todo es política.”</i></p> <p><i>FPM4: “Acá todo se mueve con política y los ascensos más.”</i></p> <p><i>FPM5: “simplemente ser como palanqueado políticamente para que lo tengan en cuenta a uno.”</i></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Un porcentaje mayor al 41,6% de los funcionarios de los niveles profesional, técnico y asistencial consideran que las recomendaciones o contactos políticos son condicionantes para un ascenso en los cargos de la Gobernación del Departamento del Meta. Además opinan que *“en casi todos los cargos de la gobernación los contactos políticos constituyen condicionantes para un ascenso o mejoramiento de posición y que esto es evidente al interactuar con el personal y comparar los perfiles”*. Sumado a ello, la mayoría de los funcionarios no pertenecen a un grupo político y no

cuentan con un apoyo político.		
<p>El 60% considera que es injusto este procedimiento. Estas son algunas de las respuestas recurrentes:</p> <p><i>FPM1: “Es injusto porque no todos tienen contactos políticos que puedan ayudarle a uno.”</i></p> <p><i>FPM3: “Para mi es injusto, los nombramientos deberían darse por méritos.”</i></p> <p><i>FPM5: “Pues que eso es una situación que uno tiene que terminar aceptando, que la gente se vincula a las compañías con ciertos compromisos y los que son nombrados deben cumplir.”</i></p>	<p>El 75% considera que este procedimiento no beneficia a todas las personas. Estas son algunas de las respuestas recurrentes:</p> <p><i>FPH2: “De pronto la oportunidad no se brinda de la manera que debe ser para ocupar esos cargos, pues se requiere de un respaldo para poder llegar a ellos.”</i></p> <p><i>FPH3: “Me parece que no debería ser así.”</i></p> <p><i>FPM1: “Es una ayuda para quien tenga este apoyo, pero solo lo tienen unos pocos y les resulta.”</i></p>	<p>Al igual que en el nivel profesional este procedimiento se considera injusto, ya que ellos “<i>creen que estos procedimientos se deberían dar por mérito, experiencia y conocimiento, y no por las recomendaciones políticas</i>”.</p>
<p>Como puede verse las respuestas tomadas en conjunto son sumamente contradictorias. Sin embargo, se puede entrever que lo que ellas</p>	<p>Son las prevenciones reflejadas en estas respuestas las que explican que el 50% de estos funcionarios a pesar de conocer los procesos que realiza la CNSC no</p>	<p>Se concluyó lo mismo que el nivel profesional, en cuanto a que ellos buscan que se reduzca o elimine la discreción de los jefes o supervisores, el uso de las</p>

<p>buscan es que se reduzca o elimine la discrecionalidad de los jefes o supervisores y el uso de redes informales como las recomendaciones políticas pero el bajo interés de estas mujeres para participar e informarse de las convocatorias y concursos de la CNSC representa un obstáculo para mejorar la posición que se tiene dentro de la organización, pero esta situación permanece, porque a pesar de que en algunos casos consideran adecuados los procedimientos de la comisión, realmente no confían en que ésta realice procesos transparentes a través de convocatorias y concursos que en teoría por lo menos se basan en el mérito, la libre concurrencia e igualdad en el ingreso, la difusión efectiva de las convocatorias, la</p>	<p>participaron en las convocatorias organizadas en los últimos tres años, lo cual ha impedido mejorar su posición en la gobernación</p>	<p>recomendaciones políticas y el bajo interés para participar en las convocatorias y concursos de la CNSC, lo cual representa un obstáculo para mejorar la posición que se tiene dentro de la organización. A lo anterior se suma el hecho de que no confían en que la CNSC realice procesos que se basan en el mérito, por tanto, prefieren mantenerse en el cargo actual y no esforzarse por participar en una convocatoria que tarda mucho y exige múltiples requisitos y pruebas.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>transparencia, la imparcialidad y especialización en los procesos de selección, la confiabilidad y validez de los instrumentos y la eficacia y eficiencia. Por tanto, deben mantenerse en el cargo actual.</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### 8.2.2.3 Oportunidades de Ascenso

Tabla 9. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de las oportunidades de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
<p>A pesar de la desconfianza hacia los procesos de promoción, el 80% de las mujeres durante los últimos años ha intentado entre una y dos veces buscar un ascenso dentro del nivel profesional a un grado superior y fuera de nivel al asesor, con resultados negativos.</p>	<p>todos los funcionarios de este nivel han intentado entre una y tres veces buscar un ascenso con resultados positivos cuando el intento se hizo dentro del mismo nivel técnico y negativos cuando intentaron pasar al nivel profesional.</p>	<p>Al igual que en el nivel técnico, se presenta una altísima participación en los procesos de promoción y ascenso, el 91.6% de los funcionarios durante los últimos años ha intentado entre una y cinco veces buscar un ascenso dentro del mismo nivel asistencial a un grado superior y fuera de nivel al técnico, con</p>



		resultados negativos.
En este sentido coinciden los funcionarios del nivel profesional, técnico y asistencial en que lo que se debe mejorar para conseguir un ascenso, <i>“son los contactos políticos y elevar el nivel de estudios”</i> .		
La mayoría de los funcionarios manifiestan que el proceso de ascenso presenta ventajas las cuales se ven representadas <i>“en el incremento salarial”</i> .		
<p>Consideran además, que se presentan más ventajas que desventajas en este proceso, por las siguientes expresiones:</p> <p><i>FPM2:.... “aprehensión del conocimiento, es decir en un cargo superior aprendo más cosas y adquiero autonomía profesional.”</i></p> <p><i>FPM3: “...Las ventajas son crecimiento profesional, liderazgo en otros campos laborales, proyectos nuevos y crear nuevas cosas.”</i></p>	<p>Sólo una mujer consideró que: <i>“las ventajas que me encuentro son mi experiencia y mi padrino político.”</i></p> <p>Además, se presentan más ventajas que desventajas en este proceso, por las siguientes expresiones:</p> <p><i>FPM1: “.....la desventaja que tengo es que cuento con pocos estudios.”</i></p> <p>Para los otros funcionarios sólo se presentan ventajas.</p>	<p>Al igual que en el nivel profesional también consideran que se presentan más ventajas que desventajas en este proceso, por las siguientes expresiones:</p> <p><i>FPM1: “Pues las ventajas sería que uno estuviera en carrera si, porque uno podría ascender.....”</i></p> <p><i>FPM2: “....cambiar de puesto y me van a subir.”</i></p> <p><i>FPM4: “....solo ventajas en el salario y en la experiencia.”</i></p> <p><i>FPM7: “La ventaja yo lo aceptaría o necesitaría por mi antigüedad que me tuvieran en cuenta para un</i></p>

		<p><i>así fuera un encargo.”</i></p> <p><i>FPM8: “Tener capacitaciones y un estudio superior.”</i></p> <p><i>FPH1: “mayor responsabilidad frente a las actividades desarrolladas.”</i></p> <p><i>FPH3: “sería como un reto para mí y poder desempeñarlo sería mucho mejor.”</i></p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Para más del 20% de los funcionarios de los niveles estudiados, las desventajas de un ascenso son *“el incremento de las responsabilidades del nuevo cargo”*.

En general para los funcionarios de los tres niveles en mención, las perspectivas y expectativas futuras de acceder a un cargo superior al actual son bajas y de difícil alcance, a pesar de que se considera que cumplen los requisitos académicos y laborales suficientes y necesarios para acceder a un puesto de nivel superior al actual, ya que para el nivel profesional *“se ve lejos, difícil, complicado e incierto porque requerirían mayores estudios, conseguir contactos políticos, y más publicidad y frecuencia de las convocatorias”*.

Para el nivel técnico *“las convocatorias son demoradas, se debe contar con contactos políticos y alcanzar un alto cargo llevaría unos 3 o 5 años”*.

Y finalmente, para el nivel asistencial *“los ascensos suelen estar asociados a procesos políticos”*.

Por lo anterior, se concluye que las expectativas y perspectivas	Como puede verse las expectativas y perspectivas futuras de un ascenso para	las expectativas y perspectivas futuras de un ascenso son bajas, porque
------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

<p>futuras de un ascenso para las mujeres son bajas, porque las oportunidades son pocas debido a que las convocatorias de la CNSC sólo se presentan cuando hay suficientes cargos vacantes, lo cual puede demorar en promedio entre dos y cinco años. Además se requiere que la organización cuente con los recursos para financiar los procesos de concurso. Un ejemplo de esta situación, es una convocatoria y concurso que se realizó en el año 2005 y desde ese momento no ha surgido una nueva después de ocho años. Entonces, no sólo depende de las expectativas de las mujeres sino, y sobre todo de la voluntad y disposición de la Secretaría de Recursos Humanos para organizar las vacantes y solicitar a la CNSC el concurso.</p>	<p>los funcionarios son de difícil alcance porque no solo depende de las capacidades de cada empleado y sus vínculos políticos, sino de procesos internos en la gobernación como lo son las convocatorias de la CNSC y las vacantes en los puestos de trabajo, que se presentan con baja regularidad y publicidad.</p>	<p>son pocas las oportunidades de participar en convocatorias y cuando se presentan cuentan con baja publicidad, por la práctica de asociar estos procesos a apoyos políticos y por la falta de una preparación avanzada en el nivel académico, lo cual suele asociarse a inconvenientes que se presentan por elección personal.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 8.2.2.4 Procedimientos para licencias, permisos y viajes de trabajo

Las licencias, permisos y viajes de trabajo que otorga la Gobernación del Departamento del Meta a sus funcionarios se encuentran establecidas en una norma de la organización denominada política de recursos humanos, la cual se encuentra en desarrollo y por el momento se manejan los temas referentes a ella y el personal de la organización de manera separada.

Tabla 10. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de los procedimientos para licencias, permisos y viajes de trabajo en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Para un porcentaje mayor al 41,6% de los funcionarios consideran que la política de recursos humanos tiene un significado positivo para la organización y sus empleados, según es expresado de la siguiente manera:		
<i>FPM2: “Yo la considero importante en la medida que es una política diseñada para los trabajadores, pues si la finalidad es compadecerse con las necesidades y los contextos de todos nosotros-”</i>	<i>FPH1: “Pues la conozco muy bien. Pues estamos aplicando lo que nos obliga la ley actualmente para todo lo que es vinculación, contratación, pago parafiscales, todo lo que en el momento nos exige la ley se aplica.”</i>	<i>FPM2: “Es importante saber este tipo de cosas para mi trabajo, porque de ahí yo dependo de la Secretaría de Recurso Humano, o sea mis jefes están en recurso humano.”</i>
<i>FPM3: “Es necesario tener esta información porque es útil para usarse en el momento en que se</i>	<i>FPH2: “Mucho porque es mi campo laboral. La política de recursos humanos bien aplicada, genera</i>	<i>FPM6: “Siempre son buenas para el trabajo las capacitaciones.”</i>  <i>FPM7: “Bueno, porque eso le conlleva a uno estar apto</i>

<p><i>necesite y para estar informado de lo que sucede y cómo lo maneja la organización.”</i></p> <p><i>FPM4: “Bienestar social.”</i></p> <p><i>FPM5: “...es potencializar al talento humano, que es darle los elementos, hacerle la inducción, capacitación, pienso que la política tiene que ver con todo lo de mi trabajo.”</i></p>	<p><i>compromiso, genera responsabilidad y creo que aquí se está aplicando de cierta manera con respecto a la ley de carrera administrativa.”</i></p>	<p><i>de pronto para desempeñar otro cargo en un momento que lo requiera.”</i></p> <p><i>FPH1: “Es importante saber este tipo de cosas para mi trabajo.”</i></p> <p><i>FPH2: “Influyen de manera positiva porque mis conocimientos y experiencia me hacen grande.”</i></p>
<p>Esta política refleja inconvenientes expresados en los siguientes términos:</p> <p><i>FPM2: “.....al no estar delimitada de la manera correcta, es difícil ubicarse en ella y apropiarse de su contenido.”</i></p> <p><i>FPM3: “Inconvenientes cuando no se conoce sobre la política porque es más difícil realizar determinados procedimientos.”</i></p>	<p>Para un porcentaje superior al 50% de los funcionarios del nivel técnico y asistencial, la política de recursos humanos no genera ningún significado para el trabajo que ejecutan. Por tanto consideran que no trae consigo inconvenientes para las actividades que ellos realizan a diario.</p>	

<p><i>FPM5: “....en cuanto que tenemos algunas falencias de logística, pues bueno algunos aspectos que cumplir.”(sic)</i></p>		
<p>La mitad de los funcionarios del nivel profesional, técnico y asistencial conoce la política de recursos humanos en lo referente a licencias, permisos y viajes de trabajo. Siendo este último punto previsto por la organización de acuerdo a las actividades del cargo. Es así como los funcionarios conocen los procedimientos para solicitar una licencia y un permiso, saben ante quien se realiza este procedimiento, cuánto tiempo dura un permiso o una licencia, así como los aspectos relacionados con los soportes y el seguimiento a estas solicitudes.</p>		
<p>Se constató que casi el 100% de los funcionarios de los niveles profesional, técnico y asistencial nunca han solicitado licencias, a excepción de un empleado del nivel asistencial quién solicitó una licencia por enfermedad.</p>		
<p>Pero el 80% de ellas ha pedido entre uno y tres permisos para atender asuntos personales y de salud, con una duración entre una hora y dos días.</p>	<p>Se han pedido entre tres y diez permisos para atender asuntos personales y de salud, con una duración entre una hora y dos días. Los funcionarios que han solicitado un número mayor de permisos son quienes tienen obligaciones con sus hijos de corta edad.</p>	<p>El 83,3% de los funcionarios ha pedido entre uno y cinco permisos para atender asuntos personales y de salud, con una duración de hasta de un día. El 16,6% solicito entre 10 y 20 permisos al año por las mismas razones expuestas anteriormente.</p>
<p>Para los funcionarios los efectos de las ausencias se traducen en <i>“acumulación y atraso del trabajo”</i>.</p>		
<p>Ellas son conscientes de las implicaciones</p>	<p>Como puede verse, los empleados consideran que</p>	<p>El otro 50% de los funcionarios consideran que</p>

negativas que tendrían ausentarse por largos períodos del lugar de trabajo, pero consideran que los permisos cortos no las afectan de ninguna forma en sus actividades laborales y familiares. De igual manera consideran que las solicitudes de licencias, permisos y viajes de trabajo no inciden en las oportunidades de ascenso.	los permisos les retrasa el trabajo y los obliga a trabajar más en los siguientes días. De igual manera consideran que las solicitudes de licencias, permisos y viajes de trabajo no inciden en las oportunidades de ascenso, pero si en las actividades laborales inmediatas.	ausentarse del trabajo no les trae implicaciones negativas para el mismo porque sus actividades laborales son realizadas por otros funcionarios. En cambio su trabajo ha afectado pocas veces sus responsabilidades familiares por deficiencias en el tiempo.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 8.2.2.5 Asuntos familiares

