



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**EQUIDAD DE GÉNERO Y SU INCIDENCIA EN LOS ASCENSOS
ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SALINAS, AÑO 2024**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA

Regatto Del Pezo Daniela Lissette

TUTORA

PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen

La Libertad - Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Firmado electrónicamente por:
**HOMERO ULISES
RODRIGUEZ INSUASTI**

**PhD. Homero Rodríguez Insuasti
COORDINADOR DEL PROGRAMA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JACQUELINE DEL
ROCÍO BACILIO
BEJEGUEN**

**PhD. Jacqueline Bacilio Bejeguen
TUTORA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MARIA AUXILIADORA
GUERRERO BEJARANO**

**PhD. María Guerrero Bejarano
DOCENTE ESPECIALISTA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ROBERTO ANDRES
ALCIVAR ESPIN**

**PhD. Roberto Alcívar Espín
DOCENTE ESPECIALISTA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MARIA MARGARITA
RIVERA GONZALEZ**

**Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por Daniela Lissette Regatto del Pezo, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TUTORA



PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen

31 días del mes de julio del año 2026



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Daniela Lissette Regatto Del Pezo

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, (EQUIDAD DE GÉNERO Y SU INCIDENCIA EN LOS ASCENSO ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SALINAS, AÑO 2024) previo a la obtención del título en Magíster en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 31 días del mes de julio del año 2026

LA AUTORA



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DANIELA LISSETTE
REGATTO DEL PEZO**

Lcda. Daniela Lissette Regatto Del Pezo



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado (EQUIDAD DE GENERO Y SU INCIDENCIA EN LOS ASCENSOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SALINAS, AÑO 2024), presentado por el estudiante, Daniela Lissette Regatto Del Pezo fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 8%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UPSE-ECU

INFORME_DANIELA_REGATTO_CORR_v16
ID : c2a5bc76696535a41354fd2bf0ce87cced0e2fa7



8%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : INFORME_DANIELA_REGATTO_CORR_v16.txt
Tamaño del archivo original : 254 kB
Número de palabras : 20.953

Depositante : JACQUELINE DEL ROCIO BACILIO BEJEGUEN
Fecha de depósito : 22 de septiembre de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 22 de septiembre de 2026

TUTORA



Validar únicamente en Firma2C.
Firmado electrónicamente por:
**JACQUELINE DEL
ROCIO BACILIO
BEJEGUEN**

PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Daniela Lissette Regatto Del Pezo

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, a los 31 días del mes de julio del año 2026

LA AUTORA

Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DANIELA LISSETTE
REGATTO DEL PEZO**

Lcda. Daniela Lissette Regatto Del Pezo

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa tan significativa en mi vida académica y personal, me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco a Dios por mantenerme perseverante hasta el final, a mi tutora PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen por su guía, paciencia y valiosos comentarios durante todo el proceso. Su compromiso y dedicación fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros y compañeras de carrera, con quienes compartí aprendizajes, desafíos y buenos momentos que hicieron este camino más llevadero y enriquecedor.

A mi familia, por su amor incondicional, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por ser siempre mi refugio y mayor fuente de motivación.

A mis compañeros de trabajo por su comprensión y por ayudarme a mantener el equilibrio entre el estudio y lo laboral. Su apoyo fue esencial para llegar hasta aquí.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a este logro. Esta tesis es también fruto del cariño, esfuerzo y apoyo de ustedes.

Daniela Lissette Regatto Del Pezo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y la razón que me impulsa cada día a seguir creciendo y superándome.

A mi madre, por su amor incondicional, por estar siempre presente y por acompañarme con sus palabras, su apoyo y sus oraciones en cada paso de este camino.

A mi familia, por creer en mí, comprender mis ausencias y brindarme el apoyo necesario para continuar aun en los momentos más difíciles.

Y, finalmente, me dedico este logro a mí misma, por no rendirme, por superar los obstáculos y por tener el valor de seguir adelante incluso cuando el camino parecía difícil. Esta maestría representa no solo una meta académica alcanzada, sino también el resultado de mi esfuerzo, disciplina y deseo de seguir creciendo tanto personal como profesionalmente.

Con gratitud y orgullo, dedico este logro a todos quienes formaron parte de este camino.

Daniela Lissette Regatto Del Pezo

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO.....	V
AUTORIZACIÓN	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	6
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
HIPÓTESIS	8
CAPÍTULO I.....	10
Marco referencial.....	10
Antecedentes internacionales	10
Antecedentes latinoamericanos	10
Antecedentes nacionales.....	11
Marco teórico.....	12
Dimensión 1. Redistribución	13
Dimensión 2. Reconocimiento	14
Dimensión 3. Entorno laboral.....	16
Dimensión 1. Justicia procedimental: criterios formales.....	18
Dimensión 2. Justicia procedimental: transparencia y voz.....	19

Dimensión 3. Justicia distributiva	20
Teorías	21
Jerarquía de Necesidades de Maslow	21
Teoría de los Dos Factores de Herzberg	22
Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT)-	22
Marco Normativo	23
CAPÍTULO II.....	25
METODOLOGÍA.....	25
Enfoque de la investigación.....	25
Tipo de investigación.....	25
Población y muestra.....	26
Población	27
Muestra	27
Tipo de muestreo aplicado.....	29
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
Procedimientos de Recolección de Datos.....	31
Análisis de Datos	31
Limitaciones de la Investigación	32
CAPÍTULO III	34
DISCUSIÓN.....	66
CAPÍTULO IV	71
PROPUESTA.....	71
Justificación de la Propuesta.....	71
Objetivo de la Propuesta.....	71
Metodología para el diseño de estrategias	71
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	76
APÉNDICES	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Alfa de Cronbach	30
Tabla 2 Registro de la guía de observación del proceso de ascenso.....	34
Tabla 3 Resumen de la guía de observación por dimensión	35
Tabla 4 Revisión documental del indicador Políticas institucionales.....	36
Tabla 5 Género de los encuestados	37
Tabla 6 Rango de edad de los encuestados	38
Tabla 7 Tipo de contratos de los encuestados	39
Tabla 8 Ingresos económicos de los encuestados	40
Tabla 9 Entiende por principio de igualdad	41
Tabla 10 Importancia de la equidad de género	42
Tabla 11 Evaluación del entorno laboral	43
Tabla 12 Adecuado clima organizacional	44
Tabla 13 Opciones que mejora el entorno laboral	45
Tabla 14 Calificación de las responsabilidades	46
Tabla 15 Responsabilidades que realizan son.....	47
Tabla 16 Políticas públicas se aplican.....	48
Tabla 17 Socialización las políticas públicas sobre equidad de género.....	49
Tabla 18 Indicadores de gestión para medir la productividad	50
Tabla 19 Recursos para ser productivos	51
Tabla 20 Aumento salarial	52
Tabla 21 Ascensos laborales	53
Tabla 22 Aplicación de equidad de género en los ascensos administrativos	54
Tabla 23 Frecuencias observadas de los índices	55
Tabla 24 Frecuencias esperadas de los índices	55
Tabla 25 Cálculo del chi cuadrado sobre los índices	56

Tabla 26 Estadísticos de asociación y correlación entre los índices.....	56
Tabla 27 Índices compuestos de las dimensiones y variables	57
Tabla 28 Diagnóstico de las dimensiones de la equidad de género	58
Tabla 29 Diagnóstico de las dimensiones de los ascensos administrativos.....	59
Tabla 30: Matriz FODA de la equidad de género en los ascensos administrativos del GADM-Salinas	61
Tabla 31: Factores que inciden en la equidad de género dentro de los ascensos administrativos.....	62
Tabla 32: Matriz CAME	64
Tabla 33 estrategias propuestas.....	72
Tabla 34 cronograma de implementación.	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género de los encuestados	37
Figura 2 Rango se edad de los encuestados	38
Figura 3 Tipo de contratos de los encuestados	39
Figura 4 Ingresos económicos de los encuestados	40
Figura 5 Entiende por principio de igualdad	41
Figura 6 Importancia de la equidad de género.....	42
Figura 7 Evaluación del entorno laboral.....	43
Figura 8 Adecuado clima organizacional.....	44
Figura 9 Opciones que mejora el entorno laboral.....	45
Figura 10 Calificación de las responsabilidades.....	46
Figura 11 Responsabilidades que realizan son	47
Figura 12 Políticas públicas se aplican	48
Figura 13 Socialización las políticas públicas sobre equidad de género	49
Figura 14 Indicadores de gestión para medir la productividad.....	50
Figura 15 Recursos para ser productivos.....	51
Figura 16 Aumento salarial.....	52
Figura 17 Ascensos laborales.....	53
Figura 18 Aplicación de equidad de género en los ascensos administrativos	54

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las de los ascensos administrativos (justicia procedimental y distributiva) del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas en 2024. Con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, correlacional y propositivo y diseño no experimental transversal, se encuestó a 200 servidores con un cuestionario (alfa de Cronbach de 0,855) y se aplicaron una ficha de revisión documental y una guía de observación.

No se acepta la hipótesis alterna: el contraste entre los índices por persona no muestra relación significativa (chi cuadrado de 0,699; $p = 0,403$; rho de Spearman de $-0,089$; $p = 0,212$). Ambas variables alcanzan un nivel alto (4,07 y 4,01 sobre 5): el reconocimiento (4,36) y el entorno laboral (4,03) son altos y la redistribución (3,30) es media. La institución tiene un marco documental completo (10 sobre 10), pero solo el 15 % del personal identifica los concursos de méritos; el proceso de ascenso observado alcanzó el 85,3 %, aunque apenas el 4 % asocia el aumento salarial a un ascenso. Con base en las matrices FODA y CAME se proponen seis estrategias: evaluación ciega por méritos, fortalecimiento de la comisión de igualdad de género, capacitación en sesgos inconscientes, conciliación familiar, sistema de denuncias confidencial y mentoría para mujeres.

Palabras claves: Ascensos administrativos, entorno laboral, equidad de género

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between the dimensions of gender equity (redistribution, recognition, and work environment) and those of administrative promotions (procedural and distributive justice) of the staff of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Salinas in 2024. With a quantitative approach, descriptive, correlational, and propositional scope, and a cross-sectional non-experimental design, 200 public servants were surveyed with a questionnaire (Cronbach's alpha of 0.855) and a documentary review sheet and an observation guide were applied.

The alternative hypothesis is not accepted: the contrast between the individual indices shows no significant relationship (chi-square of 0.699; $p = 0.403$; Spearman's rho of -0.089 ; $p = 0.212$). Both variables reach a high level (4.07 and 4.01 out of 5): recognition (4.36) and work environment (4.03) are high, while redistribution (3.30) is medium. The institution has a complete documentary framework (10 out of 10), but only 15 % of the staff identify merit-based competitions; the observed promotion process reached 85.3 %, although just 4 % link salary increases to a promotion. Based on the SWOT and CAME matrices, six strategies are proposed: blind merit-based evaluation, strengthening of the gender equality commission, unconscious bias training, work-family reconciliation, a confidential reporting system and mentoring for women.

Keywords: Administrative promotions, work environment, gender equity

INTRODUCCIÓN

La equidad de género en el ámbito laboral trasciende el marco normativo formal y constituye una condición estructural para el desarrollo profesional equitativo, entendido como la posibilidad de que todas las personas progresen en su carrera sin que su género determine el resultado. A pesar de esto, en la actualidad todavía persisten brechas de género importantes que afectan el desarrollo profesional, en particular hablando de ascensos de puestos en las privadas, así como en las públicas. Internacionalmente, McCarthy et al. (2021), menciona que incluso con políticas eficaces de igualdad, las prácticas institucionales limitan el acceso de las mujeres al liderazgo, como muestran otros trabajos de esta colección.

