Informe Consultoría Organizacional para SERNAGEOMIN

Administrando con Equidad para atraer, motivar y retener talentos

Fecha: 26/06/2026

Preparado por: Macarena Velasco R.

Gerente General

Servicio Nacional de Geología y Minería

Ricardo Velasco Company

1. Contenido

2. Necesidad Planteada 3

3. Etapa I: Descripción de Cargo 3

3.1. Objetivos Generales 4

3.2. Objetivos Específicos 4

3.3. Metodología 4

3.4. Resultados 5

4. Etapa II: Evaluación de Cargos 5

4.1. Objetivos Generales 6

4.2. Objetivos Específicos 6

4.3. Metodología 6

4.4. Resultados 8

5. Etapa III: Análisis de Compensación 8

5.1. Objetivo General 9

5.2. Objetivos Específicos 9

5.3. Metodología 9

5.4. Resultados 12

5.4.1. Equidad Interna 12

5.4.2. Competitividad Externa 15

5.4.3. Brechas de género 19

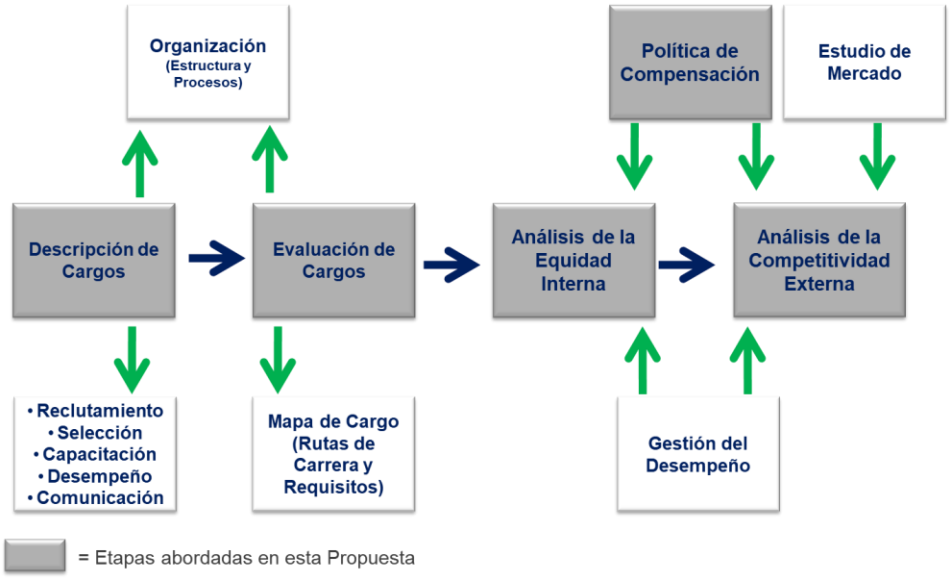
6. Próximos Pasos 20

7. Anexo 1: Empresas consideradas en el Mercado de Referencia 20

2. Necesidad Planteada

SERNAGEOMIN plantea la necesidad de redefinir su proceso de compensación, para lograr establecer los criterios que le permitirán atraer y retener a los talentos que requieren sus desafíos actuales y futuros, y para lograr eficiencias en el presupuesto designado a recursos humanos.

Para esto, se ordenó su ciclo de compensación, iniciando por el levantamiento de las descripciones de cargo de la organización; luego, se evaluaron los cargos para ponderar el peso organizacional de cada cargo; se realizó un análisis de compensación para medir la equidad interna y la competitividad externa; finalmente, se definirá una política de compensación que normará las decisiones relativas a las compensaciones de los colaboradores



3. Etapa I: Descripción de Cargo

La descripción de cargo es la unidad básica de la estructura organizacional; éstas permiten alinear los objetivos de la organización con la de los cargos. Es decir, define cómo cada persona aporta al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es por esto que la información contenida en las descripciones de cargo se utiliza en la mayoría de los procesos de Gestión de Personas como son Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Sucesión y Carrera y Gestión del Desempeño, y también como input para la evaluación de cargos y el proceso de Compensación.

Por otro lado, la existencia de descripciones de cargo contribuye a la transparencia interna y a la comunicación hacia los colaboradores ya que define específicamente qué es lo que la empresa espera obtener del trabajo de cada colaborador.

3.1. Objetivos Generales

El Objetivo del proyecto es levantar las descripciones de cada cargo existente en SERNAGEOMIN, para contar con información relevante y actualizada para los procesos de Gestión de Personas. En una primera etapa, esta se utilizará para evaluar los cargos. En este sentido, se hace muy necesario contar con una metodología estándar de levantamiento.