Tabla 11. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de los asuntos familiares en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
El 40% de las mujeres se encuentran casadas, con hijos, el restante 60% se reparte entre quienes no tienen pareja, son cabezas de hogar, tienen hijos y conviven con su madre o	El 50% de los hombres se encuentran casados y con hijos, el 25% de estos empleados tienen responsabilidades familiares compartidas con la pareja, el 25% restante asume todas las	El 58,3% de los funcionarios se encuentran casados y con hijos, el 33,3% de estos comparten las responsabilidades familiares con la pareja. El otro 41,6% no tienen

<p>hermanos. Ellas son las únicas que aportan económicamente y asumen las responsabilidades familiares.</p>	<p>responsabilidades del hogar. El restante 50% de los funcionarios no tiene pareja, son cabezas de hogar y tienen entre uno y tres hijos, son los únicos que aportan económicamente.</p>	<p>pareja, son cabezas de hogar, tienen hijos o conviven con sus padres y hermanos. Son los únicos que aportan económicamente y asumen las responsabilidades familiares</p>
<p>Los funcionarios de estos niveles consideran que los roles ejercidos por ellos son “<i>ser madres, padres, o de apoyo en el hogar</i>”. En menor proporción “<i>ser esposos/as e hijas</i>”.</p>		
<p>Las mujeres consideran que la jornada laboral y el horario de trabajo deberían ser más cortos, para permitirles realizar otras actividades distintas a las laborales; sin embargo, están acostumbradas al horario; no obstante, dentro del nivel profesional, los cargos y grados más altos están ocupados por hombres, dejando relegadas a las mujeres a cargos en niveles inferiores.</p>	<p>Los funcionarios consideran que la jornada laboral y el horario de trabajo es el adecuado; no obstante, una mujer opina que “<i>debería ser más corta y seguida, para permitirle realizar otras actividades distintas a las laborales</i>”.</p>	<p>Las mujeres de este nivel coinciden con la opinión de las funcionarias del nivel profesional en cuanto a la jornada laboral y el horario de trabajo.</p>
<p>Las mujeres cabeza de familia dedican entre siete y nueve horas al día y los fines de semana a las responsabilidades</p>	<p>La funcionaria que es cabeza de familia, dedica más tiempo a las responsabilidades familiares en comparación a sus</p>	<p>Las mujeres dedican entre dos y seis horas al día a las responsabilidades familiares, en cambio los hombres ocupan entre una y</p>



<p>familiares, en cambio aquellas que tienen pareja ocupan entre dos y seis horas al día en estas responsabilidades. Todas las entrevistadas coincidieron en que son ellas quienes dedican el mayor tiempo a las responsabilidades familiares.</p>	<p>compañeros del mismo nivel, quienes dedican entre dos horas diarias los días laborales y hasta ocho horas los fines de semana, en comparación a las seis horas diarias y las ocho horas los fines de semana que dedica la funcionaria.</p>	<p>tres horas al día, a parte de los fines de semana en estas responsabilidades.</p>
<p>Para más del 40% de los funcionarios de los niveles profesional, técnico y asistencial consideran que el tiempo que dedican al hogar es suficiente y lo justifican con las siguientes expresiones:</p>		
<p><i>FPM4: “Compartimos y nos colaboramos entre todos.”</i></p> <p><i>FPM5: “...mis hijos ya están grandes, cuando eran más pequeños me cuestionaba.”</i></p>	<p><i>FPH1: “Mi bebé es pequeña y mi mamá la cuida mientras yo trabajo.”</i></p> <p><i>FPH3: “Sí, porque mi esposa cubre lo que yo no puedo.”</i></p>	<p><i>FPM1: “Si porque no tengo más tiempo para hacer más cosas.”</i></p> <p><i>FPM2: “Yo salgo de aquí y eso es una ruta, del trabajo a la casa y de la casa al trabajo.”</i></p> <p><i>FPM5: “...yo me ocupo de mi hogar cada vez que puedo.”</i></p> <p><i>FPM7: “Pues lo dedico, cuando estoy descansando de la oficina siempre es para la casa.”</i></p>

		<p><i>FPH1: “si no necesito tiempo para eso mi esposa se ocupa de él.”</i></p> <p><i>FPH2: “Sí, porque normalmente uno trabaja de lunes a viernes y los sábados está uno en la casa.”</i></p> <p><i>FPH3: “Sí, en lo básico sí.”</i></p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En general los funcionarios piensan que sus responsabilidades familiares no interfieren en su trabajo, ni éste con aquellas. Sin embargo, algunos funcionarios opinan lo contrario por ejemplo *“cuando se presentan inconvenientes familiares, en ocasiones se pueden atender y en otras no es posible por el trabajo”*.

En un sentido opuesto un porcentaje mayor al 41,6% de los funcionarios de los niveles profesional, técnico y asistencial consideran que el tiempo que dedican al hogar no es suficiente, las razones se transcriben a continuación:

<p><i>FPM1: “No porque creo que debería dedicarle más tiempo y atención a mi hijo adolescente.”</i></p> <p><i>FPM2: “No porque mi madre ya es adulto mayor y no se puede encargar de muchas cosas de la casa y a mi me gustaría ayudarle</i></p>	<p><i>FPH2: “No señora por el tiempo que dedico a la casa y mi familia.”</i></p> <p><i>FPM1: “No, la verdad quisiera compartir más con mis hijos pero si no trabajo no puedo darles una buena vida.”</i></p>	<p><i>FPM1: “uno está todo el día en el trabajo, uno vive más acá.”</i></p> <p><i>FPM2: “No, porque no puedo estar pendiente de mis hijos como yo quisiera.”</i> <i>FPM6: “No, por mi trabajo no puedo dedicarle el tiempo</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>más pero en horario laboral no puedo.”</i></p> <p><i>FPM3: “(...) aunque mi mamá me ayuda pero no es lo mismo, me gustaría compartir más con mis hijos.”</i></p>		<p><i>suficiente.”</i></p> <p><i>FPM8: “No, porque yo permanezco todo el día en la oficina.”</i></p> <p><i>FPH1: “No, pero si no trabajo ¿cómo los mantengo?”</i></p>
<p>La mayoría de mujeres expresan que los motivos y razones de las tardanzas o las ausencias de trabajo se producen por atender responsabilidades familiares, tales como el cuidado de los hijos, transporte al colegio o salud de los padres.</p>	<p>La mayoría de empleados expresan que los motivos y razones de las tardanzas o las ausencias de trabajo se producen por inconvenientes con el transporte.</p>	
<p>Por lo anterior, la compatibilización del trabajo con las responsabilidades familiares se vuelve compleja en ocasiones por el poco tiempo libre que tienen para ocuparse de su núcleo familiar y quienes no comparten esta idea son los trabajadores que poseen apoyos familiares o los funcionarios hombres.</p>		
<p>En este contexto, la Gobernación dentro de su política de recursos humanos, en la parte de bienestar de sus funcionarios no ofrece espacios para el cuidado de los hijos y personas a cargo. A este respecto, sus opiniones fueron resumidas de la siguiente forma:</p> <p><i>“Falta de interés y recursos. No se ha propuesto. No conocen el por qué no se cuenta con estos espacios”.</i></p>		
<p>El 16,6%, 40% y 75% de los funcionarios de los niveles asistencial, profesional y técnico respectivamente, buscan apoyos familiares principalmente de las madres y esposas, y extrafamiliares como empleada doméstica, la ayuda se ve reflejada en el cuidado de los hijos. No obstante, el porcentaje restante de funcionarios de estos niveles no utiliza apoyos familiares ni extrafamiliares, debido a que sus hijos son grandes o como es el</p>		

caso de las funcionarias del nivel profesional ellas mismas se ocupan de todas las labores y responsabilidades domésticas.

Aunque no necesariamente represente una limitación el desempeño simultáneo de empleada/o y padre o madre cabeza de familia, algunas funcionarias tienen dificultades para cumplir con los dos papeles. Sin embargo, las mujeres están cada vez más empeñadas en no abandonar el desarrollo de su carrera profesional y lo asumen como costos del desempeño de la misma.

### 8.2.3 Los factores culturales

#### 8.2.3.1 Percepciones del trabajo de los compañeros y propio

Como se describió al comienzo, la Gobernación es una entidad de carácter público y sus funcionarios han trabajado tradicionalmente en empresas u oficinas del Estado.

Tabla 12. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de las percepciones del trabajo de los compañeros y propio en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
El 40% de las empleadas ha trabajado en organizaciones privadas como colegios y bancos, pero consideran que dónde se sienten mejor profesionalmente es en el sector público. El restante 60% sólo ha trabajado con el Estado como las	El 75% de los funcionarios han trabajado tradicionalmente en empresas u oficinas del Estado, como el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural y el 25% en organizaciones privadas, pero consideran que dónde se sienten mejor	El 75% de los funcionarios ha trabajado en empresas del Estado, tales como la Alcaldía de Villavicencio, la de Mitú y la Gobernación del Departamento del Meta. Sin embargo, el 25% de los funcionarios ha trabajado en organizaciones privadas como bancos y empresa de

Alcaldías de Villavicencio y de Bogotá, Corpometa y la Empresa de acueducto y Alcantarillado del Meta.	profesionalmente es en el sector público.	petróleos, pero dónde se sienten mejor profesionalmente es en el sector público.
<p>En general, los funcionarios se sienten bien en el cargo y área de trabajo en la que se encuentran actualmente, debido a que sienten que sus funciones están acordes con su experiencia, formación y manejan un buen ambiente laboral con los compañeros. Aunque se desempeñen tareas adicionales. Sin embargo, para un 20% de los funcionarios del nivel profesional se podría “(...)hacer más pero en un cargo superior.”</p>		
<p>Todas estas mujeres tienen un promedio de edad de 47,8 años y se encuentran a gusto en el cargo actual quizás porque lo vienen desempeñando por tiempo prolongado, por tanto no consideran otras opciones laborales y de ascenso porque no quieren perder los beneficios obtenidos en la carrera administrativa, ni enfrentan la inquietud de afrontar nuevos retos y metas, someterse a largos procesos para un ascenso, ni prepararse para cumplir requisitos nuevos. En otras palabras por decisión personal se han estancado</p>	<p>Su promedio de edad es de 42,2 años, se encuentran a gusto en el cargo actual y se sienten preparados para un ascenso.</p>	<p>El promedio de edad es de 48,6 años</p>

en el cargo.		
<p>La mayoría de los funcionarios opinan que pueden aprender o imitar características de un compañero de trabajo, que podrían ser útiles en el desempeño de sus actividades laborales y en un posible ascenso, según sus palabras son: <i>“La experiencia, conocimientos en sistemas y digitales, relaciones públicas, liderazgo y mayor organización”</i>.</p> <p>Sólo el 60% de los funcionarios del nivel profesional no considera que debe imitar a ninguno de sus compañeros de trabajo.</p>		
<p>Para un porcentaje superior al 50% de los funcionarios en los niveles profesional, técnico y asistencial tienen la percepción de que <i>“la cantidad y calidad de trabajo realizado hasta el día de hoy es excesiva pero tratan de hacerlo con la mejor calidad que se pueda proporcionar”</i>. A su vez opinan que la cantidad y calidad del trabajo que realizan los compañeros de trabajo es menor al de ellas, porque:</p>		
<p><i>“(…)siempre tienen espacios para realizar otras actividades, o sus labores son más sencillas y livianas o simplemente su dedicación y entrega es menor.”</i></p>	<p><i>“(…)Por lo general uno los ve libres antes de terminar jornada.” ó “Ellos también trabajan duro, aunque no tan fuerte y entregado como uno.”</i></p>	<p><i>“(…)porque no trabajan en equipo y manifiestan inconformidad por la forma como perciben que se valora su trabajo.”</i></p>
<p>Finalmente, los funcionarios perciben que las funciones y la calidad con que realizan las actividades laborales son de mucha responsabilidad, algunas de interacción y trabajo grupal, pero con distinta valoración y esfuerzo en la realización de las actividades laborales.</p>		
<p>Al iniciar las actividades laborales en la Gobernación del Departamento del Meta, las empleadas poseían las habilidades que les proporcionaba la formación profesional y académica, pero gracias a la experiencia laboral en la organización han adquirido nuevas habilidades como lo manifiestan en los argumentos que a continuación se transcriben:</p>		
<p><i>FPMI: “...he aprendido a interactuar más con la</i></p>	<p><i>FPHI: “...adquirí experiencia, y habilidades</i></p>	<p><i>FPMI: “...ya uno digita más rápido, lo único es</i></p>

<p>gente y a sentir que siempre deben irse con soluciones a sus problemas o al menos con una buena orientación de mi parte.”</p>	<p>por ejemplo en liquidación de nómina, prestaciones sociales, eeehhh, todo el manejo, conocimientos de la carrera administrativa, salud ocupacional, hasta brigadista hemos adquirido conocimientos.”</p>	<p>agilidad pa escribir.”</p> <p>FPM2: “...he aprendido archivista, atención al público, teléfono, la comunicación, más que todo archivista, yo soy archivista.”</p>
<p>FPM2: “...razonamiento matemático combinado con el manejo de la información, ahora lo he desarrollado más y poseo una mejor comunicación y visualización de mis procedimientos.”</p>	<p>FPH2: “...Se van adquiriendo compromisos, se va adquiriendo un orden y la oportunidad de presentar mayores tareas.”</p>	<p>FPM3: “...todo lo va uno aprendiendo.” FPM4: “...sentido de pertenencia y agilidad.”</p>
<p>FPM3: “...Las habilidades que he adquirido son mayor liderazgo e interacción y la gestión de proyectos.”</p>	<p>FPH3: “...Las habilidades que he adquirido son mayor liderazgo e interacción y la gestión de proyectos.”</p>	<p>FPM5: “...ahora se todo lo de documentos que lo he aprendido a través del tiempo, pero antes no sabía nada.”</p>
<p>FPM4: “...he adquirido con el tiempo experiencia.”</p>	<p>FPM1: “...internet y los computadores, ahora estas habilidades se ampliaron y fortalecieron con la práctica y adquirí mejor manejo de relaciones laborales y aprendí de temas administrativos.”</p>	<p>FPM6: “...he aprendido a arreglar un archivo, en pasaportes aprendí a manejar el sistema a inscribir la gente.”</p>
<p>FPM5: “...las nuevas la expresión verbal y escrita, la transparencia, la equidad, me gustan las cosas bien, a veces me</p>		<p>FPM8: “...todos los días se aprende algo diferente, todos los días va evolucionando la tecnología y todo.”</p>

<p><i>acelero por cumplir.”</i></p>		<p><i>FPH1: “...uno aquí adquiere muchas destrezas en cuanto al manejo del público, en cuanto a las funciones o actividades que desarrolla uno a donde llega, porque pues lo obliga a uno a estar constantemente indagando, preguntando, observando, preparándose,....”</i></p> <p><i>FPH3: “...ahora me capacite, me forme como funcionario público, como persona porque ya me envejecí dentro de la organización, siempre superándome.”</i></p> <p><i>FPH4: “... con el tiempo adquiriré la habilidad para manejar documentación interna y externa, completar formularios y aprender a conducir.”</i></p>
<p>Las anteriores habilidades generan beneficios laborales a las funcionarias en cuanto agilidad, mayor productividad y desarrollo de las actividades laborales, abrir posibilidades de ascenso y satisfacción personal.</p>		
<p>En general, los funcionarios perciben que las actividades laborales que realizan son</p>		



demasiadas para el cargo que tienen asignado y que comparado con las actividades laborales de otros compañeros de trabajo es mayor la cantidad y el esfuerzo por desempeñarlo a cabalidad. A eso se suman, las tareas que realizan fuera de las funciones del cargo, que no se ve reflejadas en la asignación salarial ya que la consideran baja.