En GADM-Salinas, existe una representación desigual de las mujeres en los cargos de gestión, en su mayoría trabajando en operaciones y administración (Pila Guzmán & Déleg Guazha, 2023). Y esto es cierto en toda América Latina (CEPAL, 2024), si bien hay más mujeres en el trabajo, las diferencias salariales y el acceso a puestos de toma de decisiones se mantienen sin cambios, lo que evidencia que la desigualdad es estructural. Por eso es necesario revisar los procesos institucionales, ya que pueden afectar de forma distinta a hombres y mujeres, aunque no exista intención de discriminar.

A pesar de que en las leyes del país se establece con claridad las normas para lograr igualdad de oportunidades y no discriminación de género, además del esfuerzo de algunas instituciones para lograr la igualdad deseada, esto no se ve reflejado en la realidad diaria en las empresas en cuanto a la gestión del personal (Ibáñez, García Mingo, & Aguado, 2022). Es posible percibir aún cómo los cargos directivos están mayoritariamente destinados a los hombres, cómo persiste una brecha salarial aun en la actualidad (Organización Internacional del Trabajo, 2025), una mayor cantidad de contratos temporales, y cómo el trabajo doméstico sigue poniéndose como prioritario para las mujeres (Pila Guzmán & Déleg Guazha, 2023).

Por ello, esta investigación analiza la relación entre la equidad de género y los ascensos administrativos del GADM-Salinas en 2024, con el fin de comprender cómo operan los procesos internos de ascenso, si existen sesgos en las evaluaciones y decisiones, y qué acciones permitirían ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas, sin distinción de género.

La pregunta que guía el estudio es: ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la equidad de género y las dimensiones de los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, durante el año 2024?

La hipótesis alterna afirma que existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la equidad de género y las de los ascensos administrativos del personal del GADM-Salinas; la hipótesis nula sostiene lo contrario.

Se busca por medio de la investigación que se pueda identificar cuáles son los problemas que se presentan al momento de otorgar un ascenso, y no solo los aspectos más evidentes, sino también aquellos que no se pueden ver a simple vista. A la par también se busca identificar que ideas y comportamientos son correctos para lograr la equidad y con ello tener una base para seguirlo replicando en la organización. Todo esto logrará que la equidad de género se transforme en un pilar fundamental para la convivencia y trabajo diarios, no como algo que se trate por encima.

La investigación responde al campo de la Maestría en Gestión del Talento Humano, en donde se busca demostrar como las políticas de igualdad pueden contribuir tener un mejor clima organizacional, aportando de manera indirecta a una sociedad más justa al poder proponer alternativas de solución reales en la organización

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Ecuador, especialmente en el sector público, aun se presentan problemas para lograr que todas las personas tengan derechos iguales a mejorar su ámbito profesional. Donde se percibe mayormente esta problemática es al momento de ascender a las personas a mejores puestos, especialmente en el caso de las mujeres, en donde aún se tienen sesgos y prejuicios importantes que les impiden alcanzar estos lugares directivos.

A nivel nacional e internacional se tienen datos sobre el constante acoso que sufren las mujeres, además de su limitado acceso a puestos directivos y salarios más bajos en relación con los hombres. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece principios y normativas que permiten a cualquier trabajador acceder al llamado trabajo decente.

Así, su filosofía supone que con trabajos decentes se alcanza la prosperidad económica y la paz social (López, 2021). Según datos de la OIT, el 61 % de las mujeres experimentan acoso laboral, el 55 % reciben salarios bajos y tienen acceso limitado a

oportunidades de crecimiento, el 45 % son objeto de discriminación, y el 41 % enfrentan despidos relacionados con la maternidad. Solo el 12 % accede a oportunidades laborales justas, mientras que el 10 % manifiesta que nunca hay igualdad de género en el ámbito laboral (OIT, 2020).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en marzo de 2025 el ingreso promedio de las mujeres en Ecuador fue de USD 578,70 frente a USD 634,00 de los hombres, lo que representa una brecha salarial de USD 84,50 (El Universo, 2025). La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) de febrero de 2025 registró un desempleo femenino del 3,9 %, comparado con el 3,1 % en hombres; además, solo el 28,3 % de las mujeres cuenta con empleo adecuado, frente al 40,6 % de los hombres (García J. , 2025).

En marzo de 2023, los ingresos promedio femeninos fueron USD 402,80, mientras que los masculinos alcanzaron USD 470,30; la tasa de desempleo femenino fue 4,3 %, comparada con 3,2 % en hombres (Tapia, 2023). De acuerdo con datos de la ENEMDU 2023, solo el 30,43 % de los puestos directivos en el Ecuador están ocupados por mujeres (Revista Gestión, 2024). Por su parte, el Consejo de Igualdad de Género y ONU Mujeres advierten que aún existe una brecha salarial del 20 % en la región, asociada a la informalidad, el trabajo no remunerado y la sobrecarga de tareas del hogar que recae, en su mayoría, sobre las mujeres (Teleamazonas, 2023).

Como puede observarse, la desigualdad laboral puede notarse en contra de las mujeres, situación que se da debido a la tradición y cultura que se tiene en el país sobre el rol de la mujer, aun cuando son quienes poseen una mayor cantidad de títulos universitarios y tecnologías en relación con los hombres. Por último, la capacidad de ser madre se considera como un problema al momento de buscar un desarrollo profesional o aspiración a puestos de trabajo.

Todo ello se refleja en brechas salariales derivadas de una asignación desigual de funciones: solo cerca del 9 % de las mujeres ocupa cargos directivos en instituciones públicas o privadas. El GADM-Salinas no es ajeno a esta problemática, pues, aunque existen normas que promueven la igualdad, la aplicación de las políticas de equidad de género es limitada. Esto se puede ver al notarse que no asignan los mismos roles a ambos géneros, el que no exista una participación importante en los concursos de méritos, estereotipos que no muestran el real valor de la mujer en el trabajo. El limitado

seguimiento de estas disposiciones legislativas de equidad de género deja un vacío entre el derecho escrito y la realidad.

El razonamiento se deriva de la débil implementación de las políticas de equidad de género en GADM-Salinas. Si bien las normas buscan equipararse, en la práctica:

- Persisten estereotipos de género que asocian el liderazgo y la toma de decisiones con figuras masculinas.
- Existe una falta de transparencia y objetividad en los procesos de promoción interna, lo cual favorece desigualdades.
- No se ha podido capacitar adecuadamente en temas de equidad de género.
- Persiste la inestabilidad en los cargos de las mujeres por los contratos temporales.
- Tanto la familia como los hijos se perciben aun como un problema para que la mujer pueda desarrollarse profesionalmente.

Todos estos puntos son los que provocan que las mujeres no puedan acceder a un trato igualitario al momento de considerarlas para los puestos de trabajo.

Como efectos producto de estos puntos se tiene:

- Poca participación de las mujeres en puestos altos.
- Falta de motivación para trabajar en las mujeres, afectando su desempeño.
- Reducción de la productividad general al no aprovechar todo el potencial del personal.
- En comparativa entre hombres y mujeres, las últimas tienen menor salario y menos reconocimiento en comparación con sus pares con el mismo nivel profesional.
- Bajo clima organizacional debido a las injusticias en el trato.
- Desaprobación de la imagen del GAD debido al incumplimiento de trato igualitario.

El enfoque de la equidad de género se centra en garantizar el mismo trato junto con la igualdad de oportunidades para el desarrollo personal/profesional de hombres y mujeres. Ciertamente, a pesar de los avances en el acceso a puestos de liderazgo, continúan existiendo barreras para la promoción; por lo tanto, el caso de GADM-Salinas debe estudiarse.

Salinas es una ciudad costera de rápido crecimiento en Ecuador. El desarrollo local se impulsa a través del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. Siempre se debe buscar el desarrollo de todo el personal, no importa si son hombres o mujeres, todos deben tener las mismas oportunidades laborales, pero como se ha podido observar, las mujeres tienen mayor dificultad para acceder a puestos altos por las barreras que se les impone.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el GADM-Salinas se ha evidenciado una desigualdad persistente entre hombres y mujeres en el acceso a los ascensos administrativos, pese a la existencia de políticas de equidad de género, lo que revela una distancia entre la norma y lo que ocurre en la práctica.

Debe reconocerse que han existido avances en cuanto a la búsqueda de la igualdad de género y oportunidades laborales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, pero aún se presentan desafíos y barreras importantes que hacen que la aplicación sea insuficiente, lo que provoca daños en los procesos participativos de los empleados, además que afectan a la empresa al no contar con el personal más idóneo.

No se están repartiendo las responsabilidades por igual en detrimento de las mujeres, no se garantiza que puedan participar de forma equitativa cuando se realizan los ascensos, y no están claros los criterios para los puestos. Esto vulnera los derechos de las mujeres y desaprovecha el talento humano disponible.

Por ello, se plantea el siguiente problema central de investigación:

¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la equidad de género y las dimensiones de los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, durante el año 2024?

Para profundizar en esta problemática se plantea la siguiente sistematización del problema:

- PE1. ¿Cuál es el nivel de redistribución, reconocimiento y entorno laboral que caracteriza la equidad de género en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?

- PE2. ¿Cuál es el nivel de justicia procedimental y justicia distributiva que caracteriza los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?
- PE3. ¿Qué estrategias institucionales permitirían fortalecer las dimensiones deficitarias de la equidad de género y de los ascensos administrativos identificadas en el diagnóstico?

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación se sustenta teóricamente en el enfoque de los derechos humanos, la equidad organizacional y la gestión estratégica del talento humano, los cuales fundamentan el principio de igualdad de oportunidades como eje central en las relaciones laborales modernas. Desde el punto de vista del talento humano, promover la equidad de género no es solo una cuestión legal o ética. También es una forma de hacer que la institución funcione mejor, que sea más productiva y que pueda mantenerse en el tiempo (Adam & Alfawaz, 2025).

La equidad de género no es solo dar lo mismo en el papel. Se trata de que hombres y mujeres tengan realmente las mismas oportunidades para llegar a puestos importantes. Para eso, es necesario reconocer que existen desigualdades estructurales. Desigualdades que, durante mucho tiempo, han frenado el crecimiento profesional de las mujeres (Huaman-Morillo, Vander Linden, & Palmieri, 2024).

La investigación parte de una premisa central: el género constituye una construcción social que no opera de manera aislada, sino que se articula con otros factores estructurales como la clase social, la edad, la maternidad o el tipo de contrato (Jiménez Rodrigo, 2022), por eso, las desigualdades en el trabajo son complejas, y no siempre fáciles de entender o resolver. Estos enfoques pueden explicar el acceso restringido de las mujeres a niveles superiores de la administración pública, a saber, mediante la discriminación de género, la segregación laboral y un déficit de políticas sensibles y de apoyo al género (Tremmel & Wahl, 2023). La justicia organizacional permite examinar cómo las decisiones de promoción influyen en las percepciones de justicia y en el compromiso del personal: la transparencia, la voz, criterios o estándares específicos y la retroalimentación fomentan la confianza y el compromiso con la organización (García et al., 2023).

Desde la gestión pública, el estudio se inscribe dentro del análisis de las políticas inclusivas y de igualdad, orientadas a asegurar que las organizaciones cumplan con su rol de garantizar derechos y generar condiciones equitativas para el desarrollo profesional de su personal (McCarthy, Barnard, Thomson, & Dainty, 2021).

En el GAD Municipal de Salinas se busca aplicar estos conceptos para poder armar un plan con pasos claros que ayuden a disminuir las diferencias de género en los ascensos administrativos. Esto permitirá fortalecer la institución y mejorará el ambiente laboral, y también hará que los servicios que se ofrecen a la gente sean mejores (Tricco, Parker, & Khan, 2024).