3.2. Objetivos Específicos

a) Identificar y documentar las responsabilidades de los Cargos que componen la organización
b) Contar con información sistematizada sobre la estructura organizacional.
c) Contar con un criterio claro para determinar la importancia relativa de los distintos Cargos.
d) Contar con información sobre el perfil necesario para llenar un cargo.

3.3. Metodología

Se definió un formato para las descripciones de cargo, según los requerimientos de SERNAGEOMIN y lo propuesto por el consultor. El formato de descripción de cargo permite sistematizar la información de los cargos para luego ser utilizada en los distintos procesos de personas.
Las descripciones de cargo de SERNAGEOMIN contienen los siguientes capítulos:

a. Misión: Para qué existe el cargo y qué tiene que lograr.
b. Funciones: Qué hace el cargo, dónde lo hace y cuáles son los resultados.
c. Relaciones Internas y Externas del cargo: con cargos/personas/organizaciones/ organismos con los que el cargo se tiene que relacionar para realizar sus funciones.
d. Dimensiones: Recursos (Presupuesto de Inversión, Presupuesto de Gastos, Ingreso, Personas, etc.) asignado al cargo para el cumplimiento de sus funciones.
e. Decisiones: Decisiones y recomendaciones que se le permite tomar al cargo.
f. Lineamientos: leyes, políticas, normas, procedimientos y lineamientos a los que está sujeto el actuar del cargo.
g. Perfil del cargo: Experiencia, conocimientos y competencias mínimas requeridas para ejercer el cargo.

Las descripciones de cargo de los cargos tácticos y operativos se levantaron mediante taller. El taller está dirigido a 7 colaboradores en donde se les enseñó a redactar su propia descripción en un período de 4 horas, en el formato predefinido. Estas descripciones fueron posteriormente auditadas por el consultor, revisando que las descripciones realizadas cumplan con la metodología.

Una vez auditadas las descripciones, se realizó un proceso de validación con las jefaturas para revisar el contenido de las descripciones y así asegurar que éstas contengan la información requerida. Las validaciones tienen una duración de 15-20 minutos por cargo validado.

La descripción de cargo del director se realizó mediante entrevista con el ocupante del cargo; esta entrevista tuvo una duración de dos horas. Posterior a esto, el consultor redactó la descripción en base a la entrevista, según el formato de descripción de cargo definido.

3.4. Resultados

Se realizaron 24 talleres y 1 entrevista. Se realizaron 114 validaciones con jefaturas. El resultado final de esta etapa fue 146 descripciones de cargo en el formato definido.

4. Etapa II: Evaluación de Cargos

La Evaluación de cargos permite determinar, cuantificar y pesar lo que cada cargo hace para contribuir al logro de los objetivos de la Organización.

Las evaluaciones de cargo sirven como input para el proceso de compensación, pero también pueden utilizarse para revisión de estructura organizacional y para planeación de procesos de carrera y sucesión.

4.1. Objetivos Generales

El objetivo de esta etapa es contar con los cargos evaluados en una metodología reconocida y validada internacionalmente, que permita hacer comparaciones del peso organizacional de los cargos, para ser usada inicialmente en el proceso de compensación.
La evaluación de cargo contribuye además a clarificar estructuras organizacionales y responsabilidades de los cargos, diseñar cargos y procesos de trabajo, establecer una jerarquía creíble y consistente de valores del trabajo para la organización, facilitar el desarrollo de una estructura de pago y definir mapas de carreras y criterios para planes de sucesión y desarrollo.

4.2. Objetivos Específicos

a. Agregar valor a la organización a través de la medición de los Cargos.
b. Alinear el trabajo con la compensación.
c. Establecer el valor relativo de los Cargos tomando como base un patrón de comparación común.

4.3. Metodología

La metodología de evaluación de cargos a usar será la Metodología de OCHO Factores en comité de evaluación.

El Consultor capacitó a la Encargada de Talento y Compensación en el uso y fundamentos de la metodología de Evaluación de Cargos.

Posterior a la capacitación se realizaron sesiones de evaluación para evaluar cada uno de los cargos de la organización en base a las descripciones de cargo levantadas en la etapa anterior y al conocimiento de los cargos del equipo evaluador.