Finalmente, los funcionarios del nivel profesional y asistencial no buscan mejorar su posición dentro de la organización y enfrentarse a la posibilidad de acceder a un cargo superior. Sólo los funcionarios del nivel técnico buscan otras opciones y realizar trabajos extras, cuyos resultados no siempre son los mejores.

### 8.3 El área de Salud

La Secretaría de Salud garantiza el uso de los recursos en las acciones de salud pública y en las acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.

Actualmente se denomina Secretaría de Salud y cuenta con cuatro gerencias que son: la Gerencia de Prestación de Servicios de Salud, Promoción y Prevención, Calidad, Inspección y Vigilancia de los Servicios, y Recursos de Salud.

Se encuentra comprendida por el nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Cuenta con 113 cargos públicos que se dividen en los niveles profesional, técnico y asistencial. De los cuales 69 son hombres, 41 son mujeres y existen tres cargos vacantes.

En el nivel profesional se encuentran seis hombres y 12 mujeres. Este nivel presenta tres cargos denominados profesional universitario, profesional universitario área salud y profesional especializado.

El nivel técnico se encuentra representado por 32 hombres y 12 mujeres. Este nivel presenta dos cargos denominado técnico operativo y técnico área de la salud.

En el nivel asistencial hay 31 hombres y 17 mujeres. Este nivel presenta seis cargos que son auxiliares administrativos, secretarios, secretario ejecutivo, auxiliares de servicios generales, conductores mecánicos y auxiliar área de salud.

De estos 113 cargos, 36 se encuentran en carrera administrativa, cuya distribución por sexo corresponde a 19 mujeres y 17 hombres. 74 son funcionarios cuya vinculación al empleo público es provisional o por encargo, tres son cargos vacantes.

Estos funcionarios se encuentran divididos por nivel jerárquico y según características de la muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Gobernación del Departamento del Meta- Área de Salud. Distribución de mujeres y hombres por nivel jerárquico, área de trabajo y sexo

Distribución de mujeres y hombres por nivel jerárquico, área de trabajo y sexo							
Niveles jerárquicos	Cantidad de Mujeres	Representación total de la muestra de las mujeres sobre el total del personal por nivel jerárquico %	Cantidad de Hombres	Representación total de la muestra de los hombres sobre el total del personal por nivel jerárquico %	Cantidad de mujeres y hombres provisionales o en encargo <sup>33</sup>	Representación total de mujeres y hombres provisionales o en encargo sobre el total del personal del nivel jerárquico	Total del Porcentaje Total de mujeres y hombres por nivel jerárquico en esta área de trabajo %
Profesional	4	22,2	5	27,7	9	50	100
Técnico operativo	1	2,2	3	6,8	40	90,9	100
Asistencial	14	29,1	9	18,7	25	52	100

Fuente: Elaboración propia

La existencia de los factores individuales, estructurales y culturales producen segregación ocupacional e impiden el logro de la igualdad de género en los niveles de menor jerarquía de la Gobernación del Departamento del Meta.

Conviene destacar que en esta área, la segregación se da a nivel asistencial en contra de los hombres; posiblemente la explicación se debe a lo planteado por los autores que señalan que campos como la sanidad son del resorte femenino.

### 8.3.1 Los factores individuales

#### 8.3.1.1 Desarrollo académico y laboral

Tabla 14. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo del desarrollo académico y laboral en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Este nivel se encuentra mayormente representado por hombres, quienes cuentan con un promedio de edad de 47,2 años, son profesionales universitarios grado 1, 2, 3 y 4.	Este nivel se encuentra mayormente representado por hombres, quienes cuentan con un promedio de edad de 44 años, el cargo que ocupan es el de técnico operativo en los grados 1 y 2, estos grados, los únicos que componen este nivel.	Este nivel se encuentra mayormente representado por mujeres quienes cuentan con un promedio de edad de 51,3 años, los cargos que ocupan son el auxiliar administrativo grados 1 y 3, auxiliar área de salud grados 1 y 2 y secretario en los grados 1, 2 y 5.
Las mujeres se encuentran en un promedio de edad de		

<p>50,7 años y ocupan los grados de profesional universitario 1, 3 y 4.</p>		
<p>De los nueve funcionarios del nivel profesional, hay cinco hombres y cuatro mujeres; los hombres presentan una experiencia laboral ubicada entre 15 y 26 años, en comparación con las mujeres entre los 13 y 33 años.</p> <p>Entre los hombres hay quienes cuentan con estudios superiores, especialización y doctorado. En cambio, la educación de las cuatro funcionarias ha sido menor, no presentan posgrados. Sin embargo, tres de las cuatro mujeres ocupan los grados más altos del nivel a comparación de los hombres que solo uno ocupa un grado alto.</p>	<p>De los cuatro funcionarios del nivel técnico, tres son hombres y se encuentran en un cargo y grado inferior en comparación a la única mujer que integra este nivel. Estos hombres presentan una experiencia laboral entre los 10 y 11 años menor a la presentada por la funcionaria cuya trayectoria suma 29 años, tiene un título de tecnóloga, en tanto los hombres son técnicos, además uno de estos funcionarios se encuentra cursando un posgrado.</p>	<p>De los 23 funcionarios del nivel asistencial, 14 pertenecen al género femenino y se encuentran en los cargos públicos con grados iguales y superiores en comparación con los hombres de este nivel. No obstante, los hombres ejercen un cargo en el que no se encuentran mujeres que es el de conductor mecánico grado 15.</p> <p>Las mujeres cuentan con mayor experiencia laboral promedio en los 24,4 años en comparación a los 18,1 años de los hombres en este nivel. En términos generales, estos empleados sin consideración de género tienen en su mayoría formación técnica y profesional.</p>
<p>De los nueve funcionarios del nivel profesional, dos</p>	<p>De los cuatro funcionarios del nivel técnico, tres tienen</p>	<p>De 23 funcionarios del nivel asistencial, uno</p>

<p>de ellos un hombre y una mujer tienen una asignación salarial mensual de \$1.865.900, la remuneración más baja del nivel profesional, correspondiente al grado 1. La mejor asignación salarial mensual en este nivel es de \$2.282.200 dada a tres personas, un hombre y dos mujeres con grado 4 el grado más alto y con \$416.300 más que la asignación mensual del grado 1.</p> <p>En este sentido, cabe mencionar que de estos funcionarios, un hombre tiene estudios de doctorado pero una profesión muy distinta a la de las dos mujeres.</p>	<p>una asignación mensual de \$1.201.900, la más baja del nivel, \$479.600 menos que la asignación de quien se encuentra en el grado 2.</p>	<p>devenga \$1.998.900 y otro \$1.260.700. Sin embargo, en general son las mujeres quienes se ubican en un mejor promedio de asignación salarial ubicado en \$1.210.866 en comparación al de los hombres de \$1.167.100. También se encontró una diferencia entre el sueldo de estos funcionarios y el más alto del nivel asistencial de \$831.800.</p>
<p>En términos generales, los funcionarios no se sienten conformes con su remuneración, comparada con el trabajo que realizan y la experiencia que poseen, pero aún así la mayoría de ellos, no hacen nada para mejorar sus ingresos. Sin embargo, para algunos de los hombres del nivel profesional tienen proyectos externos, buscan mejorar su formación académica e intentan internamente obtener un ascenso, mientras que el 50% de las mujeres intenta hacer actividades dentro de la empresa que les ayude a obtener un mejor sueldo.</p>		

### 8.3.1.2 La formación académica

El perfil de estudios requerido en el área de salud es amplio y va desde la educación primaria, bachiller académico y estudios técnicos, tecnológicos y profesionales en las ciencias sociales y humanas, jurídicas, económicas, administrativas, contaduría, Ingeniería Civil, Química, Agropecuaria, Alimentos y Ambiental, Arquitectura, Medicina Veterinaria, áreas de la salud y enfermería.

Tabla 15. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de la formación académica en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Se realiza el análisis de las ocupaciones según la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, adaptada para Colombia – CIUO-88 A.C.		
<p>las ocupaciones se encuentran ubicadas en dos grandes grupos que son profesionales de las ciencias biológicas, la medicina y la salud, con un subgrupo principal denominado médicos profesionales en ciencias de la salud y afines, donde se ubica la enfermería y el grupo otros profesionales científicos e intelectuales, con el subgrupo profesionales del derecho.</p>	<p>El 25% de las mujeres se hallan en el subgrupo de Técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración.</p>	<p>Se ubica el 7,1% de las mujeres en los grupos de profesionales universitarios, científicos e intelectuales, en el subgrupo de las áreas de organización, administración de empresas, análisis financiero y afines; el 50% de las empleadas en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración y el 42,8 % son bachilleres académicas.</p>

<p>En el caso estudiado, el 33,3% de las empleadas corresponde al subgrupo denominado médicos profesionales en ciencias de la salud y afines. Estas funcionarias no han adelantado estudios de posgrado pero hay hasta un doctorado en ciencias sociales y una especialización en mercadeo estratégico.</p>		
<p>Con base en los resultados obtenidos, el índice de participación de las mujeres IP en médicos profesionales en ciencias de la salud y afines es de 0.17 que significa que de las diecisiete funcionarias profesionales, tres lo son en enfermería. Este indicador de participación se representó de la siguiente manera:</p> <p><math>IP = 100 \cdot \frac{3}{17} = 17,6\%</math></p>	<p>El IP en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración es de 0.08 que significa que de las doce mujeres que conforman el nivel técnico, una se encuentra ubicada en este subgrupo.</p>	<p>El IP en el subgrupo de técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes de servicios de administración es de 0.50 lo que quiere decir que la mitad de las personas del nivel asistencial son técnicos.</p>

<p>El índice de concentración de las mujeres IC en médicos profesionales en ciencias de la salud y afines que fue de 0,5 que significa que de las seis funcionarias ubicadas en este subgrupo de profesionales, tres son médicos profesionales en ciencias de la salud y afines.</p> <p>El índice de concentración se representó así:</p> <p>IC médicos profesionales en ciencias de la salud y afines = <math>\frac{3}{6} = 50\%</math></p> <p>6<sup>28</sup></p>	<p>El índice de concentración fue de 33,3% que significa que de las tres funcionarias del área de salud ubicadas en este subgrupo, una funcionaria del nivel técnico se ubica en el mismo.</p>	<p>El índice de concentración fue del 17%, lo cual implica que de 41 personas del área de salud, siete pertenecen al nivel asistencial.</p>
<p>La interpretación de los índices es una baja participación y concentración de las mujeres en los subgrupos de los niveles profesional, técnico y asistencial.</p>		

### 8.3.1.3 La experiencia profesional y desarrollo de Carrera

Tabla 16. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de la experiencia profesional y desarrollo de Carrera en los niveles profesional, técnico y asistencial.

<sup>28</sup> Representa el total de mujeres de la ocupación *i* en el área de salud.



Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
La experiencia laboral exigida para ocupar cargos es:		
De uno y tres años. Para un nivel superior como el asesor es de cuatro años.	Es entre dos y cuatro años.	Es de uno a tres años.
El promedio de experiencia laboral en el sector público es de:		
<p>24,8 años, de los cuales 21 años fueron experiencia en la gobernación del Departamento del Meta, los otros 3,8 años fue experiencia adquirida en otras entidades públicas del Departamento del Meta y de Bogotá D.C. Solo el 11.1% de estos funcionarios han trabajado en el sector privado dos años en promedio.</p>	<p>de 19,8 años, de los cuales 17 años fueron experiencia en la gobernación del Departamento del Meta, los otros 2,8 años fue experiencia adquirida en otras entidades públicas del Departamento del Meta.</p>	<p>Mujeres 26,4 años y hombres 20,1 años, de los cuales las mujeres poseen 24,4 años de experiencia en la gobernación del Departamento del Meta, esta experiencia es mayor a la presentada por los hombres en este mismo nivel al situarse en 18,1 años. El porcentaje restante de experiencia es obtenida de trabajar en el sector privado.</p>
<p>Movilidad vertical y horizontal</p> <p>No presentan cambios de nivel jerárquico, ni en la denominación del cargo. <i>“Ellos se sienten bien y cómodos desempeñando sus actividades laborales actuales”</i></p>		<p>Solo el El 8,6% de estos funcionarios presenta cambios que se han visto reflejados en la denominación de los cargos que componen el nivel asistencial dado que se ha subido entre uno y dos cargos dentro del mismo nivel. Aún así la promoción</p>

	<p>y ascenso de estos funcionarios ha sido bajo, comparado con los años de experiencia en la organización.</p> <p>No se presenta movilidad vertical.</p>
<p>Los intentos de ascender o mejorar de posición han sido nulos y con resultados negativos para la movilidad vertical y horizontal.</p>	<p>El número de veces que intentaron ascender de posición que fue de una a cinco veces, la mayoría de veces con resultados negativos.</p>
<p>Al igual que los funcionarios de la secretaría de Recursos humanos y organizacional, la mayoría de los funcionarios consideran que poseen los estudios, la experiencia y el conocimiento para desempeñar las funciones asignadas al cargo. Sin embargo, para acceder a un cargo superior consideran que <i>“les faltaría un mayor nivel educativo, contactos políticos y un poco más de experiencia”</i>.</p>	
<p>El futuro laboral de estos funcionarios está condicionado a la CNSC cuyo significado para ellos es de mayor objetividad y garantía laboral, algunos no saben qué significado tienen estos resultados para su futuro y otros piensan que aunque son adecuados les falta celeridad.</p>	
<p>Es necesario resaltar que los contactos políticos no son un requerimiento de la CNSC para los procesos de promoción y ascenso, pero la práctica recurrente de estas anomalías, explica por qué estos funcionarios los consideran como requisito o condicionamiento para alcanzar un ascenso.</p>	
<p>la participación de estos funcionarios en los procesos de la CNSC y el interés por buscar oportunidades de ascenso es baja, de allí que después de 19 años de desempeñar funciones en la gobernación permanezcan en el mismo nivel en el que iniciaron sus actividades y la promoción sea nula en comparación con la experiencia.</p>	