Este estudio integra estos referentes teóricos para comprender el funcionamiento de los procesos de ascenso en el GAD, contribuyendo al cumplimiento normativo y al aprovechamiento del potencial de su personal. Aunque ya hay estudios sobre desigualdad de género en empresas públicas, pocos se han metido a revisar bien cómo funcionan las promociones dentro de los gobiernos locales (Son Hing, y otros, 2023). Tampoco se sabe mucho sobre qué piensan los empleados acerca de cómo funcionan estos procesos (Ramos, Latorre, Tomás, & Ramos, 2022). Por eso, esta investigación usa teorías que hablan de igualdad de oportunidades en el trabajo, con la idea de aportar datos que sirvan para la academia y para que se diseñen mejores políticas públicas.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la parte práctica, la investigación quiere entregar información útil para mejorar cómo se maneja el talento humano en el sector público, sobre todo en el GAD Municipal de Salinas. La equidad de género en los ascensos dará una base para otros tipos de políticas que transmitan igualdad de oportunidades, transparencia y justicia.

Esta investigación explorará las barreras para que las mujeres progresen en sus carreras y también las percepciones de las personas empleadas sobre las promociones internas, con el objetivo de crear un marco aún más sólido para la evaluación, la selección y los procesos de promoción basados en el mérito y sin sesgos de género. También ayudará a las autoridades de la GAD a mejorar el entorno laboral, motivar al personal y aprovechar la gestión orientada a resultados junto con un talento excelente, de modo que quienes se benefician del servicio como ciudadanos.

La investigación también puede replicarse en otras instituciones públicas que quieran evaluar sus prácticas de igualdad y diseñar planes de acción, capacitación y monitoreo con enfoque de género.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las dimensiones de los ascensos administrativos (justicia procedimental y justicia distributiva) del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, durante el año 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. OE1. Diagnosticar el nivel de redistribución, reconocimiento y entorno laboral que caracteriza la equidad de género en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.
2. OE2. Diagnosticar el nivel de justicia procedimental y justicia distributiva que caracteriza los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.
3. OE3. Proponer estrategias institucionales orientadas a fortalecer las dimensiones deficitarias de la equidad de género y de los ascensos administrativos identificadas en el diagnóstico.

HIPÓTESIS

El presente estudio contrasta estadísticamente la relación entre las dimensiones de las dos variables, por lo que formula hipótesis y no una idea a defender. La elección responde al alcance correlacional del trabajo y al hecho de que ambas variables fueron operacionalizadas en dimensiones e indicadores susceptibles de prueba estadística.

Hipótesis alterna (Ha)

Ha: Existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las dimensiones de los ascensos administrativos (justicia procedimental y justicia distributiva) del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

Hipótesis nula (H₀)

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las dimensiones de los ascensos administrativos (justicia procedimental y justicia distributiva) del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

La hipótesis se sustenta en el modelo bidimensional de justicia social de Fraser (2022), que vincula la redistribución material y el reconocimiento simbólico como condiciones inseparables de la equidad de género, y en el modelo de justicia organizacional de Colquitt (2001), que explica la promoción interna a partir de la corrección de los procedimientos y de la equidad de los resultados asignados. La contrastación se realiza mediante la prueba de chi cuadrado y el coeficiente rho de Spearman, aplicados sobre los índices compuestos de cada variable, calculados persona por persona a partir de los ítems del cuestionario.

CAPÍTULO I

Marco referencial

Antecedentes internacionales

Son Hing et al. (2023) crearon una revisión sistemática de los mecanismos que producen desigualdades de género en las organizaciones publicadas en Human Resource Management Review. No solo son contratadas y promovidas con menos frecuencia, sino que también reciben menor remuneración por empleos equivalentes: La desigualdad no surge en un punto único del ciclo de trabajo: hay desigualdades en cada etapa: reclutamiento, evaluación del desempeño, asignación de tareas, promoción y compensación. Los autores escriben que se deduce de ello que las intervenciones necesitan apuntar a mucho más que una sola etapa para ser efectivas. Su contribución metodológica a esta investigación justifica la investigación del avance administrativo como un elemento de un sistema de gestión del talento humano y no como un evento aislado.

Huaman-Morillo et al. (2024) realizaron una revisión integrativa de cincuenta y cinco artículos publicados entre 1990 y 2023, con el objetivo de sistematizar las metáforas que la literatura utiliza para describir la organización. Encontraron siete figuras (cortafuegos, techo de cristal, acantilado de cristal, escalera mecánica de cristal, laberinto, abeja reina y suelo pegajoso) que describen lo que frena el avance de las mujeres hacia el liderazgo. También observaron que las acciones de responsabilidad social empresarial han sido poco eficaces contra esas barreras, por lo que se requiere intervenir directamente en el proceso de promoción.

McCarthy et al. (2021) estudiaron la brecha entre las políticas de igualdad formales y la práctica en tres empresas de construcción. Encontraron que las medidas de igualdad solo funcionan si las personas sienten que se les está tratando con justicia: quienes perciben injusticia rechazan estas medidas; quienes se sienten tratadas de acuerdo con ello las aceptan. Así, en GADM-Salinas el éxito o el fracaso de cualquier posible mejora depende de la justicia percibida.

Antecedentes latinoamericanos

Rodríguez-Saavedra et al. En su investigación sobre las barreras y oportunidades para el liderazgo de las mujeres en la administración pública, (2025) utilizaron un estudio cualitativo fenomenológico de 879 mujeres líderes de instituciones gubernamentales

nacionales e internacionales. La conciliación entre trabajo y familia, la discriminación y los estereotipos fueron las principales barreras; la mentoría y las políticas de inclusión fueron los factores facilitadores.

Gómez Gutiérrez et al. (2024) examinaron el acceso de las mujeres al desarrollo profesional y al liderazgo mediante la aplicación de encuestas a 255 profesionales del sector manufacturero mexicano. Aunque el 75 % de las personas consultadas afirmó que ambos géneros poseen igual capacidad de liderazgo, la distribución real mostró que el 77,6 % de quienes ocupan el nivel jerárquico más alto son hombres y solo el 22,4 % son mujeres. Este contraste entre la percepción declarada y la composición efectiva de los cargos directivos es precisamente el fenómeno que la presente investigación busca verificar en el municipio de Salinas.

Alcalde Poma et al. (2025) revisaron sistemáticamente, bajo el protocolo PRISMA, los efectos de la meritocracia en el desempeño de los servidores públicos en América Latina. De 935 registros de los periodos comprendidos entre 2020 y 2024 en Scopus, Web of Science, Scielo y Google Scholar, de los cuales se seleccionaron quince estudios y se concluyó que la meritocracia mejora el desempeño, pero solo funciona con instituciones sólidas y transparencia, donde las reformas se ajustan de manera compacta al contexto local, más que simplemente existir una regla.

Antecedentes nacionales

Pila Guzmán y Déleg Guazha (2023) investigaron la segregación ocupacional de las mujeres profesionales en el Ecuador, el 22,5% en educación y el 12,2% en departamentos de salud y servicios sociales. Ocupacionalmente, ocupan solo el 3,8% de los puestos de gerencia en comparación con el 5,5% de los hombres, representan el 9,3% del personal de apoyo administrativo y experimentan una brecha salarial en la región del 15%.

Semblantes-Guamán et al. (2026) estimaron la brecha salarial de género mediante un enfoque de descomposición por cuantiles corregida por sesgo de selección de Heckman, basado en datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de 2024, con 114.960 trabajadores de la muestra de 25 a 64 años. Al controlar por características observables, encontraron que los salarios de las mujeres se ven penalizados en un 30,9 %, con un patrón de “piso pegajoso” que hace que la brecha sea de 45,3 % en el percentil diez, mientras que cae a apenas 19,7 para el percentil noventa. El estudio

evidencia que la desigualdad se concentra en los tramos de menores ingresos, que es justamente donde se ubica buena parte del personal administrativo municipal.

Espinoza Beltrán y Cachipundo Vásquez (2024) examinaron, mediante un análisis documental de enfoque descriptivo y exploratorio de la Ley Orgánica del Servicio Público y su normativa conexa, el funcionamiento del sistema integrado de administración del talento humano en el sector público ecuatoriano. Describen seis subsistemas (planificación, clasificación de puestos, contratación y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y salud ocupacional) sostienen que las promociones deben otorgarse mediante exámenes de oposición basados en el mérito, evaluando la eficiencia, la antigüedad del servicio prestado y los requisitos del puesto. Señalan que la paridad de género y la no discriminación forman parte de la normativa ecuatoriana, lo que permite comparaciones legales con su aplicación práctica a nivel municipal.

Marco teórico

A continuación, se presentan las principales variables que guían esta investigación:

Variables del estudio

Variable 1: Equidad de género

En términos de políticas públicas, la equidad engloba muchos aspectos como el acceso de oportunidades, la forma de quedarse en las empresas, entre otras cosas, y como el apuntar hacia una arista puede resultar en detrimento de otra. Casas (2023) menciona que para lograr la equidad es necesario que las acciones se enfoquen en todos los procesos del empleado, desde que ingresa hasta que se reconocen sus logros, en tanto que la CEPAL (2024) menciona que esto debe hacerse considerando las desigualdades que se presentan de forma múltiple, por lo que al final la equidad debe buscarse desde varios ángulos, no solo limitado a un solo objetivo.

Actualmente la equidad se estudia desde el punto de vista en como el empleado ve si las recompensas son justas, y la forma en cómo se llegan a estas decisiones. Se ha podido demostrar que ambas dimensiones son importantes al momento de evaluar el nivel de compromiso de las personas con la organización, ya que tanto las recompensas como

la forma en cómo se decidió repartirlas resulta importante para los trabajadores (Rajabi, Brashear, & Hashemi, 2024).

Otro punto importante respecto a la forma en como toman las decisiones de los premios en la empresa es que esta es incluso más importante que el premio listo. Si un empleado percibe que los premios son repartidos de manera justa, tendrá menos motivación para abandonar la empresa. Por otro lado, el premio en si es un aliciente para lograr que el empleado desarrolle acciones por su cuenta que vayan en beneficio de la empresa. Esto es porque influyen emocionalmente en el empleado, y un premio que se considere adecuado ayuda a mejorar la gratitud del colaborador hacia la empresa, y logra que ellos contribuyan de mejor forma a los objetivos de la organización (Bala, Srikanth, & Thakur, 2022).

Por esta razón, el ambiente de trabajo se considera una parte esencial en el desempeño actual de las funciones y responsabilidades de cada empleado. Debe contar con todos los recursos materiales y tecnológicos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas, primero según el contrato firmado y, en segundo lugar, para alcanzar los objetivos estratégicos que debe cumplir el funcionario o servidor público.

Según Fraser (2022) la equidad de género implica la justicia en el trato entre mujeres y hombres, considerando sus necesidades y condiciones específicas, para garantizar un acceso equitativo a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades, donde la justicia de género requiere tanto la redistribución (igualdad salarial y oportunidades) como el reconocimiento (valor simbólico y cultural de las mujeres). Butler (2024) menciona que la equidad de género se construye a través de la repetición de comportamientos y normas, esto tanto de manera positiva como negativa, reforzando la igualdad o la desigualdad según sea el comportamiento. Federici (2023) menciona que debido a que la mujer realiza mucho trabajo sin recibir sueldo, esto les dificulta a poder conseguir mejores oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Scott (2020) dice que, si no existe una correcta definición de los roles de género, se puede tomar erróneamente los estereotipos que actualmente se piensa en el mundo.

Dimensión 1. Redistribución

La redistribución alude al componente material de la equidad de género, es decir, a la asignación efectiva de recursos, oportunidades y posiciones entre mujeres y hombres dentro de la institución (Fraser, 2022). En el ámbito de la gestión pública esa asignación

no se produce de manera espontánea, sino a través de los instrumentos normativos y de los mecanismos institucionales que los traducen en decisiones concretas, tales como el presupuesto asignado, la designación formal de responsables, los informes de seguimiento y la disponibilidad de datos desagregados por sexo (Amri, y otros, 2024). Zimmermann (2023) aporta evidencia de que la presencia de mujeres en posiciones directivas reduce la brecha salarial de género en el conjunto de la organización, precisamente porque desde esas posiciones se interviene sobre las decisiones de asignación de recursos. En consecuencia, la dimensión se mide mediante dos indicadores: la aplicación y el conocimiento de las políticas públicas, y la existencia verificable de políticas institucionales.