4.3.1. Conceptos Generales Metodología Evaluación de Cargos, Método Hay-Korn Ferry

Este método evalúa y pesa la importancia relativa de cada cargo utilizando un procedimiento sistemático y uniforme que analiza y considera, tres grandes factores, que a su vez se dividen en total en ocho factores. Cada factor es una escala de complejidades que permite determinar los diferentes niveles o requerimientos del cargo.

a. Factor N°1: El Know How, se define como la escala o conjunto de Conocimientos, Experiencias y Habilidades Técnicas, Gerenciales y de Relaciones Humanas requeridas para desempeñar adecuadamente un cargo. El Know How está compuesto por tres subconceptos y estos a su vez están compuestos de escalas. Los tres subconceptos son:

- Conocimiento Técnico: Conocimiento, experiencia y destreza en el uso de procedimientos, prácticas, métodos, técnicas, principios teóricos o disciplinas científicas requeridas para el cargo.
- Gerenciamiento: Habilidad requerida para coordinar e integrar funciones y actividades diversas, a fin de lograr los resultados finales del puesto.
- Relaciones Humanas: Habilidad requerida para la práctica activa y directa de relaciones personales, al interior o hacia el exterior de la Empresa, a fin de obtener los resultados del cargo.

b. Factor N° 2: La *Solución de Problemas* está compuesta de dos subconceptos:

- Ámbito del Pensamiento: Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual y comprende el apoyo o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.

- Desafío del Pensamiento: Intensidad y complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo.

c. Factor N°3: La *responsabilidad por resultados*. Esta tabla está compuesta de tres subconceptos:

- Libertad para actuar: Autonomía que tiene el cargo para actuar, definida por el grado de control, guía, orientación y dirección que el puesto recibe.
- Magnitud: Dimensión financiera que el cargo afecta en su gestión, expresada en base anual y dinámica, que representa su contribución a los resultados finales de la organización. Esta dimensión suele cambiar todos los años, por lo tanto, hay que preocuparse de su mantención.
- Impacto: Forma en que las decisiones del cargo afectan la magnitud. Los impactos pueden ser: primarios (p), compartido (s), contributario (c) y remoto (r).

Los Puntajes obtenidos del análisis del *Know How*, de la *Solución de Problemas* y de la *Responsabilidad por Resultado*, se deben sumar y constituirán el puntaje final correspondiente al cargo, es decir su peso relativo.

Para determinar el Nivel o Grado del cargo se deberá buscar el tramo al cual se ubica el Puntaje Final del cargo, mirando entre el mínimo y máximo de cada Nivel, definido en la metodología Hay.

4.4. Resultados

Se realizaron 6 sesiones de evaluación de día completo en un comité formado por la Encargada de Talento y Compensación y dos consultores, lo que permitió la evaluación de 186 cargos. El resultado de esta etapa es una planilla Excel con una hoja que contiene la evaluación detallada de los cargos en la metodología de 8 factores y otra que contiene el mapa de los cargos según su área y nivel.

5. Etapa III: Análisis de Compensación

En esta etapa se analizará la forma en que SERNAGEOMIN está pagando a sus colaboradores y se realizará un diagnóstico del alineamiento con la *Equidad Interna* y la *Competitividad Externa* de las compensaciones.

La equidad interna es la coherencia interna de las remuneraciones, en relación con el nivel o grado del cargo. La competitividad externa es la comparación de las compensaciones de la organización con un mercado laboral de referencia.

El resultado de este análisis sentará las bases para la definición de los criterios de la Política de Compensación.

5.1. Objetivo General

El objetivo de esta etapa es contar con un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la compensación para determinar su alineación con los principios de equidad interna y competitividad externa. La gestión de las compensaciones permite por un lado contribuir a la atracción, motivación y retención del talento requerido por la organización, y por otro, lograr eficiencias en el presupuesto de remuneración del área.

5.2. Objetivos Específicos

a. Análisis de Equidad Interna: revisar la coherencia interna de pago dentro de la organización, identificando subgrupos en los que pudieran existir desviaciones.
b. Análisis de Competitividad Externa: revisar la competitividad de la empresa para la atracción y retención del talento en el mercado laboral.
c. Definir los criterios en términos de estructura salarial, mercado de referencia, estadígrafo y grupos objetivo para la redacción de una política de compensación.
d. Identificar Áreas de Mejora: Detectar las brechas y áreas de oportunidad dentro del sistema de compensación que puedan ser optimizadas para mejorar la motivación de los empleados y la competitividad en el mercado laboral.

5.3. Metodología

En una planilla Excel, se recolectó la información de los ítems salariales y otra información relevante (como Jefatura, Cargo, Género, etc.) de cada una de las personas que trabaja en SERNAGEOMIN.

Se generó una escala equivalente a Categorías del 1 al 18, según los puntos Hay, en el que se define un máximo y un mínimo para cada rango, definiendo que la categoría 1 o rango máximo contiene al cargo con mayor puntaje Hay, y la categoría 18 o el rango mínimo contiene al cargo con menor puntaje Hay.