En el siguiente apartado se evidencian los factores estructurales

### 8.3.2 Factores estructurales

#### 8.3.2.1 Diferenciación de puestos

Tabla 17. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de la diferenciación de puestos en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
<p>la percepción de lo que realiza cada funcionario en su nivel y área se refleja en los siguientes conceptos:</p> <p><i>FPM1: “Auxiliar de enfermedades de transmisión por vectores.”</i></p> <p><i>FPM2: “Actividades de prevención y promoción de enfermedades de transmisión por vectores.”</i></p> <p><i>FPM3: “Tengo a cargo la planeación y ejecución de actividades de apoyo y social.”</i></p> <p><i>FPM4: “Muchísimas</i></p>	<p>Percepción:</p> <p><i>FPM1: “Se desarrollan actividades relacionadas con el área financiera.”</i></p> <p><i>FPH1: “...yo hago visitas, inspección, verificación, apertura de droguerías.....”</i></p> <p><i>FPH2: “Atender y orientar a las personas en relación con sus necesidades y expectativas de acuerdo con políticas institucionales y normas de salud, a través de las visitas que se realizan.”</i></p> <p><i>FPH3: “Hago promoción y</i></p>	<p>Percepción:</p> <p><i>FPM1: “Soy enfermera.”</i></p> <p><i>FPM2: “Organización de archivo.”</i></p> <p><i>FPM3: “Soy recepcionista de información.”</i></p> <p><i>FPM4: “Vacunas a menores y mayores de edad.”</i></p> <p><i>FPM5: “Asesoría y asistencias técnicas.”</i></p> <p><i>FPM6: “Funciones de secretariado, parte de</i></p>

<p><i>cosas, pero básicamente, coordinar, controlar y ejecutar las actividades de promoción de la salud, prevención de las enfermedades en general, salud pública, saneamiento básico, programas de salud, brindar asistencia técnica y realizar informes.”</i></p> <p><i>FPH1: “Inspección, vigilancia y control de los factores de riesgo del ambiente que puedan afectar la salud de las personas.”</i></p> <p><i>FPH2: “Aquí manejamos y giramos todo lo que es de estructura hospitalaria, diseños, construcciones, ampliaciones.”</i></p> <p><i>FPH3: “Realizo el proceso y el análisis de riesgo del ambiente y de consumo y fijo normatividad, apoyo las investigaciones</i></p>	<p><i>prevención de las enfermedades de transmisión por vectores a la gente de varios municipios.”</i></p>	<p><i>recurso humano.”</i></p> <p><i>FPM7: “Acá se maneja todo lo que es la distribución de vacunas, medicamentos, todos los insumos para promoción, administración de medicamentos de enfermedades tropicales y enfermedades especiales.”</i></p> <p><i>FPM8: “Acá es como algo asistencial,....”</i></p> <p><i>FPM9: “...yo soy secretaria de seguridad social pues me toca recibir los pacientes que vienen a hablar con la doctora para solicitar atención médica, pues se asesoran y todo lo que son oficios, llevar el archivo, recibir la correspondencia, todo lo normal de una secretaria.”</i></p> <p><i>FPM10: “Lo que hace una secretaria, información interna, externa, la elaboración del archivo de</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>epidemiológicas que pretendan prevenir o controlar un riesgo sanitario ambiental en el Departamento del Meta, participo activamente en los proyectos relacionados con el laboratorio de salud pública y control de calidad de esto, y programar actividades en el laboratorio.”</i></p> <p><i>FPH4: “Desarrollar, apoyar, participar y responder por los planes y programas de la Dirección de Seguridad social, respecto a la planeación sectorial en el departamento. Generar nuevos productos y/o servicios del departamento de Seguridad social en el área de aseguramiento de la población pobre y vulnerable como proyectos de divulgación de normatividad sobre seguridad social para esta población. Asistir a los</i></p>		<p><i>acuerdo a la documentación que se tiene ahora y pues todo contestar llamadas, todo lo que hace una secretaria.”</i></p> <p><i>FPM11: “En este momento, básicamente todo lo que hace una secretaria, elaborar oficios, contestar oficios, atender al público, todo el día es así, recibir correspondencia, radicarla, pasársela a la doctora, una vez que salga volver a radicar, entregarla, que más tutelas, todo el día llegan tutelas, tengo que estar todo el día corriendo con tutelas,.....”</i></p> <p><i>FPM12: “radicar oficios, hacer llamadas, emm llamar personal, emm asistir al jefe en todo lo que el necesita, mi jefe me llama como cincuenta mil veces.”</i></p> <p><i>FPM13: “Orientar al personal en condiciones de</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>municipios en la elaboración de los contratos para la administración de los recursos del régimen subsidiado, revisar y consolidar dichos contratos.”</i></p> <p><i>FPH5: “Básicamente se realiza el análisis de la información epidemiológica de los diferentes programas de Salud, actualización de las bases de datos del sistema de información del registro clínico de los eventos de salud en el departamento del Meta, control y la vigilancia de las actividades de Promoción y Prevención y asistencia técnica a los municipios, entre otras.”</i></p>		<p><i>desplazamiento forzado.”</i></p> <p><i>FPM14: “Realizar oficios, actas informes, organizar documentos e información y la agenda del jefe.”</i></p> <p><i>FPH1: “Manejo de datos y suministros sobre enfermedades de transmisión por vectores, realizar informes, llevar actas, y atender y dar información a usuarios internos y externos.”</i></p> <p><i>FPH2: “Doy charlas sobre las enfermedades de trasmisión por vectores, hago visitas y informo sobre esto a las personas, luego con los resultados realizo informes, reparto y organizo insumos para prevenir estas enfermedades.”</i></p> <p><i>FPH3: “....el cargo es auxiliar de servicios generales,...”</i></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><i>FPH4: “Informo y atiendo a la comunidad sobre las enfermedades de transmisión por vectores y todo lo que tiene que ver con este programa.”</i></p> <p><i>FPH5: “Promoción y prevención de las enfermedades de transmisión por vectores, visitas, charlas, informes, manejo de documentos y insumos.”</i></p> <p><i>FPH6: “Yo me encargo de transportar a mi jefe a donde quiera ir, estar siempre disponible y tener paciencia. Llevar un registro de los gastos de consumo del vehículo. Reparar y cuidar el carro.”</i></p> <p><i>FPH7: “Manejo correspondencia interna y externa. Clasifico y distribuyo documentos como circulares, afiches. Cuido de la papelería y equipos que tengo a mi</i></p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><i>cargo.”</i></p> <p><i>FPH8: “Toma y recolección de muestras, transporte al laboratorio. Cuidado y seguimiento de normas de seguridad e higiene. Registros y reserva de los resultados.”</i></p> <p><i>FPH9: “Actividades de promoción y prevención de enfermedades transmitidas por vectores con la comunidad en general. Mantener actualizada la información y vigilancia en el área de influencia y transmitir la toma de exámenes al laboratorio para confirmar casos.”</i></p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Se refleja una diferenciación de cargos de acuerdo a las funciones que desempeñan los funcionarios, a pesar de trabajar en una misma área y dependencia.

En la descripción del cargo se presentan inconsistencias para los funcionarios, en cuanto a la supervisión y ubicación del cargo. Aún así el 44,4% y 52,1 de ellos en el nivel profesional y técnico respectivamente, se encuentra vinculado a la Secretaría de Salud y se encuentra estipulado un superior jerárquico que ejerza las funciones de supervisión del cargo.

El manual de funciones de la gobernación del Departamento del Meta expone deficiencias, por ello más del 47% de los funcionarios/as de los niveles profesional, técnico y asistencial no declara tener un superior jerárquico que ejerza las funciones de



supervisión del cargo, por lo que en ocasiones sienten que hacen trabajos que no les corresponden. Asimismo, el 31% de estos mismos funcionarios no presenta ubicación del cargo, lo cual pone de manifiesto que al no haber un jefe inmediato no se puede observar, valor y supervisar las funciones y actividades de los empleados de manera objetiva y directamente relacionada con la dependencia en la que operan; en otros términos, los trabajadores estudiados desempeñan el cargo sin vigilancia y control, tienen total autonomía laboral.

Al igual que en la Secretaría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional las funciones se encuentran establecidas en el perfil del cargo y las empleados las consideran adecuadas. Sin embargo se realizan tareas adicionales que no se encuentran estipuladas en los perfiles y no se desarrollan con frecuencia.

<p>Para el 44,4% de ellos, <i>“Las tareas adicionales les generan más trabajo que el habitual y les reduce el tiempo para realizar sus actividades laborales”</i>.</p> <p>Esto se genera por los mandatos o demandas de los jefes y no se cumple la norma que especifica que se deben cumplir las funciones, actividades y responsabilidad acordes al perfil del cargo y de acuerdo al manual de funciones y competencias. Las ocupaciones adicionales se ejecutan por</p>	<p>Se realizan tareas adicionales, esto se genera por colaboración a los compañeros de trabajo y no se cumple la norma que especifica que se deben cumplir las funciones, actividades y responsabilidad acordes al perfil del cargo y de acuerdo al manual de funciones y competencias. Estas tareas se realizan una o dos veces por semana.</p> <p><i>FPM1: “Cuando hay que resolver alguna situación que no es competencia mía.”</i></p> <p><i>FPH2: “Por colaborarle a mis compañeros, cuando no</i></p>	<p>En total el 69,5% de los funcionarios desarrolla actividades adicionales a las especificadas en el manual de funciones para ayudar a los jefes y a los compañeros. Estas tareas no tienen un tiempo establecido debido a que depende de un hecho esporádico.</p> <p><i>FPM1: “Es un equipo de trabajo y nos debemos ayudar.”</i></p> <p><i>FPM5: “Por ayudar a mis compañeros, cuando están colgados o tienen mucho trabajo.”</i></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>incumplimiento de metas, por imposición de los jefes y por el manejo de los conocimientos. Estas tareas se realizan ocasionalmente dos veces al año y la justificación se hace en los siguientes términos:</p> <p><i>FPM3: “Por imposición.”</i></p> <p><i>FPM4: “Cuando las metas no se han cumplido totalmente.”</i></p> <p><i>FPH1: “Por el nivel profesional y los conocimientos.”</i></p>	<p><i>pueden ir por algún motivo.”</i></p> <p><i>FPM3: “Cuando mis compañeros no están, cuando en la secretaría agregan cosas para hacer.”</i></p>	<p><i>FPM6: “por ayudar al jefe.”</i></p> <p><i>FPM7: “porque manejo funciones como si fuera técnica o profesional y no lo soy.”</i></p> <p><i>FPM8: “porque son áreas que se han complementado o se han creado,..”</i></p> <p><i>FPM10: “por lo cambios de contrato.”</i></p> <p><i>FPM11: “ ....porque es que si llega una tutela a las seis, yo tengo que correr a buscar abogados, entonces eso no tiene hora, ni tiene nada, a la hora que sea, y si mi jefe está, hasta la hora que ella esté.”</i></p> <p><i>FPM12: “Por ayudar a los demás.”</i></p> <p><i>FPM14: “Por asuntos que debe solucionar mi jefe.”</i></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><i>FPH1: “Cuando hay programas nuevos y terminando programa.”</i></p> <p><i>FPH3: “Cuando inician nuevos programas.”</i></p> <p><i>FPH4: “Cuando le colaboro a mis compañeros en informes o con sus actividades.”</i></p> <p><i>FPH5: “Porque incorporan nuevos programas.”</i></p> <p><i>FPH7: “Cuando mi jefe necesita algo y me lo pide a mi.”</i></p> <p><i>FPH8: “Porque a veces el jefe necesita algunas cosas para mostrar resultados y nos hacen desarrollar más cosas.”</i></p> <p><i>FPH9: “Cuando algún compañero me pide que le colabore o lo reemplace.”</i></p>
<p>las funcionarias no conocen la totalidad de sus funciones y no le hacen</p>	<p>se puede afirmar que los funcionarios realizan funciones adicionales a las</p>	<p>En términos generales, los funcionarios aceptan las funciones adicionales y no</p>

seguimiento al cargo que desempeñan de acuerdo a la normatividad de la entidad, sienten comodidad con lo que realizan y no les interesa conocer los componentes del cargo, que posiblemente les traería cambios en las condiciones laborales.	expuestas en su cargo y las llevan acabo con calidad y a tiempo, aunque desconocen la totalidad de sus funciones.	les interesa conocer las funciones del cargo.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

### 8.3.2.2 El proceso de ascenso

Tabla 18. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo del proceso de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
Los empleados del nivel profesional, técnico y asistencial tienen buen conocimiento sobre lo que a este respecto realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).		
Sin embargo, la participación de los funcionarios en las convocatorias que realiza la Comisión ha sido nula y se resumen las razones de los entrevistados en lo siguiente: <i>“No se presentaron</i>	El 75% de los hombres no participó en las convocatorias que realizó la Comisión, debido a <i>“que no se enteraron de las convocatorias y no se contaba con contacto político”</i> .	La participación de los funcionarios en las convocatorias ha sido deficiente, en resumen esto se ha dado por: <i>“falta de interés y desconocimiento sobre las fechas de las convocatorias”</i> .