Aplicación y conocimiento de políticas públicas:

Mide apropiación y uso real de los marcos normativos (McCarthy, Barnard, Thomson, & Dainty, 2021). Verifica si la Constitución, la LOSEP y el Plan Nacional de Igualdad de Género se aplican efectivamente en las decisiones de talento humano o si quedan como referencias formales sin efecto práctico (Gómez Gutiérrez, Castillo Borrego, & Rodríguez Camacho, 2024).

Políticas institucionales:

Coherencia entre políticas existentes y prácticas reales (McCarthy, Barnard, Thomson, & Dainty, 2021). Capacidad organizacional para supervisar y rendir cuentas en género (McCarthy, Barnard, Thomson, & Dainty, 2021); la distancia existente entre lo que la institución declara en sus manuales, reglamentos internos y planes de igualdad, y lo que efectivamente ocurre en la cotidianidad de la gestión del talento humano, se consideran aquí la designación formal de responsables, la asignación de presupuesto, la periodicidad de los informes de seguimiento y la disponibilidad de datos desagregados por sexo que permitan verificar avances a lo largo del tiempo (Rodríguez-Saavedra, y otros, 2025).

Dimensión 2. Reconocimiento

El reconocimiento corresponde al componente simbólico y cultural de la equidad de género, y se refiere al valor que la institución y su personal atribuyen efectivamente al principio de igualdad (Fraser, 2022; Butler, 2024). Una entidad puede disponer de normativa suficiente y, aun así, reproducir desigualdades si su personal no identifica las situaciones concretas de trato desigual, no atribuye importancia estratégica a la equidad

o no recibe formación que le permita advertir los sesgos que operan de manera automática al valorar méritos y competencias (McCarthy, Barnard, Thomson, & Dainty, 2021). Por esta razón la dimensión se mide mediante tres indicadores: el nivel de comprensión del principio, el grado de valoración del personal y la capacitación en género.

Nivel de comprensión del principio:

Mide si el personal identifica desigualdades reales (McCarthy, Barnard, Thomson, & Dainty, 2021). Se construye a partir de la percepción declarada por los servidores administrativos respecto de su propio conocimiento sobre igualdad y no discriminación, contrastada con su capacidad para reconocer prácticas desiguales concretas en la selección, la asignación de funciones en la promoción interna (Gómez Gutiérrez, Castillo Borrego, & Rodríguez Camacho, 2024).

Es la capacidad para identificar desigualdades y su impacto institucional (Dagunduro, Abiola, Amen, & Favour, 2024). Nivel de conciencia normativa, es decir, del marco legal y su aplicación real, no se limita al conocimiento declarativo de la norma, sino que abarca la capacidad del servidor público para reconocer situaciones concretas de trato desigual dentro de su propia unidad administrativa que vincula las consecuencias que generan el clima laboral, la rotación y el desempeño institucional. (CEPAL, 2024).

Grado de valoración del personal:

Mide si el personal percibe la equidad como prioridad institucional (Tricco, Parker, & Khan, 2024). Recoge el lugar que el personal administrativo otorga a la equidad de género frente a otros objetivos institucionales, como la eficiencia presupuestaria, la atención al usuario o el cumplimiento de metas (Gómez Gutiérrez, Castillo Borrego, & Rodríguez Camacho, 2024).

Determina la percepción de valor estratégico de la equidad para el clima y eficiencia, donde el reconocimiento mejora la motivación y compromiso al implementarse de forma igualitaria para todos los individuos de la organización (Tricco, Parker, & Khan, 2024). Indaga en qué medida el personal atribuye a la equidad un valor instrumental para el funcionamiento de la institución, y no únicamente un contenido ético o legal (Solís-Saavedra, 2024).

Capacitación en género:

Es el rol de formación en transformar prácticas y cuestionar sesgos sobre desigualdades en los diferentes ámbitos donde se desempeñan hombres y mujeres, estos aspectos abarcan: actividades, sueldos, jerarquía, entre otras (Tricco, Parker, & Khan, 2024). La capacitación opera como el mecanismo mediante el cual la institución convierte el marco normativo en criterios prácticos de decisión, ya que permite que quienes integran comisiones de selección y ascenso identifiquen sesgos que operan de manera automática al valorar méritos y competencias (Rodríguez-Saavedra, y otros, 2025).

Actúa como indicador de compromiso formativo (Tricco, Parker, & Khan, 2024). Su medición combina un componente cuantitativo, referido a la cantidad de eventos formativos recibidos en un periodo determinado y a la proporción de personal cubierto, con un componente cualitativo relativo a la pertinencia de los contenidos, la calificación de quienes los imparten y la aplicabilidad de lo aprendido al puesto de trabajo (Rodríguez-Saavedra, y otros, 2025).

Dimensión 3. Entorno laboral

El entorno laboral constituye la dimensión en la que la redistribución y el reconocimiento se concretan o se neutralizan en la práctica cotidiana (Dagunduro, Abiola, Amen, & Favour, 2024). Comprende las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la distribución de la carga de trabajo y las condiciones materiales en que se desempeñan mujeres y hombres (Solís-Saavedra, 2024). Peralta-Jaramillo (2025) advierte que, aun cuando exista avance legislativo, la persistencia de normas culturales arraigadas y la falta de coordinación interinstitucional impiden que las políticas de igualdad modifiquen las prácticas reales, y señala de manera específica que en el Ecuador predomina la discriminación salarial directa. Ello convierte al entorno laboral en un objeto de medición necesario y no accesorio. Sus indicadores son el clima organizacional y la evaluación del entorno laboral.

Clima organizacional:

Relación entre clima inclusivo y prácticas de equidad (Dagunduro, Abiola, Amen, & Favour, 2024). Impacto del equilibrio trabajo-vida en percepción de igualdad (Tricco, Parker, & Khan, 2024). El clima organizacional constituye el marco cotidiano en el que se concretan o se neutralizan las políticas de equidad, pues comprende las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la distribución de la carga de trabajo y las

condiciones materiales en las que se desempeñan hombres y mujeres (Solís-Saavedra, 2024).

Evaluación del entorno laboral:

Expresar apoyo e inclusión en el entorno institucional (Dagunduro, Abiola, Amen, & Favour, 2024). En esencia, se reduce a la evaluación que el personal realiza sobre su puesto: cómo los tratan los gerentes y otros empleados, si cuentan con herramientas adecuadas a su disposición para desempeñar sus tareas y si existe o no conciliación entre trabajo y familia (Rodríguez-Saavedra et al., 2025).

Variable 2: Ascensos administrativos

Los ascensos administrativos son los desplazamientos formales dentro de la jerarquía del GAD Municipal de Salinas que implican una mayor responsabilidad, autoridad y compensación. Scott (2020) sostiene que estos procesos institucionales están cargados de normas que invisibilizan ciertos grupos, lo que puede reproducir estructuras de poder según el género. Butler (2024) menciona que es posible quitar de la mente a la autoridad comúnmente ejercida por hombres por medio de acciones que vayan quitando esta idea. Fraser (2022) expresa que a fin de que pueda percibirse justicia al momento de realizar los ascensos es necesario que todos tenga la oportunidad por igual de acceder a los puestos y salarios de ese cargo, así como reconocimientos que representen su logro. Según Federici (2023), si el trabajo doméstico, realizado por mujeres, es solamente a partir de ofertas de empleo limitadas a mujeres de grado inferior.

La promoción interna es una acción que implica pasar a un puesto con un rango, nivel de responsabilidad y, potencialmente, un salario más altos que los que tenía la persona en una empresa anterior, basándose principalmente en criterios formales y basados en el mérito (Fabregat, 2021), formando finalmente una justicia organizacional interna. Son et al. (2023) promueven la necesidad de que las promociones se sustenten en sistemas transparentes y perfiles de competencia, para abordar el sesgo de género.

Avanzar sin sesgo de género es la única forma de lograr una verdadera igualdad en el lugar de trabajo para las trabajadoras y los trabajadores (Tedder & Sherf 2024), lo cual se evidencia a través de cambios jerárquicos, responsabilidades compartidas de manera equitativa, reconocimiento formal y aumento del salario.

Dimensión 1. Justicia procedimental: criterios formales

La justicia procedimental es la percepción de que los procedimientos usados para decidir un ascenso son correctos, sin importar el resultado (Colquitt, 2001). Su primera faceta es la consistencia, esto es, la aplicación de reglas estables, conocidas y uniformes para todos los aspirantes. Cruz-Castro et al. (2025) constatan, en organismos públicos de investigación, que la formalización de los criterios de promoción y la existencia de competencia abierta modifican de manera apreciable las probabilidades de ascenso de las mujeres, lo que confirma que el diseño del procedimiento, y no únicamente la calificación individual, condiciona el resultado. La dimensión se mide mediante tres indicadores: la existencia y claridad de los criterios de ascenso, el impacto funcional y los cambios en el nivel de responsabilidades.

La existencia de criterios objetivos reduce la arbitrariedad y fortalece la percepción de equidad interna al saber qué requisitos deben cumplirse (Kelley, Hipp, & Protsch, 2024). Las estructuras meritocráticas basadas en competencias alineadas con las responsabilidades reales disminuyen sesgos de género, en el ámbito del servicio público ecuatoriano estos criterios se concretan en las bases de los concursos de méritos y oposición, en los perfiles de puesto contenidos en el manual institucional y en los instrumentos de evaluación del desempeño. (Chordiya & Hubbell, 2022).

Existencia y claridad de los criterios de ascenso:

Permite que todo el personal sepa qué se requiere para avanzar profesionalmente, reduciendo la subjetividad (Ramos, Latorre, Tomás, & Ramos, 2022). Verifica si el personal administrativo conoce los requisitos exigidos para postular a un cargo superior, si esos requisitos constan por escrito en un documento accesible y si se mantienen estables entre un proceso y otro (Cruz-Castro, Casado, & Sanz-Menéndez, 2025).

Impacto funcional:

Cuando un ascenso se produce, este debe estar acompañado tanto de un mejor salario, así como responsabilidades más justas a su puesto (Ramos, Latorre, Tomás, & Ramos, 2022). Esto ayuda que los empleados vean que el sistema para ascender es justo y adecuado para construir una carrera (Chordiya & Hubbell, 2022).

Cambios en el nivel de responsabilidades:

Constituyen evidencia tangible de que el ascenso fue efectivo y funcionalmente relevante (Ramos, Latorre, Tomás, & Ramos, 2022). Se analiza comparando las funciones antes y después de la promoción: personas a cargo, manejo de recursos, participación en decisiones y responsabilidad sobre resultados institucionales (Cruz-Castro, Casado, & Sanz-Menéndez, 2025).

Dimensión 2. Justicia procedimental: transparencia y voz

Según Colquitt (2001), la justicia procedimental incluye la transparencia del proceso, que es la oportunidad para que las partes interesadas comenten sobre el proceso, también llamada voz. Qi et al. (2023) sostienen que es más probable que los empleados hablen con la autoridad cuando creen que un proceso es en gran medida justo, y que un proceso menos transparente no tiene control y oculta la información necesaria para corregirlo. En este sentido, Fayzullaev y Shin (2024) descubren que la justicia procedimental modera la asociación entre el trato recibido y la voz del empleado. La percepción de justicia en las promociones y las percepciones sobre la imparcialidad del proceso miden esta dimensión.

Las pautas de promoción explicadas en talleres, manuales o charlas breves aumentan la confianza del personal y reducen la especulación sobre el favoritismo (Chordiya y Hubbell, 2022). Compartir los criterios y las etapas de forma amplia mejora la percepción de justicia y legitimidad (Kelley, Hipp y Protsch, 2024).