	Max	Min
Nivel	22	10
Puntos	1192	140
Amplitud	18	

Se obtuvo la siguiente tabla de rangos de puntaje para las categorías del 1 al 18:

Min	PM	Max	Categoría
140	149	158	18
159	169	179	17
180	192	203	16
204	217	230	15
231	246	260	14
261	278	294	13
295	314	332	12
333	354	375	11
376	400	424	10
425	452	479	9
480	511	541	8
542	576	610	7
611	650	688	6
689	733	776	5
777	826	875	4
876	932	987	3
988	1051	1.113	2
1.114	1185	1.255	1

A cada cargo se le asignó una categoría según el puntaje obtenido en la evaluación de cargos anteriormente realizada.

Posterior a esto, se definieron los ítems salariales a considerar y las estructuras a revisar. Las estructuras salariales definidas para esta revisión fueron:

Salario Fijo Garantizado Mensual (SFGM)

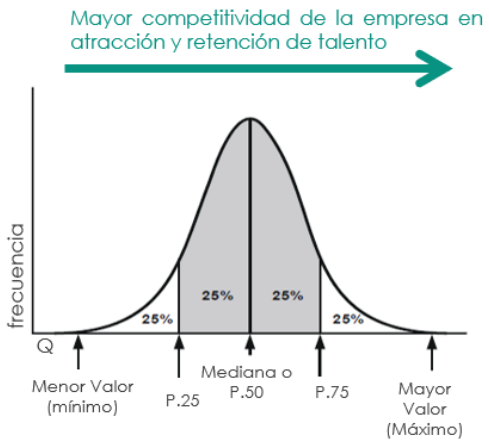
Sueldo Base
+ Gratificación Legal - L.18566
+ Gratificación Voluntaria - Art.10
+ Asign. Profesional
+ Asign. De Especialización
+ Asignación Única
+ Asig. Responsabilidad
+ Asig Alta Dirección Pública
+ Asig. Modernización Base Mensual
+ Asig. Modernización Institucional Mensual
+ Asig. Modernización Desempeño Colectivo Mensual
+ Bonificación Compensatoria Mensual
+ Resolución Triministerial N° 10 Mensual
+ Aguinaldo Fiestas Patrias
+ Aguinaldo Fin de año
+ Bono Vacaciones
+ Bono Especial

Total en Dinero Target Mensual (TDT)

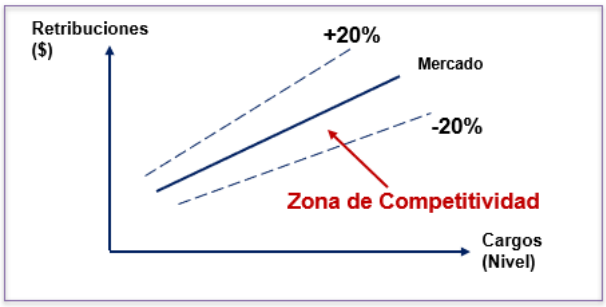
SFGM

+ Bonificación Anual

Con respecto al estadígrafo a utilizar, se decidió inicialmente utilizar el estadígrafo mediana o P.50, es decir posicionarse donde la mitad de las personas consideradas ganan más y la otra mitad ganan menos. La elección de estadígrafo tiene directa relación con la competitividad en la atracción y retención del talento. Un estadígrafo mayor, por ejemplo P.75, es más atractivo para los colaboradores y potenciales colaboradores y permite ser más competitivo y atractivo en el mercado laboral.



Las bandas salariales nos permiten establecer un rango que considere los máximos y mínimos aceptables de pago para cada nivel. Bandas más amplias permiten una mayor dispersión de la compensación para cada nivel, lo que se traduce en mayor inequidad. Bandas muy angostas hacen que haya poca flexibilidad en caso de requerir aumentos de compensación para un colaborador en un nivel.



En este análisis, para la medición de la equidad interna se utilizó una banda de +/-20%, mientras que para el diagnóstico de competitividad se utilizó una banda de +/-25% para salvaguardar el presupuesto de la organización.

El mercado de referencia elegido corresponde prinicpalmente a empresas de servicios a la minería y dos mineras, los cuales son representativas del mercado laboral de SERNAGEOMIN. Se incluyen también servicios o empresas públicas.

El listado de empresas consideradas está disponible en el anexo 1.