<p><i>vacantes para los cargos de interés. No se enteraron del concurso. No querían participar. No encontraron vacantes de acuerdo al perfil actual.”</i></p>		
<p>Estos funcionarios exponen distintos motivos que explican su posición respecto a los concursos de ascenso, desde opinar que <i>“son procedimientos adecuados, subjetivos hasta por cuestiones políticas”</i>, de allí que ninguno de los funcionarios haya participado en las convocatorias.</p> <p>Solo el 22.2% de los funcionarios identifican los posibles inconvenientes que este proceso de ascenso conlleva. Específicamente señalaron lo siguiente: <i>“La falta de información de cuando se presentan, cuales son los requisitos y los tiempos.”</i></p>	<p>Estos hombres opinan que los concursos de ascenso son <i>“procedimientos atados a cuestiones políticas”</i>.</p> <p>Los inconvenientes en este proceso de ascenso son <i>“falta de publicidad de las convocatorias y no poseer contactos políticos”</i>.</p>	<p>Estos funcionarios tienen opiniones divididas que van desde quienes consideran que los concursos son <i>“procedimientos adecuados, serios y bajo normatividad”</i> hasta quienes reflejan <i>“su escepticismo en la falta de interés por los mismos”</i>, de allí que sólo el 13% haya participado en las convocatorias, la mayoría con resultados negativos.</p> <p>El 30,4% de los funcionarios considera que como posibles inconvenientes que este proceso de ascenso conlleva son <i>“la falta de contactos políticos, desconocimiento de las fechas de las convocatorias y que es un proceso largo”</i>.</p>

<p>el 44.4% de los empleados piensa que las personas que accedieron a cargos superiores a los de ellos son personas capaces e idóneas. El 44.4% opina que no saben nada al respecto y al restante 11.1% le es indiferente si nombran a alguien en un cargo superior al suyo.</p>	<p>Le es indiferente si nombran a alguien en un cargo superior al suyo.</p>	<p>el 13% piensa que las personas que accedieron a cargos superiores cumplen con los requisitos exigidos, pero el 82,5% opina que no les interesa y el 4,4% considera que son muy pocas las vacantes disponibles.</p>
<p>Los requisitos necesarios para que un empleado ascienda de cargo se encuentran establecidos por el manual de funciones de la organización, que hace referencia al nivel de estudio, años de experiencia y conocimiento del cargo. Los funcionarios <i>“agregan los contactos políticos”</i>.</p>		
<p>Para el 66,6%, 100% y 34,7% de los empleados del nivel profesional, técnico y asistencial respectivamente, opinan que en los altos cargos de la gobernación se presentan los contactos políticos como condicionantes para un ascenso o mejoramiento de posición y que esta situación es evidente cuando se conoce de cerca al personal y se compara con el perfil de los diferentes cargos, según puede inferirse de las siguientes expresiones:</p> <p><i>“Es reconocido por ellos mismos su amistad y trabajo con el político del momento. Además no presentan la experiencia exigida para el cargo y trabajo en general”</i>.</p>		
<p>La mayoría de los funcionarios consideran que es injusto este procedimiento debido a <i>“que las oportunidades de poseer contactos políticos no es para todos”</i>.</p>		
<p>Lo que ellos buscan es que se reduzca o elimine la discreción de los jefes o supervisores y el uso de redes informales como las</p>	<p>La interferencia política es entonces el lastre principal y una fuente de ineficiencia en la medida en que los funcionarios realmente no obedecen al superior jerárquico sino al cacique político a quien le debe el puesto. Esto podría dar origen a una investigación adicional en el sentido de que la</p>	

<p>recomendaciones políticas, se posee un buen conocimiento acerca de las convocatorias de la CNSC pero es nulo el interés de estos funcionarios para participar en las mismas, lo cual representa un obstáculo para mejorar la posición que se tiene dentro de la organización. No confían en su capacidad para acceder a un mejor cargo por mérito, sino que consideran las recomendaciones políticas como un requisito para ascender. Por tanto, prefieren mantenerse en el cargo actual.</p>	<p>capacidad técnica es baja porque los criterios técnicos realmente no cuentan al seleccionar a los funcionarios. De manera que el clientelismo no los méritos son el criterio básico para la vinculación. En otros términos lo importante no es lo que sabe sino la cantidad de votos que pone al candidato para la consecución de un empleo; es una hidra que se alimenta a sí misma en un movimiento de espiral creciente.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 8.3.2.3 Oportunidades de ascenso

Tabla 19. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de las oportunidades de ascenso en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
A pesar de la desconfianza hacia los procesos de promoción y ascenso, el	el 25% de los funcionarios ha intentado buscar un ascenso con resultados	El 56,5% de los funcionarios durante los últimos años ha intentado

<p>77.7% de los empleados durante los últimos años ha intentado entre una y seis veces buscar un ascenso con resultados negativos.</p>	<p>negativos.</p>	<p>entre una y cinco veces buscar un ascenso con resultados negativos.</p>
<p>De esta manera consideran que para conseguir un ascenso lo indispensable son <i>“los contactos políticos y elevar el nivel de estudios”</i>.</p>		
<p>Más del 73% de los funcionarios de los niveles en mención, ven representadas las ventajas <i>“en el incremento salarial”</i>.</p>		
<p>El 66.6% de los funcionarios considera que las desventajas de un ascenso son <i>“el incremento de estrés y las responsabilidades del nuevo cargo, además de que no hay vacantes lo cual limita las posibilidades”</i>.</p>	<p>el 50% de los funcionarios considera que las desventajas de un ascenso son <i>“el incremento de trabajo ya que se presentarían más funciones”</i>.</p>	<p>el 65,2% de los funcionarios considera que existen desventajas en el proceso de ascenso, que se encuentran entre <i>“el nivel de estudios, deficiencia de vacantes y contactos políticos e incremento de las responsabilidades.”</i></p>
<p>En general para los funcionarios de los tres niveles en mención, las expectativas y perspectivas futuras de un ascenso para los funcionarios son inciertas, porque las oportunidades son pocas debido a que las convocatorias de la CNSC sólo se presentan cuando hay suficientes cargos vacantes, lo cual puede demorar en promedio entre dos y cinco años. Además se requiere que la organización cuente con los recursos para financiar los procesos de concurso.</p> <p>Para el nivel técnico y asistencial se suele asociar los resultados negativos en los ascensos a procesos políticos y a deficiencias en los requisitos académicos, lo cual se explica a continuación: <i>“piden más estudios y no se cuenta con ellos, todo se maneja por política y no se cumple con todos los requisitos.”</i></p>		



### 8.3.2.4 Los procedimientos y efectos de licencias, permisos y viajes de trabajo

Tabla 20. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de los procedimientos y efectos de licencias, permisos y viajes de trabajo en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
<p>El 33.3% de los funcionarios conocen acerca de la política de Recursos Humanos. Estas son sus apreciaciones: <i>“se tiene idea sobre algunos procedimientos como la solicitud de licencias y nombramientos, pero no se cuenta con el conocimiento completo frente a los procesos que encierra la política de recursos humanos”</i>.</p>	<p>Los funcionarios no conocen acerca de la política de Recursos Humanos, <i>“debido a que este tema es manejado por otra secretaría”</i>.</p>	<p>El 8,6% de los funcionarios considera que la política de recursos humanos tiene un significado positivo para la realización de sus actividades laborales. Estas son sus apreciaciones:  <i>FPM3: “ayuda a que las cosas por ley se implementen.”</i>  <i>FPM4: “La política de recursos humanos tiene que velar por la integridad de los trabajadores. Beneficios: que dan estabilidad laboral.”</i>            Para el 91,3% de los funcionarios esta política no posee ningún significado para la realización de sus actividades laborales.</p>
<p>Los funcionarios del nivel profesional y asistencial conocen lo referente a licencias, permisos y viajes de trabajo. A excepción de los funcionarios del nivel técnico.</p>		

<p>El 88.8% de los funcionarios ha pedido entre uno y diez permisos para atender asuntos personales y de salud, el 22.2% ha solicitado licencias y el restante 11.2% no lo ha hecho.</p>	<p>Los permisos solicitados por los funcionarios han sido pocos y por asuntos personales.</p>	<p>El 91,3% de los empleados nunca ha solicitado licencias, solo el 8,6% de los funcionarios solicitó una licencia por enfermedad y descanso.</p> <p>El 60,8% de ellos ha pedido entre uno y cuatro permisos para atender asuntos personales y de salud, con una duración que inicia de varias horas hasta de dos días. El 34,7% solicitó entre seis y 20 permisos al año por las mismas razones expuestas anteriormente. Solo el 4,3% no ha solicitado ninguno.</p>
<p>Para estos funcionarios, el ausentarse del lugar de trabajo <i>“paralizaría, acumularía y atrasaría el trabajo”</i>.</p>	<p>Para ellos ausentarse del trabajo <i>“acumularía trabajo”</i></p>	
<p>De igual manera, Los funcionarios son conscientes de las implicaciones negativas que tendrían ausentarse unos días del lugar de trabajo, por ello consideran que los permisos solo les retrasa el trabajo y los obliga a trabajar más en los siguientes días. Ellos consideran que las solicitudes de licencias, permisos y viajes de trabajo no inciden en las oportunidades de ascenso.</p>		

### 8.3.2.5 Asuntos familiares

Tabla 21. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de los asuntos familiares en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
El 77.7% de los funcionarios se encuentran casados, con hijos y las responsabilidades familiares son compartidas con la pareja. El restante 22.3% no tienen pareja, son cabezas de hogar con y sin hijos y todas conviven con su madre y hermanos. Ellas aportan económicamente y asumen parte de las responsabilidades familiares del hogar.	los funcionarios se encuentran casados y con hijos, el 75% de estos empleados asume todas las responsabilidades del hogar y el 25% restante tiene responsabilidades familiares compartidas con la pareja.	El 56,5% de los funcionarios se encuentran casados y con hijos, el 26% de estos comparten las responsabilidades familiares con la pareja. El 43,4% de los funcionarios no tiene pareja, son cabezas de hogar, tienen hijos y convive con sus padres. Ellos aportan económicamente y asumen la mayoría de las responsabilidades familiares del hogar.
Los funcionarios consideran que los roles son <i>“ser padres, madres, esposos y esposas y sustento económico”</i> .		
Los hombres dedican cuatro horas y los fines de semana a las responsabilidades familiares, en cambio las mujeres dedican ocho	Los hombres dedican entre dos horas y los fines de semana a las responsabilidades familiares, en cambio las mujeres dedican todo el tiempo que	Los hombres dedican entre dos y cuatro horas al día, junto a los fines de semana en estas responsabilidades, en cambio las funcionarias dedican entre cuatro y

horas y media y los fines de semana a estas mismas.	no trabajan a estas mismas.	nueve horas al día y los fines de semana a estas mismas.
<p>En general, los funcionarios consideran que sus responsabilidades familiares no interfieren en su trabajo, ni éste con aquellas. Sin embargo en pocas ocasiones si genera interferencia dado que: <i>“se debe trabajar un fin de semana ó se presentan inconvenientes en la casa”</i>. Asimismo, pocas veces el trabajo interfiere con sus responsabilidades familiares por <i>“el poco tiempo que se dedican a ellas y la realización de trabajo en el hogar”</i>.</p>		
<p>Más del 44% de los funcionarios del nivel profesional, técnico y asistencial opina que el tiempo dedicado al hogar es escaso, <i>“debido a la cantidad de obligaciones laborales y el poco tiempo dedicado a la familia”</i>. El porcentaje restante de los funcionarios considera que si es suficiente ya que: <i>“sus esposas se encargan de la casa cuando no están y siempre se comparte con la familia.”</i></p>		
<p>Al igual que en la Secretaría de Recursos humanos y desarrollo organizacional la compatibilización del trabajo con las responsabilidades familiares se vuelve compleja en ocasiones por el poco tiempo libre que tienen para ocuparse de su núcleo familiar y quienes no comparten esta idea son los trabajadores que poseen apoyos familiares o los funcionarios hombres.</p>		
<p>La Gobernación dentro de su política de Recursos Humanos, en la parte de bienestar de sus funcionarios no ofrece espacios para el cuidado de los hijos y personas a cargo, el por qué se manifiesta en las siguientes apreciaciones: <i>“No se han destinado recursos para estos espacios y no les ha interesado contar con estos lugares”</i>.</p>		
<p>Estas opiniones explican entre otras cosas, que el 22.2% de los funcionarios buscan apoyos familiares y extra familiares, la ayuda se ve reflejada en el cuidado del hogar y de los hijos; el 77.8% restante no</p>	<p>No utilizan apoyos familiares ni extra familiares, ellos mismos se ocupan de todas las labores y responsabilidades domésticas.</p>	

utiliza apoyos familiares ni extra familiares, ellos mismos se ocupan de todas las labores y responsabilidades domésticas.	
Se concluye que aunque no necesariamente represente una limitación el desempeño simultáneo de empleada/o y padre o madre cabeza de familia, algunas funcionarias tienen dificultades para cumplir con los dos papeles. Sin embargo, las mujeres están cada vez más empeñadas en no abandonar el desarrollo de su carrera profesional.	

### 8.3.3 Los factores culturales

#### 8.3.3.1 Percepciones del trabajo de los compañeros y propio

Tabla 22. Gobernación del Departamento del Meta. Comparativo de las percepciones del trabajo de los compañeros y propio en los niveles profesional, técnico y asistencial.

Nivel Profesional	Nivel técnico	Nivel asistencial
El 22.2% de los funcionarios ha trabajado en organizaciones privadas como la Empresa de Acueducto y un cajero de supermercado, pero consideran estos trabajadores que dónde se sienten mejor profesionalmente es en el	El 25% de los funcionarios ha trabajado en organizaciones privadas como el Banco de Bogotá y Bancolombia, considerando estos trabajadores que dónde se sienten mejor es en el sector privado por desempeño y nivel de exigencia. El restante 75%	El 100% de los funcionarios ha trabajado en empresas del Estado, tales como la Alcaldía de Villavicencio y la Gobernación del Departamento del Meta.