Mientras más accesible y mejor comunicado sea el proceso, mayor será su legitimidad ante el personal (Ramos, Latorre, Tomás, & Ramos, 2022). Considera los medios utilizados por la institución para comunicar los procesos de promoción, tales como convocatorias escritas, carteleras, correo institucional, reuniones informativas o talleres, así como la oportunidad con que se realiza esa comunicación y la cobertura efectiva que alcanza entre el personal de las distintas direcciones (Rodríguez-Saavedra, y otros, 2025).

Percepción de justicia en los ascensos:

Si los empleados observan que la empresa es justa en el trato con ello, entonces se producirá un mayor compromiso y lealtad a la organización (Ramos, Latorre, Tomás,

& Ramos, 2022). Esta justicia ayuda a evitar que el personal rote demasiado además que lo anima a seguir con ímpetu (Ramos, Latorre, Tomás, & Ramos, 2022). Se compone de tres juicios distinguibles: el relativo a la distribución de los resultados, el referido a la corrección de los procedimientos empleados y el vinculado al trato interpersonal recibido durante el proceso (Strah, Rupp, Shao, King, & Skarlicki, 2024).

Opinión sobre la imparcialidad del proceso:

Es esencial para la confianza y compromiso emocional del personal con la organización (Chordiya & Hubbell, 2022). Recoge el juicio del personal acerca de si quienes conducen los procesos de ascenso actúan sin preferencias previas y aplican los mismos criterios a todos los aspirantes, la opinión sobre imparcialidad debe interpretarse junto con las tasas de postulación desagregadas por sexo, y no de manera aislada (Strah, Rupp, Shao, King, & Skarlicki, 2024).

Dimensión 3. Justicia distributiva

La justicia distributiva se refiere a la equidad percibida en el resultado asignado, es decir, a la correspondencia entre el esfuerzo y el mérito aportados y la recompensa recibida (Colquitt, 2001). Hay dos tipos de dimensiones en las promociones: la distribución de las promociones y los aumentos salariales asociados con la promoción en función del desempeño, y el incremento salarial relacionado con el cambio de nivel. Obloj y Zenger (2022) revelan que la transparencia salarial mitiga la inequidad de género en la compensación y refuerza los vínculos entre desempeño y salario.

Las asignaciones de ascensos basadas en el mérito y el desempeño minimizan la brecha salarial de género en el avance (Girardi, 2025). Se crean mayores oportunidades reales para las mujeres en todos los niveles mediante métricas objetivas y evaluaciones claras (Ramos et. al, 2022). Dado que un marco institucional neutral puede conducir a resultados desiguales (Gómez et. al, 2024), este enfoque se centra en la aportación de una acción.

Distribución de ascensos y aumentos salariales por mérito:

Refuerza la justicia distributiva y la transparencia institucional (Chordiya & Hubbell, 2022). Contrasta los ascensos efectivamente otorgados con los resultados de las evaluaciones de desempeño y con los méritos acreditados por cada aspirante, con el fin

de establecer si existe correspondencia entre lo evaluado y lo decidido (Cruz-Castro, Casado, & Sanz-Menéndez, 2025).

Incremento salarial asociado al ascenso:

Zhang & Hannig (2025), mencionan que la diferencia de sueldos entre los géneros ya lleva mucho tiempo y no se ha podido determinar con exactitud las causas que lo originaron, aunque si se conoce que esto ha provocado marcadas diferencias sociales que persisten hasta hoy, y que ha generado discusiones buscando encontrar una solución al problema. Actualmente se puede ver como existe discriminación hacia la mujer tanto en el trabajo, como en la escuela, incluso por la maternidad, y que provocan esta diferencia salarial que afecta al género femenino, algunos aspectos tales como los morales, económicos y geográficos, son los que impactan de diferente manera a cada lugar o región donde se requiere la intervención femenina en el trabajo.

Teorías

Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow plantea que los individuos tienen cinco niveles de necesidades, primordialmente fisiológicas y de seguridad, hasta llegar a la estima y autorrealización, que deben satisfacerse de forma progresiva (Maslow, 1943). En entornos laborales, primero se deben cubrir condiciones mínimas como un salario justo, ambientes seguros y estabilidad contractual (Jiang, Yao, Yu, & Li, 2023). Un estudio en el ámbito universitario realizado por Idrus et al. (2022) evidenció que la satisfacción en estas áreas correlaciona directamente con una mayor satisfacción general en el trabajo, lo que confirma su vigencia en contextos contemporáneos.

Otra investigación complementaria señala que, si no se satisfacen estas necesidades básicas, incluso los esfuerzos organizacionales para impulsar áreas superiores, como desarrollo profesional o reconocimiento, resultan poco efectivos e incluso generadores de frustración (Klug, Selenko, Van Hootegeem, Sverke, & De Witte, 2024). Por tanto, es importante primero ocuparse de que el empleado se sienta seguro en un puesto de trabajo, para posteriormente buscar estrategias de crecimiento en su parte personal. De esta parte deben encargarse las autoridades y puestos altos a fin de identificar las necesidades particulares de la organización.

Es necesario entonces que se realicen diversos diagnósticos que permitan conocer cómo se encuentra el clima organizacional a fin de evaluar qué clase de cambios se pueden implementar. Este enfoque es relevante porque fortalece la base del compromiso y la motivación, y evita esfuerzos aislados que fracasan cuando esa base es débil.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Herzberg diferenció los factores de higiene (salario, seguridad y condiciones laborales), que evitan la insatisfacción pero no motivan, de los motivadores (reconocimiento, logro y sentido del trabajo), que generan compromiso y satisfacción (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). En el sector salud, Jaffar et al. (2024) encontraron que mejorar las condiciones laborales redujo las quejas, pero solo el reconocimiento y la autonomía elevaron el compromiso.

Otros estudios coinciden en que, sin equilibrio entre ambos factores, las instituciones con buena infraestructura y salarios, pero sin propósito ni reconocimiento, tienen alta rotación y bajo compromiso. Por el contrario, ambientes que combinan ambos generan un impacto sostenido en productividad, clima laboral y retención (Cortez, 2023; Mora, Guerrero, & Manosalvas, 2022)

Ya en lo que se refiere a políticas dentro de la organización, esto implica desarrollarla en función de salarios adecuados, seguridad además de sistemas correctos de promoción, recompensas y posibilidades de crecer profesionalmente para mantener el ánimo y motivación de los empleados (Jaffar, Munir, & Waqas, 2024).

Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT)-

La teoría de la autodeterminación, que fue formulada por Deci y Ryan, menciona que la persona tiene 3 necesidades psicológicas elementales a cubrir, la de autonomía, la de competencia y la de relación. Y una vez que estas necesidades se satisfacen, según McAnally & Hagger (2024), entonces la persona se encuentra más motivada, más satisfecha en su trabajo y menos desgastada emocionalmente

Se ha determinado que los líderes que hacen que sus empleados sean autónomos, delegan autoridad, logran que sus seguidores puedan mejorar en sus competencias, a la vez que aumenta su sentido de apoyo en la organización, su motivación y desempeño en sus actividades. En general, si existe este ambiente, según Forner et al. (2020), se puede visualizar personal más unido, con mejores respuestas cuando llegan crisis.

Entonces en la organización, se promueven las prácticas de las SDT cuando se hace a los rangos menores partícipes de las decisiones, se crean planes de desarrollo para cada persona, y se establecen espacios adecuados para colaborar y desarrollarse conjuntamente, de tal forma que se trabaja en la motivación del empleado, su sentido de pertenencia y el crecimiento en equipo.

Marco Normativo

El estudio se respalda en la normativa nacional e internacional que protege y promueve la equidad de género en el trabajo:

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 11 y 66: reconocen la igualdad, la no discriminación y la participación equitativa en el acceso al trabajo y a los ascensos.

Código de Trabajo del Ecuador

Garantiza la igualdad de condiciones laborales entre hombres y mujeres y prohíbe la discriminación por sexo.

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Consagra la meritocracia y exige concursos de méritos y oposición imparciales y con igualdad de oportunidades.

Plan Nacional de Igualdad de Género (PNIG)

Impulsa acciones afirmativas para aumentar la presencia de mujeres en cargos de decisión y cerrar brechas estructurales en el sector público.

Convenios internacionales como el CEDAW (ONU) y los de la OIT

Ratifican el compromiso del Ecuador de eliminar toda forma de discriminación contra la mujer y de promover la igualdad en el empleo.

Ley Violeta

Artículo 9

Obliga a las empresas con 25 o más trabajadores a aplicar medidas preventivas contra el acoso sexual y por razón de género, como códigos de buenas prácticas, protocolos de atención y campañas de sensibilización. Su incumplimiento se sanciona conforme al Código del Trabajo, bajo la supervisión del Ministerio del Trabajo.

Artículo 24 y 25

Reforman el Código del Trabajo para reducir el periodo de lactancia de 15 a 12 semanas y permitir que la licencia se distribuya entre padre y madre. Además, prohíben prácticas discriminatorias en la selección, como preguntar por planes de maternidad o exigir documentos irrelevantes, y disponen que la remuneración se base en el “trabajo de igual valor”, con criterios objetivos y transparentes.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que se busca medir, describir y analizar la relación entre la equidad de género y los ascensos administrativos mediante la recolección y el análisis estadístico de los datos obtenidos con un cuestionario estructurado aplicado al personal administrativo, complementados con una ficha de registro de revisión documental y una guía de observación, cuyos resultados también se expresan en puntajes y porcentajes.

Este es un enfoque se aplica en función de la naturaleza del objeto de estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo es adecuado cuando existen variables identificables medidas a priori, al menos a través de datos numéricos o indicadores, lo cual es el caso en este estudio, ya que ambas variables se operacionalizaron en dimensiones e indicadores medibles con escalas ordinales. Aunque las percepciones del personal son subjetivas, sus respuestas se recopilaban de manera estandarizada y se procesaron estadísticamente; por lo tanto, representan datos cuantitativos.

Bernal Torres (2016) añade que este enfoque resulta apropiado cuando el propósito es establecer el comportamiento de las variables en una población determinada y verificar una hipótesis formulada previamente, tal como ocurre en el presente estudio. Carhuanchu et al. (2019) precisan, además, que la ruta cuantitativa admite un alcance propositivo cuando el análisis de los datos deriva en el diseño de una propuesta de intervención institucional, que es el resultado al que conduce esta investigación.

Tipo de investigación

Según su propósito y alcance, la investigación es descriptiva, correlacional y propositiva:

- Descriptiva, porque diagnostica el nivel de las dimensiones de la equidad de género y de los ascensos administrativos en el GAD Municipal de Salinas.
- Correlacional, porque analiza si existe una asociación estadísticamente significativa entre la equidad de género y los ascensos administrativos.

- Propositiva, porque a partir de los hallazgos formula estrategias institucionales para fortalecer la equidad de género en los ascensos, en cumplimiento del tercer objetivo específico.

Es una investigación transversal, porque los datos se recogen en un solo momento (año 2024). Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen los diseños transversales como aquellos que recolectan datos en un único momento para describir las variables y analizar su relación. Dicha definición se ajusta a la finalidad de este estudio, que persigue un diagnóstico de la situación institucional vigente y no el seguimiento de su evolución a lo largo de varios periodos.

Conviene precisar el alcance del término empleado. La palabra «incidencia», utilizada en el título y en el planteamiento del problema, se emplea en su sentido amplio de asociación o relación entre variables, y no implica una relación de causa y efecto en sentido estricto, dado que el diseño no experimental de este estudio no permite establecer causalidad, sino únicamente determinar la existencia, la dirección y la magnitud de una relación estadística entre la equidad de género y los ascensos administrativos.

Diseño metodológico

El diseño metodológico es de tipo no experimental, ya que no se manipulan las variables de estudio, sino que se observan tal como ocurren en el contexto institucional. Se parte del análisis de situaciones reales dentro del GAD Municipal de Salinas, sin intervención directa del investigador sobre los procesos de ascenso ni sobre las condiciones laborales del personal. Esta decisión se sustenta en que, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el diseño no experimental es el indicado cuando las variables independientes ya han ocurrido y resultan, por tanto, no manipulables.