5.4. Resultados

5.4.1. Equidad Interna

Los resultados de equidad interna se midieron con el estadígrafo mediana. Se realizó la medición de este estadígrafo según estamento y categoría. Los resultados generales de esta medición indican que un 90% de los colaboradores están bien pagados (en rango + sobrepagados), y el costo de ajuste para llevar a los subpagados al mínimo del rango representa sólo un 1% de la masa salarial mensual.

Total	Q	%
Subpagados	63	10%
Sobrepagados	101	17%
En Rango	447	73%
Total	**611**	**100%**
	$	%

Costo Ajuste	23.559.529	1%
Costo Sobrepago	47.143.046	2%

Así también la revisión por estamentos presenta buenos resultados, con 90% bien pagados en estamento administrativo, 89% bien pagados en profesionales y 100% bien pagados en Directivos. Siempre considerando sólo la equidad interna, que indica la coherencia de pago interno de los cargos.

	Administrativo		Profesional		Directivo	
	Q	%	Q	%	Q	%
Subpagados	12	10%	51	11%	0	0%
Sobrepagados	8	7%	93	19%	0	0%
En Rango	98	83%	340	70%	9	100%
Total	**118**	**100%**	**484**	**100%**	**9**	**100%**
	$	%	$	%	$	%
Costo Ajuste	451.290	0,02%	23.108.239	1%	0	0%
Costo Sobrepago	910.791	0,05%	46.232.255	2%	0	0%

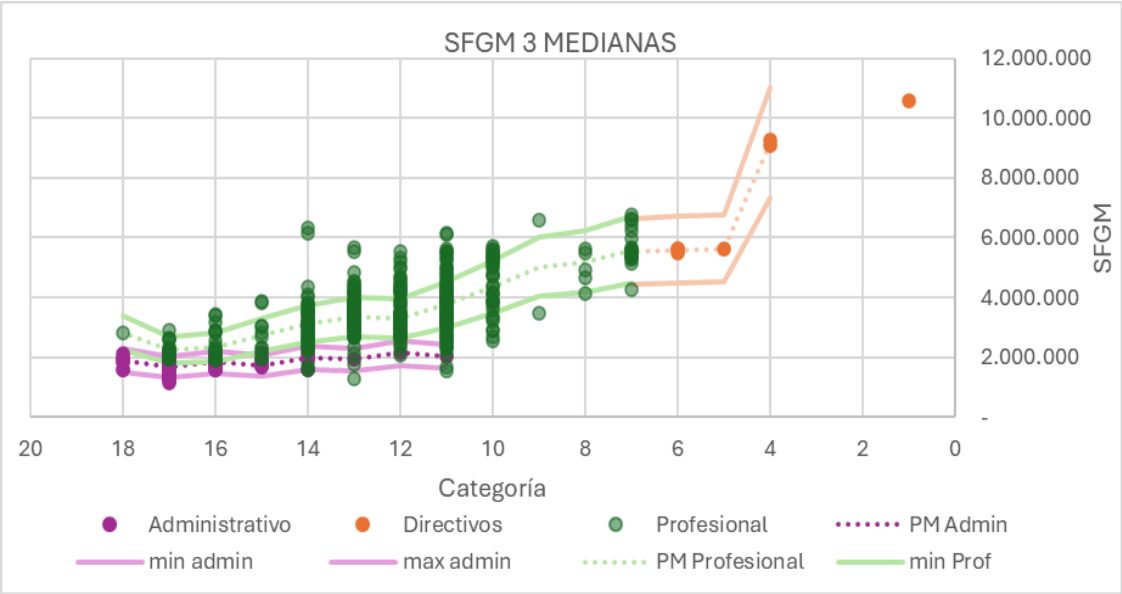
Sin embargo, una revisión de las escalas por categoría muestra algunas progresiones negativas entre categorías, algunas progresiones demasiado grandes (ej. 63% entre categoría 5 y 4 directivos) o demasiado pequeñas. Esto contradice la teoría de la equidad, que indica que debe existir una relación entre el trabajo realizado y el pago recibido: a mayor responsabilidad o carga de trabajo, mayor compensación.