<p>sector privado y por calidad en el sector público, y es allí donde se han desempeñado por largo tiempo. El restante 77.8% sólo han trabajado con el Estado como la Alcaldía de Villavicencio, Alcaldía de Acacías, Corpoica y Centro de Salud de Acacias.</p>	<p>sólo han trabajado con el Estado en la secretaria de salud en la Gobernación del Meta.</p>	
<p>En general, la mayoría de los funcionarios se sienten bien en el cargo y área de trabajo en la que se encuentran actualmente, debido a que sienten que sus funciones aunque son muchas están acordes con su formación.</p>		
<p>Todos los funcionarios tienen un promedio de edad de 59.3 años</p>	<p>En este nivel se tiene un promedio de edad de 44 años.</p>	<p>En este nivel se tiene un promedio de edad de 51,3 años.</p>
<p>La mayoría se encuentra a gusto en el cargo actual quizás porque lo vienen desempeñando por tiempo prolongado, en los últimos años la gran mayoría no ha considerado otras opciones laborales y de ascenso porque se sienten cómodos en su puesto de trabajo, aunque a través de los años en la organización muchos sí han intentado ascender o mejorar de posición todos con resultados negativos.</p>		
<p>El 33.3% de los funcionarios opina que pueden aprender o imitar características de un compañero de trabajo, que podrían ser útiles en el desempeño de sus actividades laborales y en un posible ascenso. Según</p>	<p>Algunos funcionarios consideran que deben aprender de sus compañeros, <i>“el ser pacientes”</i>. Otros no consideran que deban imitar comportamientos de nadie.</p>	<p>Los funcionarios opinan que deben aprender a ser de sus compañeros, el ser <i>“carismáticos, puntuales, pacientes, expresivos y amigables”</i>.</p>

<p>sus palabras <i>“Ser más metódico. Sencillo, tolerante y perseverante”</i>. El restante 66.7% de los funcionarios no considera que deba imitar comportamientos de nadie.</p>		
<p>El 44.4% de los empleados tiene la percepción de que la cantidad y calidad de trabajo realizada hasta el día de hoy es de <i>“mucho trabajo con gran responsabilidad pero con la mejor calidad que se pueda proporcionar”</i>.</p>	<p>El 75% de los funcionarios tiene la percepción de que la cantidad y calidad de trabajo es <i>“excesiva y de cuidado pero tratan de hacerlo con la mejor calidad”</i>.</p>	<p>El 65,2% de los funcionarios consideran que sus actividades laborales son demasiadas, de estos el 56,5% opina que son realizadas con una calidad Buena.</p>
<p>Estos mismos funcionarios consideran que la cantidad y calidad del trabajo que realizan los compañeros de trabajo es menor al de ellos, porque <i>“....siempre tienen tiempo para hacer otras cosas.”</i> Los funcionarios perciben que las funciones y la calidad con que realizan las actividades laborales son superiores a las de los otros funcionarios en el mismo nivel y fuera de él;</p>	<p>Los funcionarios consideran que la cantidad y calidad del trabajo es similar porque la cantidad de trabajo es la misma pero la calidad varía dependiendo de la persona, unos se esfuerzan más que otros, de allí se desprende lo siguiente: <i>“Todos tienen actividades similares, la diferencia radica en cuanto tiempo las hacen y con qué resultados”</i>.</p>	

<p>lo cual es síntoma de inconformidad y por la forma como perciben que se valora su trabajo comparado con el de sus pares y compañeros cercanos.</p>		
<p>Al iniciar las actividades laborales en la Gobernación del Departamento del Meta, las empleadas poseían las habilidades que les proporcionaba la formación profesional y académica, pero gracias a la experiencia laboral en la organización han adquirido nuevas habilidades como lo manifiestan en los argumentos que a continuación se transcriben:</p>		
<p><i>FPH1: “...las nuevas habilidades son respecto a los procedimientos normativos y planeación.”</i></p> <p><i>FPH2: “... las nuevas habilidades son la experiencia en la parte de arquitectura hospitalaria que es una cosa que me produce trabajo también exteriormente, trabajo con los médicos, que me buscan para que yo les haga las clínicas y esos temas, porque son temas que no maneja cualquier arquitecto..”</i></p> <p><i>FPH3: “...actualmente afiance ciertos</i></p>	<p><i>FPH1: “...en estos momentos manejo normatividad y procesos farmacéuticos.”</i></p> <p><i>FPH2: “...Las nuevas habilidades son manejo de las relaciones interpersonales y mayor conocimiento en la promoción y prevención de enfermedades transmitidas por vectores.</i></p> <p><i>FPH3: “...Actualmente, realizó estas mismas funciones, además de informar en cada visita sobre temas relacionados a las enfermedades de transmisión de vectores.”</i></p>	<p><i>FPM1: “Adquirí conocimiento, responsabilidad y experiencia.”</i></p> <p><i>FPM2: “adquirir nuevas habilidades como lo son manejo de tablas de retención, archivo y atención al cliente.”</i></p> <p><i>FPM3: “Habilidad: ser muy responsable.”</i></p> <p><i>FPM4: “... ahora se vacunar y hacer informes.”</i></p> <p><i>FPM5: “...habilidades nuevas: más experiencia, mayores conocimientos.”</i></p> <p><i>FPM6: “.... aprendí habilidades tecnológicas.”</i></p> <p><i>FPM7: “.... nuevas</i></p>



<p>conocimientos y aprendí muchos más, y obtuvo un manejo absoluto del laboratorio y del análisis de las pruebas.”</p> <p>FPH4: “... en estos momentos tengo estas mis habilidades más fuertes, además cuento habilidades para el manejo de información, oratoria, solución de problemas.”</p> <p>FPH5: “...Hoy en día continúo con estas habilidades y agregue unas como lo son establecer diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas y transparencia y veracidad en la información justificada en hechos.”</p> <p>FPM1: “....ahora adquirí la habilidad para vacunar, hablar en público, hacerme entender y ayudar a la comunidad.”</p> <p>FPM2: “.... a la largo de</p>	<p>FPM1: “... ahora que tengo mayores estudios y capacitaciones y puedo hacer más rápido y mejor estos informes y manejo de documentación.”</p>	<p>habilidades son todo lo de sistemas, y pues en la vida uno ha aprendido mucho, todo lo de medicamentos, uno conoce de enfermedades,...”</p> <p>FPM8: “...ahora manejo todo lo de sistemas, claro que uno viene preparándose, en este momento tengo mucho conocimiento sobre sistemas, sobre enfermedades, todo lo relacionado con el área de salud.”</p> <p>FPM9: “...y ahora lo que he aprendido es pues, cuando inicie se manejaba máquina de escribir y ahora se maneja computador y cosas que no existían en esa época, que eran más manuales.”</p> <p>FPM10: “...y ahora pues realizo las funciones de una secretaria, entre más uno aprenda mejor.”</p> <p>FPM11: “... he adquirido muchísimas habilidades nuevas, redactar cartas,</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>mi vinculación he podido afianzar mis conocimientos y adquirir unos nuevos como hablar en público, manejar reuniones.”</i></p> <p><i>FPM3: “...ahora afiancé estos conocimientos y aprendí temas jurídicos referentes a salud.”</i></p> <p><i>FPM4: “... con el tiempo y ahora he adquirido habilidades de coordinación de personal, mayor liderazgo y trabajo en equipo que antes no había puesto en práctica.”</i></p>		<p><i>atender al público porque yo no atendía el público, cantidad de cosas.”</i></p> <p><i>FPM12: “...habilidades nuevas, experiencia, muchas cosas, por ejemplo en el manejo de la sistematización, cuando yo llegue acá no sabía ni prender una maquina eléctrica.”</i></p> <p><i>FPM13: “.... ordeno documentos, atiendo público.”</i></p> <p><i>FPM14: “...manejar la información y usarla cuando es conveniente, colaborarle a mis compañeros, relacionarme con más personas.</i></p> <p><i>FPH1: “...ahora no solo la manejo, la clasifico, organizo y archivo, puedo hablar tranquilamente en público, y sacar conclusiones de visitas y charlas para hacer mis informes.”</i></p> <p><i>FPH2: “... comunicar y hablar en público, expresarse fácil y</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><i>claramente y redactar informes.”</i></p> <p><i>FPH3: “... la persistencia para obtener los resultados deseados, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de usuarios.”</i></p> <p><i>FPH4: “... hoy en día se manejar a los usuarios, dar información correcta y oportuna, se hacer informes.”</i></p> <p><i>FPH5: “...actualmente manejo perfectamente la documentación, insumos y usuarios.”</i></p> <p><i>FPH6: “... a lo largo del tiempo conduzco mejor que en ese entonces y aprendí a llenar informes.”</i></p> <p><i>FPH7: “...pero ahora sé manejar normatividad, correspondencia y me expreso mejor.”</i></p> <p><i>FPH8: “...en estos momentos aprendía a tomar y manejar muestras y todo lo que tiene que ver con ellas.”</i></p> <p><i>FPH9: “... ahora tengo un estudio técnico que me ha</i></p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>facilitado más habilidades de escritura y de expresión, sé realizar informes, tomar y manejar muestras.”</i></p>
<p>Las anteriores habilidades generan beneficios laborales a los funcionarios en cuanto a rapidez, mayor productividad y desarrollo de las actividades laborales, satisfacción personal y de los usuarios, experiencia, conocimientos y práctica, pero no se ve manifestado en la remuneración recibida.</p>	
<p>En general, los funcionarios perciben que las actividades laborales que realizan aunque son adecuadas son demasiadas para el cargo que tienen asignado y que comparado con las actividades laborales de otros compañeros de trabajo es mayor la cantidad y el esfuerzo por desempeñarlo a cabalidad. A eso se suman, las tareas que realizan fuera de las funciones del cargo, que no se ve reflejado en la asignación salarial ya que consideran que es una baja remuneración que no compensa adecuadamente el nivel de trabajo asignado.</p>	
<p>Finalmente, los funcionarios del nivel profesional y asistencial no buscan mejorar su posición dentro de la organización y enfrentarse a la posibilidad de acceder a un cargo superior. Sólo los funcionarios del nivel profesional y técnico buscan otras opciones y realizar trabajos extras.</p>	

Entre los factores culturales se encuentra la incidencia de la división sexual del trabajo en el desarrollo personal, social y profesional de los funcionarios, lo cual en los niveles profesional, técnico y asistencial de las dos áreas de estudio se manifiesta de la siguiente forma:

En el desarrollo personal, la mayoría de las funcionarias no les interesa capacitarse, estudiar y aprender sobre situaciones nuevas dado que su desarrollo personal se encuentra en su nivel óptimo y consideran que desempeñan sus tareas a cabalidad con los esfuerzos necesarios para la edad y las responsabilidades que poseen. Ellas sienten comodidad con sus quehaceres habituales y no se sienten motivadas por aprendizajes y enseñanzas nuevas. Es decir, que en estos momentos y a nivel individual las mujeres se

autodiscriminan porque privilegian el cumplimiento de las obligaciones familiares, lo cual conlleva a que el tiempo libre o fuera de la franja del horario de trabajo que poseen sea dedicado exclusivamente a estas responsabilidades, lo que genera limitaciones, conformismo laboral y la nula búsqueda de mejores oportunidades. Si bien, estas ocupaciones familiares no les representan remuneración pero sí trabajo y dedicación, que para su edad de más de 40 años es satisfacción personal y afianzamiento de sus relaciones familiares. Inclusive el percibir que no cumplen con las funciones familiares como deberían hacerlo, ya que deben dedicar tiempo al trabajo, da cuenta de esta problemática.

Frente al desarrollo social, se evidencia principalmente que las mujeres y hombres de nivel asistencial por lo general siempre permanecen y comparten con sus pares y no con hombres y mujeres de otros niveles y cargos superiores; solo existen pocas ocasiones en que se realiza esta interrelación, pero son de ámbito laboral y no por vínculos amistosos y de confianza. Por ello, muchas de las mujeres no sienten afinidad ni gusto por cuestiones de actitud al relacionarse con personas de niveles y cargos superiores. En los niveles profesional y técnico existe mayor interrelación y vínculos de confianza, que se ve reflejado en el trato habitual y las conversaciones entre ellos, ya sean asuntos familiares o de trabajo.

En cuanto al desarrollo profesional, se considera que las mujeres deben ocupar ciertos cargos y los hombres otros. Lo cual demuestra que determinadas actividades, tareas, funciones se encuentran segregados por género. Un ejemplo de ello, es que todos los mensajeros que pertenecen al nivel asistencial son hombres y más del 80% del personal de servicios generales (aseo, preparación y repartición de bebidas y atención al cliente) son mujeres. A nivel estructural de la organización se genera una separación y un encasillamiento de hombres y mujeres para desempeñar determinados cargos, esto es más evidente en los cargos del nivel asistencial, sin embargo el perfil de los cargos es amplio y no clasifica el cargo a un hombre o a una mujer, pero la realidad organizacional es otra.

Finalmente, en el desarrollo político de los funcionarios de la Gobernación del Departamento del Meta se evidencia la necesidad de poseer vínculos políticos dentro de la organización, para acceder a un cargo superior. Quienes cuentan con el contacto político se sienten cómodos al momento de participar en el cambio de un nuevo cargo y aún más tranquilos con los cargos actuales durante el período del gobernante de turno. A diferencia de la mayoría de funcionarios que no cuentan y no les parece fácil conseguir una recomendación o apoyo político, pero si necesario y fundamental para ascender laboralmente dentro de una organización.

En general en las dos áreas y en los niveles de estudio, la mayoría de las mujeres a diferencia de los hombres se ubican en cargos y grados inferiores, lo que conlleva a que su remuneración sea más baja que la de los funcionarios hombres y genere una insatisfacción por el trabajo que realizan y los años de experiencia que poseen. En el caso puntual de las mujeres del nivel asistencial, se observa que por cuestiones de edad y comodidad en su cargo actual no intentan mejorar su asignación salarial ya que la mayoría solo cuentan con el bachillerato como único nivel educativo y su movilidad ha sido solo en el cambio de la denominación del cargo y de grados de los mismos, debido a las escasas convocatorias, concursos y niveles de estudio y a la idea errónea de ellas al afirmar que los contactos políticos son un requisito fundamental para acceder a un cargo superior. Siendo esto la causa de las bajas perspectivas y expectativas de las mujeres para acceder a un cargo superior.

A pesar de lo anterior, la percepción del trabajo que realizan es pensada de acuerdo a las actividades diarias que ejecutan que no significa que sea acorde a las designadas por el manual de funciones, ya que desempeñan funciones adicionales por compañerismo o mandatos del jefe, teniendo en cuenta que la mayoría de los cargos se encuentran sin supervisión directa, lo cual permite que se asignen funciones nuevas o adicionales que conllevan a una insatisfacción generalizada de las mujeres ya que sienten que la cantidad y calidad del trabajo desempeñado por sus compañeros es menor a la realizada por ellas.

También se observa de manera específica que son las mujeres quienes acceden la mayor parte a la solicitud de permisos para atender asuntos familiares y personales porque son ellas quienes tienen la mayor carga familiar y no presentan apoyos familiares o extrafamiliares, además que la organización no ofrece espacios para compatibilizar las actividades familiares con las laborales; por ende, se ocupan de estas dos actividades de manera conjunta y continua pero no satisfactoria, lo cual genera comodidad con el puesto de trabajo que durante años le ha permitido ausentismo y manejo autónomo de las actividades laborales y no sienten la necesidad de mejorar las opciones de trabajo y por ello se genera el estancamiento en el cargo actual.

## 9. Conclusiones

Según los hallazgos encontrados se puede considerar que existen ciertas condiciones a las que se enfrentan las mujeres de manera generalizada que sí afectan el logro de la igualdad de género en el espacio laboral, en relación a la segregación ocupacional vertical y con factores de desigualdad estructural que determinan ciertos roles para mujeres y hombres y que condicionan su posición y oportunidades de desarrollo, visto en los niveles jerárquicos de este estudio. De esta manera, se encuentra que en el desarrollo académico y laboral de los funcionarios existe una baja inversión educativa, y se presenta una alta experiencia laboral que no se refleja en los cargos más altos y mejor remunerados, además de la fase tardía de mejoramiento de requisitos para un ascenso que por cuestiones de tiempo y edad no llama la atención de los funcionarios más antiguos. Esto se encuentra mayormente acentuado en el nivel asistencial que es el nivel inicial e inferior en la escala de niveles jerárquicos en donde se evidencia un gran número de funcionarios en las dos áreas de estudio con estos hallazgos.