Población y muestra

La población está formada por los servidores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. La muestra se eligió por conveniencia, según la disponibilidad, la experiencia institucional y la participación en procesos de ascenso.

Población

La población está conformada por el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas (GADM-Salinas) en el año 2024. Según los datos institucionales, el total de empleados considerados para este estudio es de 600 personas del área administrativa.

Muestra

El tamaño de muestra deseable se estableció aplicando la fórmula de proporciones para poblaciones finitas, que es la recomendada cuando se conoce con exactitud el número total de unidades que integran la población objeto de estudio (Bernal Torres, 2016). El procedimiento y sus resultados se detallan a continuación.

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / [e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q]$$

Donde N corresponde a los 600 servidores del área administrativa del GADM-Salinas; Z equivale a 1,96, valor asociado a un nivel de confianza del 95 %; p y q se fijaron en 0,50 cada uno, por tratarse del supuesto de máxima varianza, aplicable cuando no existen estudios previos en la institución que permitan estimar la proporción esperada; y e representa el error máximo admisible, establecido en 0,05.

Al sustituir los valores se obtiene el siguiente resultado:

$$n = (600 \times 3,8416 \times 0,25) / [(0,0025 \times 599) + (3,8416 \times 0,25)] = 576,24 / 2,4579 = 234,44$$

El valor obtenido se redondea por exceso a 235 encuestas, cifra que constituye el tamaño muestral exigible para los parámetros señalados. Durante el trabajo de campo, sin embargo, se obtuvieron 200 cuestionarios válidos, equivalentes al 85,1 % del tamaño calculado y al 33,3 % de la población total. La diferencia respecto de las 235 encuestas previstas obedece a tres circunstancias verificadas durante la aplicación del instrumento:

1. La elevada proporción de personal con contrato ocasional, sujeto a rotación y a periodos de desvinculación durante el levantamiento de información;
2. La ausencia de una parte del personal por vacaciones, comisiones de servicio y actividades fuera de las dependencias municipales;

3. Y la negativa expresa de algunos servidores a participar, pese a garantizarse la confidencialidad, por tratarse de un tema sensible vinculado a decisiones adoptadas por sus superiores jerárquicos.

La reducción del tamaño no invalida los resultados, pero sí modifica la precisión de las estimaciones, razón por la cual se recalculó el error muestral efectivo mediante la siguiente expresión:

$$e = Z \cdot \sqrt{[(p \cdot q / n) \cdot ((N - n) / (N - 1))]}$$

Al sustituir $n = 200$, $N = 600$, $p = q = 0,50$ y $Z = 1,96$, se obtiene $e = 1,96 \times \sqrt{(0,001250 \times 0,667780)} = 1,96 \times 0,028892 = 0,0566$. Es decir, la muestra efectivamente alcanzada opera con un margen de error de $\pm 5,7\%$, manteniendo el nivel de confianza del 95% . Dicho valor supera en apenas $0,7$ puntos porcentuales el error inicialmente proyectado y se sitúa dentro de los rangos habitualmente aceptados en la investigación social aplicada.

La composición de la muestra efectivamente obtenida es la siguiente:

Por género:

- Hombres: 120 empleados (60%)
- Mujeres: 80 empleadas (40%)
- Por tipo de contrato:
- Ocasional: 120 empleados (60%)
- Nombramiento: 54 empleados (27%)
- Libre remoción: 26 empleados (13%)

Por edad:

- 26 a 35 años: 80 empleados (40%)
- 36 a 45 años: 100 empleados (50%)
- 46 años en adelante: 20 empleados (10%)

Este desglose no corresponde a estratos definidos previamente, ya que el muestreo fue por conveniencia, sino a la caracterización posterior de quienes aceptaron participar. Se presenta porque permite valorar en qué medida el grupo encuestado refleja la estructura del personal administrativo de la institución y porque las variables de género, tipo de contrato y edad resultan directamente pertinentes para el análisis de la equidad y

de las oportunidades de ascenso. Su lectura, no obstante, debe hacerse como descripción de la muestra lograda y no como garantía de representatividad estadística.

Tipo de muestreo aplicado

Para la encuesta se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, modalidad en la que el investigador selecciona a los participantes por su accesibilidad y su disposición a colaborar, y no mediante un procedimiento aleatorio que otorgue a cada integrante de la población una probabilidad conocida de ser elegido (Carhuancho Mendoza, Nolazco Labajos, Sicheri Monteverde, Guerrero Bejarano, & Casana Jara, 2019). Este método se empleó debido a la necesidad de que el personal tuviera acceso con autorización previa de cada dirección, a la necesidad de interacción con el público en general y a la disposición para abordar este tema sensible; por lo tanto, la selección aleatoria resultó impracticable.

En cuanto a la revisión de documentos y la observación, la selección fue intencional: se revisaron cinco tipos de documentos relacionados con la política de equidad proporcionada por la Unidad de Talento Humano, junto con la observación de su proceso continuo de promoción.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizaron tres técnicas, cada una con su instrumento:

Encuesta estructurada (instrumento: cuestionario), aplicada al personal administrativo, con ítems cerrados (tipo Likert), que permitió cuantificar opiniones y percepciones respecto a la equidad de género y las oportunidades de ascenso.

Revisión documental (instrumento: ficha de registro de revisión documental), aplicada a los registros institucionales de la Unidad de Talento Humano, que permitió medir el indicador Políticas institucionales (X.1.2) a través de cinco fuentes: el manual de procesos o las normativas internas de Talento Humano; resoluciones o actas que prevean a la persona responsable/comité de igualdad de género; informes de seguimiento de los dos años anteriores; registros de personal, con la desagregación por sexo y convocatorias a concursos de mérito y oposición de los dos últimos años. Todas las fuentes de información se calificaron: 2 cuando estaban presentes, 1 cuando estaban parcialmente formadas y 0 cuando estaban ausentes (rango de calificación = 0–10).

Guía de observación: aplicada al proceso de promoción, 17 ítems distribuidos a través de las tres dimensiones de las promociones administrativas. Luego, cada una de las dimensiones fue puntuadas según si se cumple (2), se cumple parcialmente (1) o no se cumple (0), para un total de 34 puntos, y se categorizaron en función de este porcentaje de cumplimiento en nivel bajo, medio o alto.

Validación del instrumento

Para evaluar la consistencia interna del instrumento de medición se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach a un subconjunto de seis ítems ordinales compatibles, correspondientes a las dimensiones de percepción sobre equidad de género, clima organizacional, responsabilidad institucional y ascensos administrativos.

Como el cuestionario tenía preguntas de distintos formatos, solo se usaron las de escala ordenada (P2, P3, P4, P6, P10 y P14); las de tres opciones se ajustaron a una escala de 1 a 5: muy importante/satisfactorio/siempre = 5; relativamente importante/casi siempre = 3; nada importante/nunca = 1.

El valor obtenido se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1: Alfa de Cronbach

Ítems evaluados	Número de preguntas	Valor de alfa de Cronbach
P2, P3, P4, P6, P10, P14	6	0.855

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Este tipo de puntuación indica un grado excepcionalmente alto de fiabilidad según los estándares metodológicos aceptados en las ciencias sociales. Una media elevada indica que los ítems tienen una buena consistencia interna y, por lo tanto, confirma su validez para obtener la evaluación de los empleados sobre cualquier aspecto relacionado con las áreas revisadas en el estudio.

La ficha de registro de revisión documental y la guía de observación no se sometieron al alfa de Cronbach, porque no son escalas de percepción sino instrumentos de verificación. Su validez de contenido se sustenta en la correspondencia de cada ítem con un indicador de la matriz de consistencia y en criterios de calificación explícitos, que reducen el margen de interpretación de quien los aplica.

Procedimientos de Recolección de Datos

Encuestas Cuantitativas:

Para la porción de encuestados en línea, se utilizó la plataforma Google Forms para el desarrollo de la encuesta, para lo cual se enviaron previamente solicitudes de ayuda confidenciales a los posibles participantes.

Para la parte presencial se imprimió la encuesta con la cual los encuestados respondía con esfero en mano. El combinar ambas formas de recolección de datos permitió maximizar el alcance de las encuestas y una mayor cantidad de respuestas.

Revisión documental:

La ficha de registro documental se aplicó el 18 de septiembre de 2026 en la Unidad de Talento Humano del GADM-Salinas. La información fue entregada por el Director de Talento Humano, quien suscribió electrónicamente la ficha, y cada fuente se registró con el elemento verificado y su calificación.

Observación directa:

La guía de observación se aplicó in situ el 15 de septiembre de 2026 en el GADM-Salinas, con el acceso facilitado por el Director de Talento Humano. La observadora no intervino en las decisiones del proceso y registró, para cada ítem, la calificación y la evidencia que la sustenta.

Análisis de Datos

Análisis Cuantitativo:

Para el análisis de datos se utilizó el programa Excel, en donde se aplicaron técnicas de estadística descriptiva que permiten leer y analizar los datos de manera óptima, además que fue posible realizar algunas inferencias para describir las relaciones entre las variables de estudio.

Análisis de la revisión documental y de la observación:

Se analizaron tanto la puntuación total (de 0 a 10) del formulario de revisión del documental como su porcentaje. Para determinar el nivel de cada dimensión, se examinó por dimensión mediante la fórmula $\text{porcentaje} = \text{puntuación obtenida} \div (2 \times \text{ítems aplicables}) \times 100$ y luego se clasificó como nivel bajo (0% a 33,3%), medio (33,4% a

66,6%) o alto (66,7% a 100%). Ambos hallazgos se contrastaron con la encuesta para diagnosticar cada dimensión.

Construcción de índices compuestos:

Para representar cada variable con toda la información del cuestionario y no solo con un ítem, las respuestas se convirtieron a una escala de 1 a 5, en la que el valor más alto expresa la condición más favorable a la equidad. En los ítems ordinales (2, 3, 4, 6 y 14) se aplicó la regla empleada en la validación del instrumento: la opción más favorable vale 5, la intermedia 3 y la desfavorable 1. En los ítems de opción múltiple se asignó 5 a las opciones que expresan equidad o mérito, 3 a las neutras y 1 a las discrecionales o ausentes: en el ítem 1, trato igualitario y reconocimiento de derechos valen 5 y las demás opciones 3; en el ítem 7, iniciativa propia y proyectos valen 5, funciones y contrato 3, y asignación por el jefe 1; en el ítem 8, concursos de méritos 5, capacitación, salud ocupacional y protección laboral 3, y entrega de equipos 1; en el ítem 9, talleres e inducción 5, charlas, conferencias, seminarios y videos 3, y nunca 1; en el ítem 12, desempeño y ascenso 5, trabajo extra 3, y designación o nunca 1; y en el ítem 13, evaluación por resultados, objetivos o proyectos 5 y designación 1, sin contar la respuesta no aplica; en el ítem 5, las alternativas orientadas a la convivencia laboral (talleres, integración, trabajo en equipo, socialización y comunicación) valen 5 y el aumento de sueldo vale 3, por ser una condición material ajena al entorno inmediato. El índice de cada persona es el promedio de sus ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9 para la equidad de género, y 6, 7, 12, 13 y 14 para los ascensos administrativos, y se clasifica en tercios de la escala: bajo (1,00 a 2,33), medio (2,34 a 3,66) y alto (3,67 a 5,00).

Consideraciones Éticas

Se aseguró la confidencialidad de los participantes: respondieron con consentimiento previo y sus respuestas se utilizaron únicamente con fines de investigación. La información documental fue otorgada a través del Director de la Unidad de Talento Humano, donde, durante la observación, no se realizó ninguna grabación con datos personales y que no interviene en ese proceso.

Limitaciones de la Investigación

Esta investigación está sujeta a varias limitaciones que conviene declarar de forma explícita.