Categoría - Administrativos	min	P.50	max	Crecimiento
11	1.621.401	2.026.751	2.432.101	-5%
12	1.708.487	2.135.609	2.562.731	11%
13	1.537.489	1.921.862	2.306.234	-2%
14	1.575.865	1.969.831	2.363.797	15%
15	1.373.772	1.717.215	2.060.658	-6%
16	1.465.157	1.831.446	2.197.735	9%
17	1.340.383	1.675.479	2.010.575	-12%
18	1.516.157	1.895.197	2.274.236	
Categoría-Profesional	**min**	**Percentil 50**	**max**	**Crecimiento**
7	4.474.194	5.592.743	6.711.292	8%
8	4.161.206	5.201.508	6.241.810	3%

9	4.023.602	5.029.502	6.035.403	16%
10	3.478.658	4.348.323	5.217.987	16%
11	3.006.982	3.758.728	4.510.473	14%
12	2.645.541	3.306.926	3.968.311	-1%
13	2.673.769	3.342.212	4.010.654	7%
14	2.494.735	3.118.419	3.742.103	13%
15	2.198.319	2.747.899	3.297.479	18%
16	1.867.289	2.334.112	2.800.934	4%
17	1.793.088	2.241.360	2.689.632	-21%
18	2.264.421	2.830.527	3.396.632	

Categoría - Directivos	min	Percentil 50	max	Crecimiento
1	8.461.617	10.577.021	12.692.425	
2				
3				
4	7.338.547	9.173.184	11.007.820	63%
5	4.514.950	5.643.688	6.772.426	1%
6	4.472.355	5.590.444	6.708.532	1%
7	4.421.827	5.527.284	6.632.741	

Una revisión gráfica del estadígrafo por estamento muestra una gran dispersión en las categorías por estamento.



Rango Antigüedad	Subpagados	En Rango	Sobrepagados	Total
Menos de 1 año	6	17	0	**23**
Entre 1 y 3 años	8	33	2	**43**
Entre 3 y 5 años	3	17	2	**22**
Entre 5 y 10 años	13	95	9	**117**
Entre 10 y 15 años	18	185	33	**236**
Entre 15 y 25	8	50	22	**80**
25 o más	7	50	33	**90**
Total, general	**63**	**447**	**101**	**611**

La revisión por antigüedad en SFGM Mediana por Estamento, indica que un 88% de los sobrepagados de SERNAGEOMIN, han trabajado más de 10 años en la institución, constituyendo entonces la antigüedad, uno de los factores que genera inequidad en equidad interna.

5.4.2. Competitividad Externa

La competitividad externa se analizó con respecto al mercado de referencia indicado en el punto de metodología. Las escalas obtenidas para las estructuras salariales SFGM y TDT con bandas de +/-25% son las siguientes:

Estructura	**SFGM**
Estadígrafo	Mediana
Mercado	Sernageomin
Banda	25%
Grados	Categorías Sernageomin

Categoría	min	Percentil 50	max	Crecimiento
1	13.536.937	18.049.249	22.561.561	10%
2	12.346.221	16.461.627	20.577.034	13%
3	10.948.314	14.597.751	18.247.189	24%
4	8.836.258	11.781.677	14.727.096	21%
5	7.277.779	9.703.705	12.129.632	13%
6	6.453.692	8.604.923	10.756.153	16%
7	5.548.027	7.397.370	9.246.712	28%
8	4.324.789	5.766.385	7.207.981	13%

9	3.825.449	5.100.599	6.375.748	26%
10	3.048.062	4.064.082	5.080.103	23%
11	2.470.474	3.293.965	4.117.456	13%
12	2.191.324	2.921.765	3.652.207	27%
13	1.725.638	2.300.851	2.876.064	23%
14	1.400.438	1.867.251	2.334.064	14%
15	1.226.878	1.635.838	2.044.797	13%
16	1.085.533	1.447.377	1.809.222	11%
17	980.974	1.307.966	1.634.957	9%
18	897.695	1.196.926	1.496.158	

Estructura TDT
Estadígrafo Mediana
Mercado Sernageomin
Banda 25%
Grados Categorías Sernageomin

Categoría	min	Percentil 50	max	Crecimiento
1	16.848.239	22.464.318	28.080.398	5%
2	16.100.391	21.467.187	26.833.984	13%
3	14.277.416	19.036.554	23.795.693	28%
4	11.167.031	14.889.375	18.611.718	27%
5	8.806.395	11.741.861	14.677.326	13%
6	7.809.218	10.412.291	13.015.364	17%
7	6.683.881	8.911.841	11.139.802	28%
8	5.238.218	6.984.290	8.730.363	13%
9	4.633.414	6.177.885	7.722.356	30%
10	3.557.422	4.743.230	5.929.037	19%
11	2.983.830	3.978.439	4.973.049	13%
12	2.646.674	3.528.898	4.411.123	28%
13	2.061.613	2.748.817	3.436.021	20%
14	1.711.551	2.282.068	2.852.585	4%
15	1.645.920	2.194.560	2.743.200	13%
16	1.456.298	1.941.731	2.427.163	12%
17	1.303.525	1.738.033	2.172.542	0%
18	1.305.942	1.741.256	2.176.570	

Los resultados de competitividad externa medidos en mediana (o P.50) indican que en SFGM un 95% de los colaboradores están bien pagados (En rango + sobrepagados), sin embargo, la mayoría de los colaboradores están sobrepagados (52%). En TDT, un 85% de

los colaboradores se encuentran bien pagados; como los variables de SERNAGEOMIN no son tan competitivos como los que presenta el mercado, al considerar los pagos variables (SFGM + variable), aumentan los colaboradores en Rango, disminuyen los sobrepagados y aumentan los subpagados.