En este trabajo se examinaron los factores individuales, estructurales y culturales que producirían la segregación ocupacional y afectarían el logro de la igualdad de género en los cargos públicos de la gobernación del Meta, tomando como caso, los niveles de menor jerarquía que son el profesional, el técnico y el asistencial de las áreas de trabajo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional y Salud.

En referencia a la formación académica se observó que las mujeres muestran interés por carreras dirigidas a las vocaciones sociales consideradas tradicionalmente femeninas, ciencias sociales, sanidad y humanidades. Aunque dentro de estas mismas ocupaciones presentan una baja participación y concentración femenina en los niveles estudiados, manifestándose en los siguientes índices:



Tabla 23. Porcentaje de participación y concentración del personal femenino en las dos áreas de estudio.

Porcentaje de participación y concentración del personal femenino en las áreas de estudio				
	Área de Salud		Área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	
	Índice de participación	Índice de Concentración	Índice de participación	Índice de Concentración
Nivel Profesional	80%	28,5%	17,6%	50%
Nivel técnico	33,3%	33,3%	0,08%	33,3%
Nivel asistencial	13%	30%	0,50%	17%

De acuerdo a la vocación social elegida por las mujeres en el área de estudio de Recursos humanos y Desarrollo organizacional y salud para el nivel técnico y asistencial se presenta una baja participación y concentración femenina. A excepción de las mujeres del nivel profesional del área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en esta última solo se presenta una alta participación femenina.

En general, ellas mismas producen una segregación voluntaria por la elección personal de la ocupación que se relaciona con la propia reproducción que hacen las mujeres respecto de su lugar en la sociedad y las concepciones sexistas que en ella imperan. Incluyendo su mirada respecto del tiempo que les quitan a sus obligaciones familiares debido a su dedicación al trabajo, argumentación que no es enunciada por los varones, lo que muestra una vez más la existencia de inequidad de género.

Frente al desarrollo de carrera, se reflejó que todos los funcionarios presentan una experiencia laboral superior a la exigida por la descripción del cargo y nivel jerárquico actual y superior. No obstante, el desarrollo de la carrera o la trayectoria laboral de éstos muestra que tienden a permanecer en el mismo puesto por tiempos prolongados, es decir, que se estancan en el cargo designado. Sólo algunos desean escalar dentro de la organización, esto se hace visible en la movilidad horizontal y vertical a lo largo de su trayectoria laboral.

En general, es baja la participación de los funcionarios en los procesos que realiza la CNSC para el mejoramiento de posición en la organización, debido al desconocimiento y las falsas asociaciones que se hacen al proceso, como relacionar este procedimiento a los contactos o alianzas políticas o simplemente por los resultados negativos recibidos. Aun así consideran que deben mejorar su nivel educativo y los contactos políticos para tener la posibilidad de un resultado positivo en estos procesos.

Ahora, entre los factores estructurales analizados se encuentra la diferenciación de puestos, en este campo se examinó el manual de funciones y la principal falencia se halló en que no se actualiza desde el año 2008. Las percepciones de los funcionarios frente a las actividades laborales que realizan en el área de trabajo y nivel jerárquico es variada y diferenciada por niveles. Por lo tanto, algunos de los cargos no reflejan ubicación y jefe inmediato que ejerza supervisión directa. Por lo tanto el subalterno tiene total autonomía de sus actividades laborales, sin vigilancia y control de una autoridad. Sumado a ello, no conocen sus funciones, a pesar de tener una buena percepción de las mismas. Por lo general, ejercen funciones adicionales a las descritas en el cargo principalmente por colaborarle a sus jefes y compañeros, lo que implica mayor tiempo y cantidad de trabajo. No obstante, las desempeñan sin queja alguna, afecte o no sus actividades diarias laborales, sienten comodidad con lo que realizan y no les interesa conocer en términos precisos los componentes del cargo.

En relación a los procesos y oportunidades de ascenso que se realizan en la Gobernación del Meta los funcionarios presentan una baja participación en los procesos que realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil por falta de interés e información, credibilidad y tiempo en los procesos. Precisamente, la falta de conocimiento en estos procesos de la CNSC y al que sí tienen de cómo funciona efectivamente la plaza conlleva a que agreguen requisitos erróneos tales como los contactos políticos y por la ausencia de los mismos no se participe en los procesos. Confunden los requisitos de los cargos de carrera administrativa con los cargos de libre nombramiento y remoción, por lo cual asumen que se requiere un contacto político para un mejor cargo. Sin embargo, lo que sí se nota es una omnipresente interferencia de los políticos locales quienes determinan nombramientos, promociones y asignación de funciones dentro de la administración departamental, muy en línea con lo que Joseph Stiglitz (2010) llamó “capitalismo de amiguetes”.

Los funcionarios buscan que se reduzca o elimine la discreción de los jefes o supervisores y el uso de redes informales como las recomendaciones políticas pero no confían en que la CNSC realice procesos que se basan en el mérito, por tanto, prefieren mantenerse en el cargo actual y no esforzarse por participar en una convocatoria que tarda mucho y exige múltiples requisitos y pruebas. Por ello, son pocas las veces que intentaron mejorar de posición, la mayoría de ocasiones con resultados negativos, sus perspectivas y expectativas en este caso son bajas, debido a los requisitos laborales y académicos, a las pocas convocatorias, a la baja organización de las vacantes para solicitar un concurso a la CNSC, además de su baja regularidad y publicidad.

En cuanto a los procedimientos y efectos de licencias, permisos y viajes de trabajo como componentes de una política de recursos humanos que no se encuentra definida y desarrollada en esta organización conlleva a que los funcionarios desconozcan o tengan un conocimiento limitado de los componentes de la misma. Los únicos temas en los que existe amplio conocimiento son los relacionados con los procedimientos de licencias y permisos, estos últimos los más solicitados para atender asuntos familiares y personales, de

pocas horas de duración con el fin de no afectar sus actividades laborales ya que la ausencia del lugar de trabajo paralizaría, acumularía o atrasaría las labores.

Respecto a los asuntos familiares los roles principales son ser madres, padres, hijos, apoyo y sustento del hogar.

Son las mujeres quienes dedican más tiempo al hogar. Sin embargo, los funcionarios consideran que no dedican el tiempo suficiente al mismo, lo cual hace que se complique la compatibilización del trabajo y las responsabilidades familiares por el poco tiempo disponible para el núcleo familiar. Sumado a ello, la organización no ofrece espacios para el cuidado de los hijos y adultos mayores, lo cual obliga a los funcionarios a optar por apoyos familiares y extrafamiliares para no tener limitaciones en el desempeño familiar y laboral. Quienes no utilizan estos apoyos son los empleados que tienen hijos adultos.

La mayoría de las tardanzas y ausencias al trabajo se generan por la atención de asuntos familiares y personales y es en este aspecto donde se complica la compatibilización de las actividades laborales y las familiares por el poco tiempo para cumplir con estas dos responsabilidades, sin embargo son más las mujeres quienes solicitan estos espacios. Para ellas el cumplimiento de una jornada laboral de ocho horas y la atención y cuidado familiar conlleva a que no logren encontrar tiempo suficiente para capacitarse y lograr un cargo superior y es así como se mantienen por largos períodos de tiempo en un mismo cargo.

Finalmente, el factor cultural encontrado es la baja percepción del valor del trabajo de los funcionarios, manifestada en las funciones que realizan, las habilidades que exponen y la cantidad de años de experiencia y trabajo interno en la organización que no se ve reflejada en su remuneración y satisfacción personal.

De esta manera, las mujeres se encuentran segregadas en las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional y Salud y los diferentes factores analizados muestran que su permanencia por largos años en la misma área de trabajo se realizó por elección personal, desconocimiento de los procesos organizacionales y percepciones erróneas sobre el trabajo y la división sexual del mismo, lo cual genera un estancamiento en el desarrollo de carrera a raíz de las decisiones personales en un contexto estructural de inequidad de género.

## 10. Recomendaciones

En la búsqueda de alternativas orientadas a la reducción de la segregación por género en la administración pública, en cumplimiento del objetivo específico número dos y en especial énfasis en la proposición de opciones para que los funcionarios de los entes territoriales y la entidad organizacional tengan en cuenta en el desarrollo de sus actividades laborales, su carrera, el quehacer organizacional y las proyecciones laborales son:

Mayor difusión y capacitación sobre el manual de funciones y de los procedimientos internos que componen los cargos de la organización.

Actualización anual o cuando se generen cambios estructurales el manual de funciones y la planta de personal.

Promoción de la motivación de los funcionarios sobre la adquisición de conocimiento a profundidad de los procedimientos de ascenso, acceso a los cargos y descripción de los mismos que realiza la organización.

Mejorar los mecanismos de la publicidad y difusión de las convocatorias que realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil, desde la postulación de las vacantes hasta la exposición de los resultados dentro de los espacios de la organización.

Con respecto a las mujeres en particular, la reflexión sobre la división del trabajo por género, sobre sus propias concepciones y las autolimitaciones impuestas.

Ofrecer espacios organizacionales para el cuidado de los hijos y adultos mayores.

## Referencias Bibliográficas

ABRAMO, L., VALENZUELA, M., & POLLACK, M. (2000). Equidad de género en el mundo del trabajo en América Latina. *Organización internacional del Trabajo*, 9-83.

ACKER, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered Organizations. *Gender and society* (4), 139-158.

AGUIRRE, R. GARCIA, C & CARRASCO, C (2005). El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad: Trabajo no remunerado y uso del tiempo. Fundamentos conceptuales y avances empíricos. La encuesta Montevideo 2003, *CEPAL - SERIE Mujer y desarrollo No. 65*, 10-12.

AGUT, S. & HERNÁNDEZ, P. M. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.

AGUT, S. Y SALANOVA, M. (1998). Mujeres y trabajo: Un reto para la investigación psicosocial. *Revista de Psicología Social*, 13, 2, 133-139.

ANCA, C. & ARAGÓN, S. (2007). La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Revista Latinoamericana de Administración* (038), 45-63.

ÁLVAREZ-GAYOU, J. (2004). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Mexicana.

ANKER, R. (1997). La segregación ocupacional entre hombres y mujeres. Repaso de teorías. *Revista Internacional del trabajo*, 116 (3), 343-370.

ASTELARRA, J. (2004). Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina. *Mujer y desarrollo* (57).

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.

BARBERÁ HEREDIA, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *Revista de economía pública, social y cooperativa* (50), 37-53.

BARBERÁ, H. E., RAMOS, L. A., & SARRIÓ, C. M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: El proyecto Nowdi XXI. *Papeles del psicólogo*, 8.

BARON, R.A. Y BYRNE, D. (2005). Prejuicio: causas, efectos y formas de contrarrestarlo. En R.A. Baron y D. Byrne (Eds.), *Psicología social*, 215-261. Madrid: Prentice Hall.

BURIN, M. (2007). El techo de cristal en la carrera laboral de las mujeres. En M. Alizade, & B. Seelig, *El techo de cristal: Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder* Buenos Aires- México: Lumen.



CASTAÑÓN, C., & LÓPEZ, M. (2007). *Medidas para reducir la segregación: La igualdad entre mujeres y hombres en la Administración pública española*. España: Recuperado de <http://www.celem.org/diversidadactiva/pdf/medidas%20para%20reducir%20la%20segregacion.pdf>

CATALYST, (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. New York. Recuperado de <http://www.catalyst.org/file/45/the%20doublebind%20dilemma%20for%20women%20in%20leadership%20damned%20if%20you%20do,%20doomed%20if%20you%20don't.pdf>

CEPAL (2010). *Manual de uso del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/40111/manualobservatoriowebespanol.pdf>

CINTERFOR/OIT (2006). *Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos*. Recuperado de [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue\\_gen/muj\\_dire.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/muj_dire.htm).

COLMENARES, M. (2006). *Segregación en el empleo por sexo. Salario y ocupación en los modelos de industrialización de las regiones centro-occidente y fronteriza. Frontera Norte*, 87-110

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas sociales. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=19&id=76&Itemid=258](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=19&id=76&Itemid=258)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.  
Informe sobre la participación femenina en el desempeño de cargos directivos de la  
Administración Pública, Año 2012. Recuperado de:  
[http://www.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1584](http://www.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1584)

DIEKMAN, A.B. Y EAGLY, A.H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.

EAGLY, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

ESTEBARANZ, A. (2004). *Potenciar las competencias de las mujeres para la sociedad de la información*. Universidad de Sevilla. Sevilla. Edición Digital @ tres S.L.

FAUR, E, & ZAMBERLIN, N. (2007). Gramáticas de género en el mundo laboral. Buenos Aires, 2-51.

GODOY, L., & MLADINI, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Revista científica de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 18 (2), 51-64.

HACKETT, G. (1999). La autoeficacia en la selección y desarrollo profesional. *Autoeficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée De Brouwer. Ed. En A. Bandura.

HALABY, C. (1978). Bureaucratic Promotion Criteria. *Administrative Science Quartely* (23), London, 466-484.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Parte 3. Cap.12-16.

KANTER, R (1977). *Men and women of the corporation*, Nueva York: Basic Books.

LAGARDE, M. (1996). La Perspectiva de género. En género y feminismo. Desarrollo humano y democracia. España: Ed horas y HORAS, 13-38.

LEY 909. (2004, 23 septiembre). [En línea]. Colombia: Poder público-Rama Legislativa. Recuperado de: [www.comisionseptimasenado.gov.co/.../LEY%20909%20DE%202004.pdf](http://www.comisionseptimasenado.gov.co/.../LEY%20909%20DE%202004.pdf).

LINEHAN, M., & WALSH, J. (2000). Work-family conflict and the senior female international manager. *British journal of management*, 11, S49-S58.

LÓPEZ-IBOR, R. ESCOT, L.FERNÁNDEZ, J. & MATEOS, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en puestos directivos de las empresas madrileñas*. Madrid, España: Consejo Económico y Social.

MARTÍNEZ, C., MARTÍNEZ, M., & RIQUELME, P. (2010). La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: Teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España. Murcia. Recuperado de [http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13\\_03.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13_03.pdf)

MASSENGILL, D & DIMARCO, N. (1979). Sex role stereotype and requisite management characteristics: A current Replication *Sex roles*, 5, 561-570.

MAXFIELD, S. (2005). *Women on the verge: Corporate power in latin América*. Washington D.C: The Inter.american Dialogue; the Simmons School of Management.