1. La primera, y la principal, es muestral: la selección fue por conveniencia y se obtuvieron 200 cuestionarios frente a los 235 calculados, lo que eleva el margen de error a $\pm 5,7$ %; por ello, los resultados deben leerse como tendencias del grupo encuestado y no de todo el personal.
2. La segunda se relaciona con la deseabilidad social, pues al indagar sobre decisiones adoptadas por superiores jerárquicos algunos participantes pudieron moderar sus respuestas, pese a la garantía de confidencialidad ofrecida.
3. La tercera es de carácter temporal, ya que el diseño transversal capta la situación en un solo momento y no permite observar la evolución de los procesos de ascenso a lo largo del tiempo.
4. A ello se suma que la observación directa se aplicó al proceso de ascenso en curso durante el trabajo de campo y que la revisión documental se apoyó en la información entregada por la propia Unidad de Talento Humano, por lo que ambos resultados describen las condiciones verificadas en esos registros y en ese proceso.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Resultados de la guía de observación

La guía de observación se aplicó el 15 de septiembre de 2026, con el acceso facilitado por el Director de Talento Humano, Lcdo. Carlos Vinicio Benavides Segovia. Sus 17 ítems se distribuyen entre las tres dimensiones de la variable y se califican como se cumple (2), se cumple parcialmente (1) o no se cumple (0), por lo que el puntaje total oscila entre 0 y 34 puntos. El instrumento completo se presenta en los anexos.

Tabla 2 Registro de la guía de observación del proceso de ascenso

N.º	Indicador	Aspecto observado	Calificación
1	Y.1.1. Existencia y claridad de los criterios de ascenso	El proceso de ascenso se rige por bases escritas, aprobadas y vigentes.	Se cumple (2)
2		Los requisitos, los criterios de calificación y su ponderación se dan a conocer antes de la evaluación.	Se cumple (2)
3		Los criterios se aplican por igual a todas las personas postulantes.	Se cumple (2)
4		Las bases no contienen requisitos que excluyan, de forma directa o indirecta, por sexo, edad, estado civil o cargas familiares.	Parcial (1)
5	Y.1.2. Impacto funcional	El puesto de destino implica funciones distintas y de mayor alcance que el puesto de origen.	Parcial (1)
6	Y.1.3. Cambios en el nivel de responsabilidades	El ascenso supone un cambio verificable de nivel jerárquico o de grupo ocupacional.	Parcial (1)
7		Las nuevas responsabilidades se comunican formalmente a la persona ascendida.	Parcial (1)
Subtotal Y.1. Justicia procedimental: criterios formales			10 de 14
8	Y.2.1. Percepción de justicia en los ascensos (condiciones observables)	La convocatoria se difunde por canales accesibles a todo el personal y con plazo suficiente.	Se cumple (2)
9		Los resultados de cada etapa se publican con la puntuación de cada postulante.	Se cumple (2)
10		Se informa de un mecanismo de reclamación o apelación con plazos definidos.	Se cumple (2)
11	Y.2.2. Opinión sobre la imparcialidad del proceso (condiciones observables)	El tribunal o la comisión evaluadora está integrado por mujeres y hombres.	Se cumple (2)
12		Los miembros del tribunal declaran la ausencia de conflicto de interés.	Parcial (1)
13		Se aplican las mismas preguntas o pruebas a todas las personas, sin indagar sobre su vida familiar o personal.	Se cumple (2)
Subtotal Y.2. Justicia procedimental: transparencia y voz			11 de 12
14	Y.3.1. Distribución de ascensos y aumentos salariales por mérito	La designación final respeta el orden de puntuación obtenido por méritos.	Se cumple (2)
15		Se registra el número de postulantes y de personas ascendidas desagregado por sexo.	Se cumple (2)
16	Y.3.2. Incremento salarial	El ascenso se acompaña de un incremento de la remuneración conforme a la escala vigente.	Se cumple (2)
17		El incremento asignado es el mismo para mujeres y hombres que ascienden a un mismo puesto.	Se cumple (2)
Subtotal Y.3. Justicia distributiva			8 de 8

N.º	Indicador	Aspecto observado	Calificación
		Puntaje total observado (rango de 0 a 34)	29 de 34

Fuente: Guía de observación aplicada en el GADM-Salinas (2026)

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

De los 17 ítems observados, 12 se calificaron como cumplidos y 5 como parcialmente cumplidos; ninguno se registró como incumplido ni como no aplicable. Las condiciones parciales se concentran en los criterios formales: la ausencia de requisitos excluyentes por sexo, edad, estado civil o cargas familiares (ítem 4) y el mayor alcance funcional, el cambio de nivel jerárquico y la comunicación formal de las nuevas responsabilidades (ítems 5 a 7). En transparencia y voz, solo la declaración de ausencia de conflicto de interés del tribunal fue parcial (ítem 12), y la justicia distributiva cumplió todas las condiciones.

El porcentaje de cada dimensión se obtuvo al dividir el puntaje obtenido para el puntaje máximo, y el nivel se asignó con el baremo de la guía: bajo (0 % a 33,3 %), medio (33,4 % a 66,6 %) y alto (66,7 % a 100 %).

Tabla 3 Resumen de la guía de observación por dimensión

Dimensión	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Porcentaje	Nivel
Y.1. Justicia procedimental: criterios formales	10	14	71,4 %	Alto
Y.2. Justicia procedimental: transparencia y voz	11	12	91,7 %	Alto
Y.3. Justicia distributiva	8	8	100,0 %	Alto
Ascensos administrativos (total)	29	34	85,3 %	Alto

Fuente: Guía de observación aplicada en el GADM-Salinas (2026)

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Las tres dimensiones alcanzan un nivel alto y el puntaje total llega a 29 de 34 puntos (85,3 %). La justicia distributiva obtiene el cumplimiento completo (100 %), seguida de la transparencia y voz (91,7 %) y de los criterios formales (71,4 %), que es la dimensión con mayor margen de mejora; dentro de ella, el impacto funcional (Y.1.2) y los cambios en el nivel de responsabilidades (Y.1.3) alcanzan solo el 50 % de su puntaje máximo. En términos del modelo de justicia organizacional (Colquitt, 2001), el procedimiento observado reúne la mayor parte de las condiciones formales de un ascenso justo, lo que coincide con el marco documental completo verificado en la revisión documental.

Resultados de la revisión documental

La ficha de registro se aplicó el 18 de septiembre de 2026 sobre los registros de la Unidad de Talento Humano del GADM-Salinas; la información fue entregada por el Director de Talento Humano, Lcdo. Carlos Vinicio Benavides Segovia, quien suscribió electrónicamente el registro. Cada una de las cinco fuentes documentales se calificó como presente (2), parcial (1) o ausente (0), por lo que el puntaje documental total oscila entre 0 y 10 puntos.

Tabla 4 Revisión documental del indicador Políticas institucionales

N.º	Fuente documental	Elemento que se verifica	Calificación
1	Manual de procesos o reglamento interno de Talento Humano vigente	Incorporación de los criterios de ascenso y del enfoque de equidad de género en la selección y la promoción interna	Presente (2)
2	Resoluciones o actas de creación de un responsable o comisión de igualdad de género	Designación formal, integrantes, atribuciones y periodicidad de las sesiones	Presente (2)
3	Informes de seguimiento o rendición de cuentas sobre políticas de igualdad de los últimos dos años	Periodicidad de la presentación, indicadores reportados y mecanismo de publicación	Presente (2)
4	Registros de personal desagregados por sexo	Nómina institucional, distribución por cargos y por niveles jerárquicos	Presente (2)
5	Convocatorias de concursos de méritos y oposición de los últimos dos años	Bases publicadas, criterios de calificación y resultados desagregados por sexo	Presente (2)
Puntaje documental total (rango de 0 a 10)			10

Fuente: Ficha de registro de revisión documental, Unidad de Talento Humano del GADM-Salinas (2026)
Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Cinco fuentes fueron calificadas como Completas (10 de 10, 100%): existen todos los documentos, están aprobados y en vigor, incorporan el enfoque de equidad de género con una entidad responsable y un procedimiento definido. Así, GADM-Salinas cuenta con un marco institucional consolidado: normativa interna con niveles de referencia y criterios de promoción que incorporan una perspectiva de género, un órgano de igualdad, informes de seguimiento, registros desagregados por sexo y convocatorias para propuestas basadas en resultados desagregados.

Resultados de la encuesta

Género de los encuestados

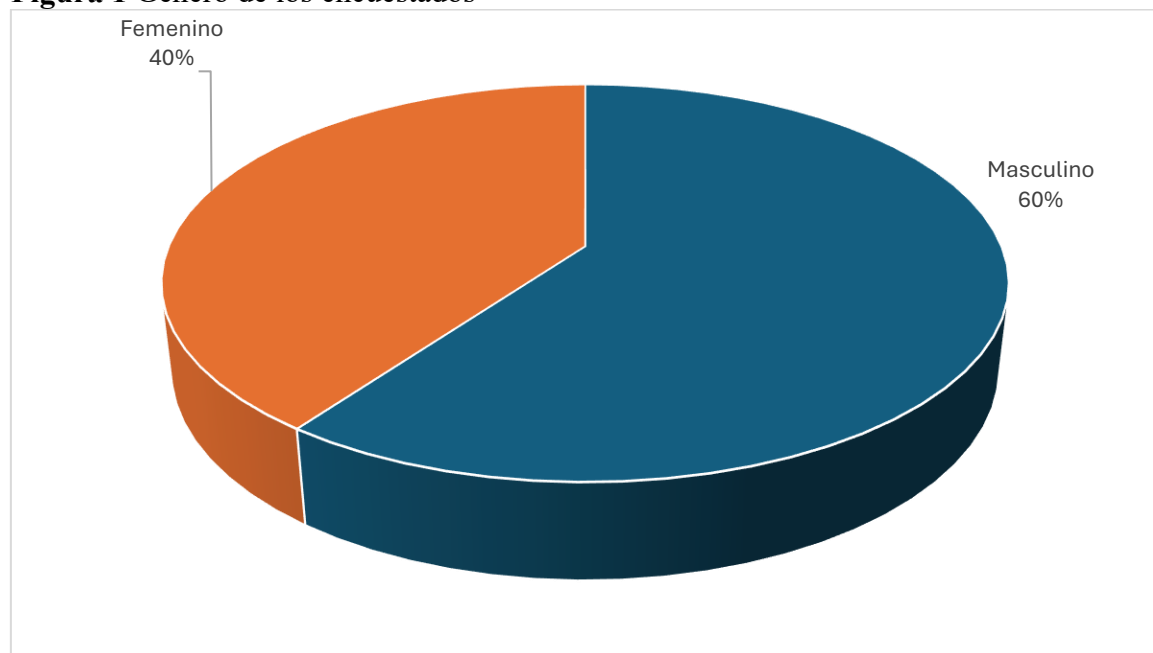
Tabla 5 Género de los encuestados

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Masculino	120	60,00
Femenino	80	40,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 1 Género de los encuestados



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 60 % del personal encuestado son hombres (120) y el 40 % mujeres (80), una diferencia notable en la representación de género que exige fortalecer las políticas de empoderamiento y desarrollo profesional de las mujeres para garantizar la igualdad de oportunidades.