Esto indicaría que a pesar de que el variable de SERNAGEOMIN no es competitivo con respecto al mercado, su compensación total (fijo + variable) es competitiva, si bien no traspasa tanto riesgo como el mercado a sus colaboradores; esto puede deberse a las particularidades de la organización (organismo público, con presupuesto fijo, sin meta de ingreso).

	SFGM		TDT	
	Q	%	Q	%
Subpagados	32	5%	72	12%
Sobrepagados	319	52%	140	23%
En Rango	260	43%	399	65%
Total	**611**	**100%**	**611**	**100%**
	$	%	$	%
Costo Ajuste	16.285.432	1%	60.548.118	3%
Costo Sobrepago	206.560.398	10%	75.181.876	4%

Al revisar los resultados por estamentos en Salario Fijo Garantizado Mensual (todos los ítems fijos), puede verse como en el estamento de administrativos y en el de profesionales, la gran mayoría de los colaboradores se encuentran bien pagados (en rango y sobrepagados) con respecto al mercado de referencia. En ambos casos, existe una gran proporción de sobrepagados: 49% de los colaboradores administrativos están sobrepagados, mientras que un 54% de los colaboradores están sobrepagados en el estamento profesional. En el caso de los directivos 7/9 se encuentran subpagados con respecto al mercado y 2/9 se encuentran en rango.

El sobrepago de los colaboradores administrativos representa un 0,68% de la masa salarial mensual en SFGM, mientras que el de los profesionales representa un 9,6% de la masa salarial mensual en SFGM.

El subpago de los colaboradores administrativos representa un 0,02% de la masa salarial mensual en SFGM, mientras que el de los profesionales y el de los directivos representa un 0,4% de la masa salarial mensual en SFGM.

SFGM - Mediana	Administrativo		Profesional		Directivo	
	Q	%	Q	%	Q	%
Subpagados	2	2%	23	5%	7	78%
Sobrepagados	58	49%	261	54%	-	0%
En Rango	58	49%	200	41%	2	22%
Total	**118**	**100%**	**484**	**100%**	**9**	**100%**
	$	%	$	%	$	%
Costo Ajuste	499.438	0,02%	7.690.101	0,4%	8.095.893	0,4%
Costo Sobrepago	13.752.354	0,68%	192.808.044	9,6%	-	0,0%

Con respecto a los resultados por estamento en Total en Dinero Target Mensual (TDT), es decir todos los ítems fijos y variables mensualizados, hay un ajuste a la baja de sobrepagados tanto en administrativos como en profesionales. Sin embargo, en todos los estamentos, hay un ajuste al alza de los subpagados.

Esto se debe a que a pesar de que el ítem variable de SERNAGEOMIN es poco competitivo con respecto al mercado, el componente de ítems fijos es tan competitivo, que hace que, en Total en Dinero, la mayoría de los colaboradores se encuentren en rango.

Esto no sucede así para los subpagados o aquellos colaboradores cercanos al mínimo de la banda en SFGM; cuando se analizan en TDT, al no tener un componente variable competitivo, su posición relativa al mercado empeora. Un caso ilustrativo es el caso de los directivos, los cuales ya se encontraban en su mayoría subpagados en SFGM, y al incluirse el componente variable, su posicionamiento empeora, así también el costo de llevarlos al mínimo de la banda aumenta, ya que, en el mercado, el componente variable para esos cargos pesa cercano al 20% de la compensación en TDT.

En este sentido, la compensación de estos cargos no es competitiva con respecto al mercado.

TDT- Mediana	Administrativo		Profesional		Directivo	
	Q	%	Q	%	Q	%
Subpagados	7	6%	56	12%	9	100%
Sobrepagados	4	3%	136	28%	-	0%
En Rango	107	91%	292	60%	-	0%
Total	**118**	**100%**	**484**	**100%**	**9**	**100%**
	$	%	$	%	$	%
Costo Ajuste	1.830.203	0,09%	35.527.075	1,8%	23.190.841	1,1%
Costo Sobrepago	144.184	0,01%	75.037.692	3,7%	-	0,0%

Con respecto a los factores que podrían estar influenciando el sobrepago, se revisa nuevamente la antigüedad: un 78% de los sobrepagados en SFGM en estadígrafo mediana tienen una antigüedad mayor a 10 años.