MUNDUATE, L. (2003). Género y liderazgo: Diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de Psicología Social*, 18 (3).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2008). *Derribar las barreras de género en el empleo de mujeres y hombres jóvenes*. Ginebra. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcm\\_s\\_098097.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcm_s_098097.pdf)

ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO, (2010). *Indicadores laborales. Cuadro comparativo y por países años 2000-2010*. Recuperado de: <http://white.oit.org.pe/estad/laclispub/crisis.php>.

OSBORNE, R. (2005). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y Sociedad*, 42 (2), 163-180.

PERROW, C. (1986). *Complex organizations. A critical Essay*. Chicago:McGraw-Hill.

POWELL, G., & BUTTERFIELD, A. (1994). Investigating the 'Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to top Management. *Academy of Management Journal* (37), 68-86.

RAMOS LÓPEZ, A., BARBERÁ HEREDIA, E., & SARRIÓ CATALÁ, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología*, 34 (2), 267-278.

RODRIGUEZ, A. (2002). Complejidad burocrática y logros gerenciales de las mujeres. El caso del sector público en Uruguay. En S. Ospina, & M. Penfold, *Gerenciando las relaciones intergubernamentales. Experiencias en América Latina* (págs. 21-58). Caracas: NASPAA/ Nueva Sociedad.

RUDMAN, L & GLICK, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.

SÁNCHEZ, A. (1991). Intervención comunitaria; Concepto, proceso y panorámica. En A. Sánchez, *Psicología comunitaria*. Barcelona: Promociones y

publicaciones universitarias, S.A, 259-331.

SCHEIN, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

SCHEIN, V. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.

SCHEIN, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.

STEINBERG, R & SHAPIRO, S. (1982). Sex differences in personality Traits of female and male master of business administration students. *Journal of Applied Psychology*, 67, 306-310.

STEWART, D. (1999). Las mujeres en la Administración Pública. En N. Lynn, & A. Wildausky, *Administración Pública: El estado actual de la disciplina* (págs. 277-307). México D.F: Fondo de Cultura Económica.

STIGLITZ, J. (2010). *Caída libre: El libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*. Colombia. Taurus Bogotá. Santillana.

TOMEI, M. (2005). No-Discriminación en el empleo, ocupación e igualdad de remuneración. En C. S. Sindical., *Promover los principios y derechos fundamentales a través del diálogo social*. (págs. 119-139). Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.

VILLAMIZAR, E. (2011). Uso del tiempo de mujeres y hombres en Colombia. Midiendo la inequidad. *CEPAL - SERIE Mujer y desarrollo No. 107*, 13-15.

WORLD ECONOMIC FORUM. (2010). Gender Gap Index. Recuperado de: <http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>.

## Apéndices

### Apéndice 1. Guía de entrevista

#### Guía de entrevista

Fecha: \_\_\_\_ Hora: Inicio \_\_\_\_\_ Final \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistado(a): género M\_\_ F\_ Edad \_\_\_\_\_ Cargo público \_\_\_\_\_ nivel jerárquico \_\_\_\_\_ Grado \_\_\_\_ área de trabajo: RR.HH\_\_\_\_Salud\_\_ ocupación profesional \_\_\_\_\_ posgrado: Si \_\_\_\_ No \_\_Cuál? \_\_\_\_\_ Tipo de vinculación: Inscrito \_\_\_\_ Provisional \_\_\_\_\_ Encargo \_\_\_\_\_

#### Introducción

El propósito de mi investigación es analizar la existencia e influencia de los factores estructurales, culturales e individuales relacionados con la igualdad de género en los niveles jerárquicos de la Gobernación del Departamento del Meta.

#### Preguntas generales de introducción

-¿Qué opina de esta organización, como lugar y opción de trabajo? -¿Cómo se siente trabajando en esta organización? ¿Por qué?

#### Temas

##### Desarrollo o trayectoria laboral

1. ¿En qué organizaciones y por cuánto tiempo ha desempeñado cargos públicos?  
¿Cómo fue su experiencia en estas organizaciones?



-En caso de haber trabajado en organizaciones públicas y privadas. ¿En cuál se ha sentido mejor trabajando? Por qué?

2. ¿Cuántos puestos de trabajo ha desempeñado en la organización? ¿Cuál ha sido el nivel y área de trabajo?

3. ¿Qué es lo que hace en su nivel?

4. ¿Cómo se siente respecto al puesto de trabajo que ocupa, el nivel y área de trabajo al que pertenece?

5. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de acceder a un puesto de trabajo y nivel superior al actual? ¿Le interesa hacerlo?

- ¿Qué significado tiene para usted ascender o mejorar de posición en la organización?

Para su trayectoria laboral, ¿qué beneficios conlleva un ascenso o mejoramiento de posición en el trabajo?.

- ¿Qué beneficios conlleva un ascenso o mejoramiento de posición en las responsabilidades familiares?

6. ¿Cómo ve su futuro laboral y cuánto tardaría aproximadamente en alcanzarlo en esta organización?

7. ¿De qué forma sus requisitos académicos y laborales inciden en el acceso a un puesto de trabajo y nivel superior al actual? ¿Por qué?

8. ¿Cuál es su opinión respecto a su conocimiento, experiencia y educación para trabajar en su cargo frente al área de trabajo a la que pertenece?

- ¿De qué manera influye su educación, experiencia y conocimiento en el desempeño de su cargo?

- Para un ascenso, ¿cómo considera su educación, experiencia y conocimiento?

Estructura organizacional

Política de Recursos humanos

9. ¿Qué sabe usted de la política de recursos humanos (contrataciones, nombramientos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, licencias, permisos, vacaciones, etc que maneja la organización?

- ¿Qué significado tiene la política de recursos humanos para su trabajo?

- ¿Qué beneficios o inconvenientes trae consigo la política de recursos humanos que maneja la organización?

10. ¿Qué piensa usted sobre los procedimientos de la organización respecto a la selección y ascenso del personal?

11. ¿Cómo es el proceso de la Comisión nacional del servicio civil (CNSC) para proveer cargos?

- ¿su cargo laboral está condicionado por la (CNSC)?

- ¿Qué significado tiene para usted que su futuro laboral este condicionado por la comisión nacional del servicio civil (CNSC)?

- ¿Los mecanismos de la CNSC son utilizados para todos los cargos públicos de la organización?. No.¿ Por qué?.

- ¿Qué piensa de los mecanismos utilizados por la CNSC para proveer los empleos públicos?

12. ¿Cada cuánto se dan las convocatorias u comisiones para cargos?

- ¿En qué año?
- ¿Tiempo de duración?
- ¿Participo en ella?
- No, ¿por qué?
- Sí. ¿Qué resultado obtuvo?

13. ¿Qué significado tiene para ud los resultados de las convocatorias de la CNSC para los cargos superiores al suyo?

- ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de estos procedimientos de la organización en la selección y ascenso de acuerdo a su propia experiencia?
- ¿Considera que existe algún tipo de inconveniente en la aplicación de estos procedimientos de selección y ascenso?.
- ¿Cuál es? ¿Por qué cree que se presenta?

14. Desde su punto de vista. ¿Cuáles considera que son los requisitos/criterios necesarios para que un empleado ascienda de cargo y nivel?

- ¿Usted posee los condicionamientos que menciona?
- Sí, ¿Le han ayudado para un posible ascenso?.
- No, ¿por qué?.
- ¿Considera que los necesita para un ascenso?.

15. ¿Cuáles serían las razones/motivos que favorecen o impiden ascenso desde su posición? ¿Por qué?

- ¿Qué significado tiene para ud que se presenten estas circunstancias?

- ¿Como las manejaría?

- ¿Considera que estas circunstancias le han impedido una mejora en su posición?

16 ¿En cuales cargos se presentan los contactos políticos como condicionantes para un ascenso o mejoramiento de posición?

- ¿Cómo se manifiesta esto? (ejemplo)

- ¿Qué significado tiene para ud que determinados cargos estén condicionados por contactos políticos?

- ¿Cuál es considera usted que es la referencia política más predominante dentro de la organización?

- ¿Pertenece ud a algún grupo político?

- Sí, cuál. ¿Que beneficios laborales ha conseguido con ella?

- No, ¿por qué?

17. ¿Considera que es necesario poseer contactos políticos para lograr un ascenso o mejoramiento de posición?

- Si, ¿por qué?

- No, ¿por qué?

18. ¿En los últimos años, usted ha buscado ascender o mejorar de posición? - ¿A cuál? ¿Por qué?

- ¿fue positivo o negativo el resultado de su búsqueda de ascenso o mejoramiento?

- Positivo. ¿Cuál fue el nivel y cargo que alcanzo?.

- Negativo. ¿Por qué?

- ¿Qué significado tiene para ud los resultados de la búsqueda de ascenso o mejoramiento?

19. ¿Cuántas veces ha buscado un ascenso o mejoramiento de posición?

- ¿Dentro del nivel al que pertenece o fuera de él?

- ¿Nunca lo ha hecho, por qué?

- ¿Que mejoraría para conseguir un ascenso o avanzar de posición?

Política de tiempo

20. ¿Cuál es su opinión respecto a la jornada y horario de trabajo?

- ¿Cómo se siente frente a esto?

21. ¿Usted realiza viajes de trabajo? Si, ¿qué piensa del manejo de estos viajes por la organización?

22. ¿Cuál es su opinión respecto a las licencias y los permisos a los que usted tiene derecho en la organización? Puede hacer uso de ellos? ¿por qué?

- ¿Cómo es el procedimiento para solicitar un permiso y una licencia?

- ¿Ante quién se realiza este procedimiento?

- ¿Cuánto tiempo dura un permiso y una licencia?

- ¿Se lleva un soporte y seguimiento de las solicitudes de permisos y licencias?

23. ¿Cuántos permisos y licencias se pueden solicitar? ¿Me podría enumerar la cantidad y tipo de licencias y permisos a los que accedido en el último año?

24. ¿De qué forma ha incidido en sus actividades laborales y familiares el acceso a licencias, permisos y viajes de trabajo? ¿Por qué? Me podría dar un ejemplo.

- ¿Qué significado tiene para ud ausentarse unos días u horas del lugar de trabajo?

-¿Considera que la cantidad de licencias y/o permisos obtenidos afecta sus oportunidades de ascenso?

- Sí, ¿por qué?

- No, ¿por qué?

25. ¿Cuáles han sido las razones/motivos que usted tuvo para solicitar permisos y licencias? Me podría dar un ejemplo.

- ¿Cuál fue la duración de los permisos y/o licencias solicitados por usted?

#### Asuntos familiares

26. ¿Cómo es la composición de su hoga

27. ¿Cuáles son y cómo es la distribución de sus responsabilidades familiares?

28. ¿Cuál es su función/papel/rol en las responsabilidades familiares?

29. ¿Cuánto tiempo dedica a las responsabilidades del hogar?

30. ¿Entre su pareja y ud.¿Quién dedica más tiempo al hogar. Por qué?.

31. ¿Considera que dedica el tiempo suficiente al hogar?

- Si, ¿por qué?.

- No, ¿por qué?.

32. ¿Piensa que sus responsabilidades familiares interfieren en alguna medida con su trabajo?.

33. ¿Piensa que su trabajo interfiere en alguna medida con sus responsabilidades familiares?

34. ¿Utiliza apoyos familiares y extra-familiares? Por cuánto tiempo? ¿Cuáles son las razones y el costo del empleo de apoyos familiares o extra-familiares (empleada doméstica)?

- ¿La carga horaria del apoyo (familiar, extrafamiliar u organizacional) es superior a la carga horaria que tiene ud en el hogar?

- Sí, ¿por qué?

- ¿La organización donde trabaja ofrece este apoyo?

- Sí, ¿cuál es?

- ¿Por cuánto tiempo presta el servicio?

- No, ¿por qué?

- ¿Se ha realizado alguna acción para proponerlo?

35. ¿Brinda la organización apoyos para el cuidado de niños? ¿personas a cargo?

-¿Cuáles cree usted que son las razones/motivos de la organización para no ofrecer espacios organizacionales para el cuidado de los hijos de los funcionarios(as) públicos que conforman la planta de personal de la misma organización?

36. ¿Cuáles cree usted que han sido las razones de las tardanzas y las ausencias al puesto de trabajo suyo? ¿de los otros? Lo hacen? Llegan tarde?

Roles sociales y percepciones del trabajo de sí mismos y con los colegas en el ámbito laboral

37. ¿Cuáles son los valores y las características/cualidades que guían su actividad laboral?

- ¿Considera que estas cualidades son suficientes para desempeñar su cargo?

- Si, ¿por qué?

- No, ¿Cuales le hace falta?

38. ¿Cuáles son los rasgos/características/cualidades que quisiera aprender o imitar de un compañero (a) de trabajo?

- ¿El rasgo laboral por aprender pertenece a un compañero/a de trabajo?.

- ¿Por qué quisiera aprender los rasgos laborales de su compañero/a de trabajo?

- ¿Que beneficio le traería este aprendizaje?

39. ¿Cuál es su percepción de la cantidad y calidad de trabajo realizadas hasta el día de hoy por usted? Por qué?

-¿Realiza tareas adicionales a las de su cargo?

- ¿Esto porque se genera?

- ¿Cada cuanto ocurre?



40. ¿Cuál es su percepción de la cantidad y calidad de trabajo desempeñado por sus compañeros (as) de trabajo? Por qué? Me puede dar un ejemplo.

41. En su puesto de trabajo, ¿su interacción laboral pertenece a que género?

42. ¿Cuál es su opinión respecto a las actividades, funciones y responsabilidades explicitadas por el puesto de trabajo y el nivel al que usted pertenece? Me podría dar un ejemplo.

- ¿Estas funciones se encuentran establecidas en el perfil del cargo?

- ¿Qué piensa de las funciones establecidas en el cargo?

- ¿Existen funciones que ejerza fuera de las establecidas en el perfil del cargo?.

- Sí, cuáles?

- ¿Qué piensa de tener funciones adicionales?.

43. ¿Cuáles considera usted que fueron las habilidades con las que inicio su trabajo en la organización y cuáles son las nuevas habilidades que adquirió a lo largo de su vinculación laboral con la organización?

- ¿Qué beneficios conllevan las habilidades propias y aprendidas

- ¿Considera que debe aprender u obtener más cualidades para desempeñar su cargo.

- Si, ¿cuáles?

- No, ¿por qué?

- ¿Considera que existe alguna habilidad diferente a las que posee que podría ayudar para un ascenso?

44. ¿Cómo se siente respecto a la remuneración que recibe? ¿Por qué?

-¿Qué ha realizado ud para mejorar su remuneración?