	Subpagados	En Rango	Sobrepagados	Total
Menos de 1 año	4	15	4	23
Entre 1 y 3 años	8	21	14	43
Entre 3 y 5 años	3	14	5	22
Entre 5 y 10 años	3	67	47	117
Entre 10 y 15 años	5	101	130	236
Entre 15 y 25	4	27	49	80
25 o más	5	15	70	90
Total general	**32**	**260**	**319**	**611**

En la estructura TDT estadígrafo mediana, un 82% de los sobrepagados tienen una antigüedad mayor a los 10 años. En este caso, la antigüedad también es un factor de inequidad.

	Subpagados	En Rango	Sobrepagados	Total
Menos de 1 año	9	14	0	23
Entre 1 y 3 años	18	19	6	43
Entre 3 y 5 años	5	14	3	22
Entre 5 y 10 años	11	90	16	117
Entre 10 y 15 años	13	156	67	236
Entre 15 y 25	9	53	18	80
25 o más	7	53	30	90
Total general	**72**	**399**	**140**	**611**

5.4.3. Brechas de género

Con respecto a la participación femenina en SERNAGEOMIN, un 37% del total de colaboradores son mujeres. Una mayor proporción se encuentra en el estamento administrativo. La participación disminuye a mayor nivel jerárquico.

Con respecto a la brecha en compensación, el nivel administrativo tiene una brecha positiva, es decir, las mujeres en promedio tienen una compensación mayor que la de los hombres; en el nivel profesional, la brecha es negativa; para el nivel directivo, la única mujer en este estamento gana más que el promedio de los hombres que pertenecen al mismo estamento.

Se sugiere poner foco en la participación femenina con prácticas y políticas en los procesos de reclutamiento y selección, así como en el proceso de desarrollo, para mejorar este indicador.

Estamento / Género	Cantidad	Promedio de SFGM	Participación Femenina	Brecha Compensación
Directivo	**9**	**6.936.443**	**11%**	**36%**
Hombre	8	6.666.224		
Mujer	1	9.098.192		
Profesional	**484**	**3.609.241**	**34%**	**-11%**
Hombre	319	3.752.214		
Mujer	164	3.342.729		
No Binario	1	1.708.980		
Administrativo	**118**	**1.757.904**	**53%**	**10%**
Hombre	56	1.670.134		
Mujer	62	1.837.180		
Total General	**611**	**3.300.709**	**37%**	**-16%**

6. Próximos Pasos

Con la información obtenida de los procesos anteriores y el resultado del diagnóstico de compensación se procederá a redactar la Política de Compensación de SERNAGEOMIN, la cuál normará la gestión de las compensaciones en la institución.

7. Anexo 1: Empresas consideradas en el Mercado de Referencia

3M Company
3M Safety & Industrial Business Group
3M Transportation & Electronics Business Group

Air Liquide
Air Products & Chemicals
Alsea
AMC Chile
Antofagasta Minerals
APL Logistics
Arcadis
B.Bosch
Banco Central de Chile
Banco Estado
BHP Billiton
Borealis Chile SPA
Brenntag
Codelco División Andina
Codelco División El Salvador
Codelco División El Teniente
Codelco División Gabriela Mistral
Codelco División Ministro Hales
Codelco División Radomiro Tomic
Codelco División Ventanas
Codelco Norte División Chuquicamata
Codelco Vicepresidencia de Proyectos
Compañía Electro Metalúrgica
Complejo Metalurgico Altonorte
Coordinador Eléctrico Nacional
Copec
Correos de Chile
Derco Maquinaria
DNV
Dyno Nobel
Enaex
Endress Hauser
Engie Energia
EnorChile
Eulen Seguridad
Eulen Sociosanitarios
Finning
Fundición Talleres
Grupo OHL - Industrial
Innergex Energía Renovable
Komatsu Holding South America
Liebherr
Metro - Chile

Michelin
Ministry of Foreign Affairs
Moly- Cop
Molymet
Molynor
Occidental Quemical
Orica
PGIC
Precisión
Reflex Instruments South America
Revesol
Salfa Maquinaria
Siemens
Sika
Sitrans
SK Rental
SKC
Sociedad Nacional de Oleoductos
Stantec
Tecfluid
Terminal Puerto Angamos
Ultramar Chile
Vulco
Wilo
Yokogawa Electric Corporation