Rango de Edad:

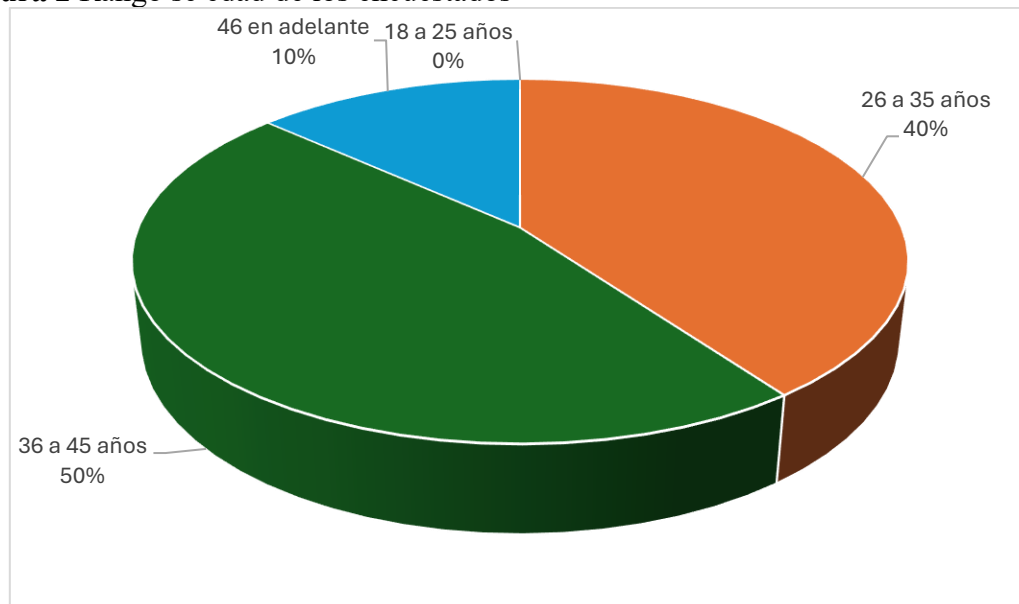
Tabla 6 Rango de edad de los encuestados

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
18 a 25 años	0	0,00
26 a 35 años	80	40,00
36 a 45 años	100	50,00
46 en adelante	20	10,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 2 Rango se edad de los encuestados



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 90 % del personal tiene entre 26 y 45 años y el 10 % supera los 46, una distribución relevante para analizar la equidad en los ascensos y la necesidad de políticas de igualdad de oportunidades.

Tipo de contratos

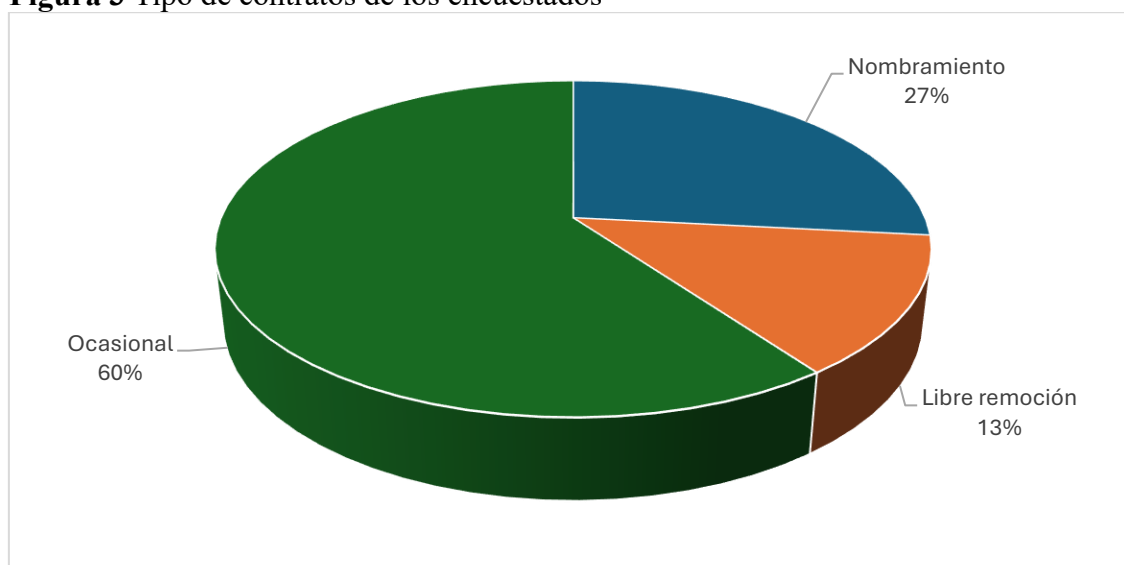
Tabla 7 Tipo de contratos de los encuestados

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nombramiento	54	27,00
Libre remoción	26	13,00
Ocasional	120	60,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 3 Tipo de contratos de los encuestados



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

La mayoría de los empleados tienen contratos ocasionales (60%), lo que podría limitar las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. Para promover la equidad de género, es fundamental implementar políticas que proporcionen mayor estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional para todos los empleados, independientemente de su tipo de contrato.

Ingresos:

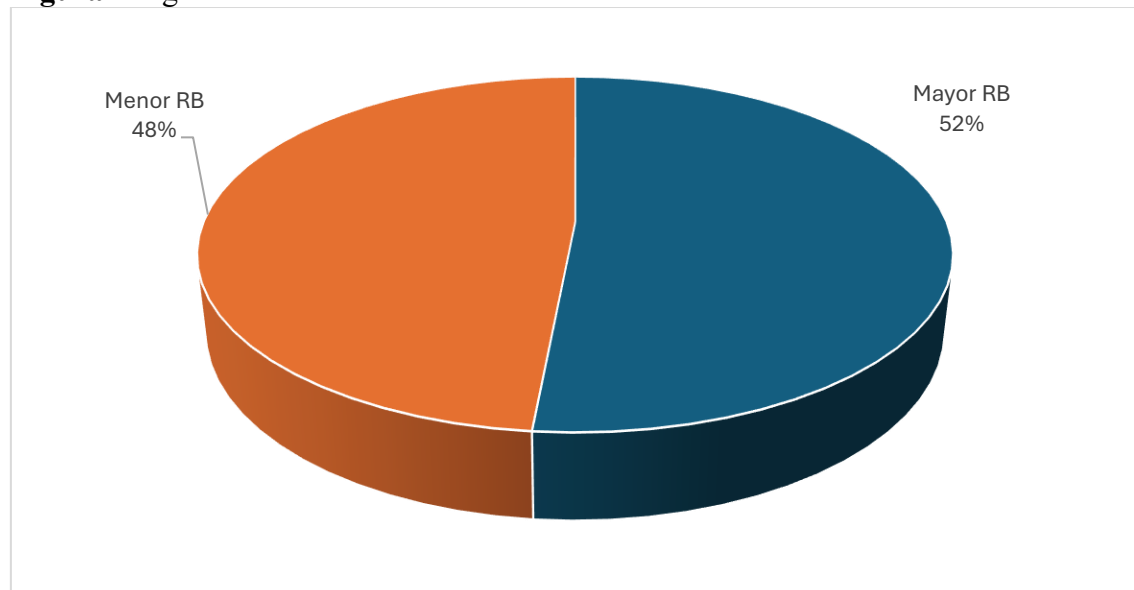
Tabla 8 Ingresos económicos de los encuestados

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Mayor RB	104	52,00
Menor RB	96	48,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 4 Ingresos económicos de los encuestados



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

La distribución de la remuneración básica muestra una división casi equitativa entre empleados con mayor y menor RB. Para asegurar la equidad de género en los ascensos administrativos, es crucial implementar políticas de transparencia salarial y revisar las prácticas de remuneración.

Preguntas

1. ¿El principio de igualdad de género se entiende cómo?

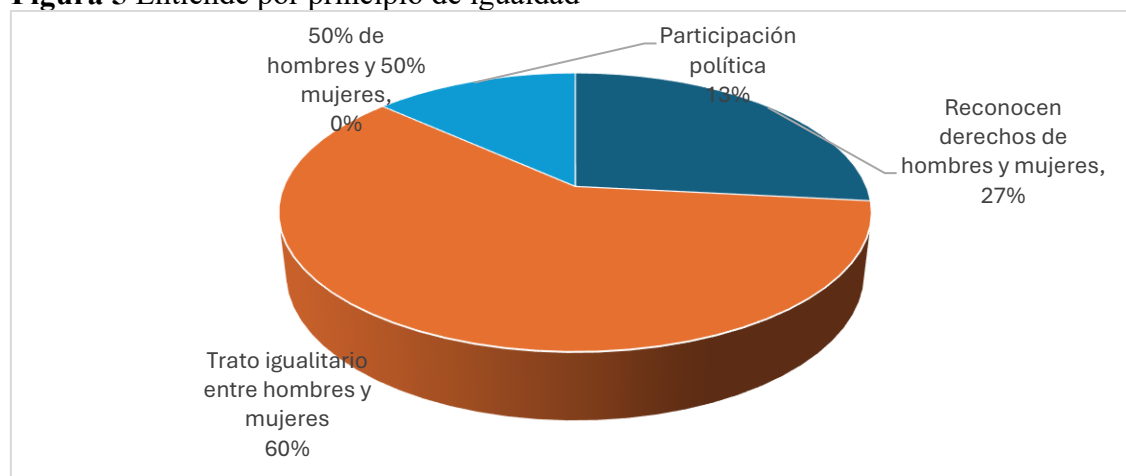
Tabla 9 Entiende por principio de igualdad

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Reconocen derechos de hombres y mujeres,	54	27,00
Trato igualitario entre hombres y mujeres	120	60,00
50% de hombres y 50% mujeres,	0	0,00
Participación política	26	13,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 5 Entiende por principio de igualdad



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 60 % entiende la igualdad de género como trato igualitario entre hombres y mujeres y cerca de una cuarta parte como reconocimiento de derechos, por lo que conviene aplicar políticas que aseguren ese trato igualitario y una participación política equitativa.

2. ¿Cree que es importante la equidad de género?

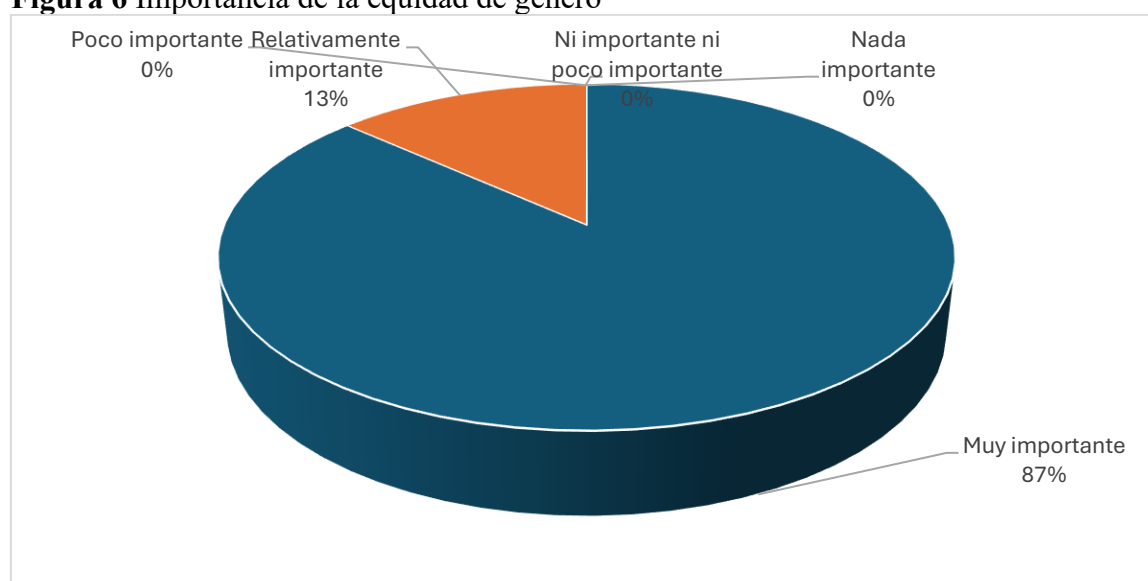
Tabla 10 Importancia de la equidad de género

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Muy importante	174	87,00
Relativamente importante	26	13,00
Poco importante	0	0,00
Ni importante ni poco importante	0	0,00
Nada importante	0	0,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 6 Importancia de la equidad de género



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 87 % considera muy importante la equidad de género y el 13 %, relativamente importante; nadie la considera poco o nada importante, lo que evidencia un amplio consenso sobre su relevancia en el trabajo.

3. ¿Cómo evalúa el entorno laboral?

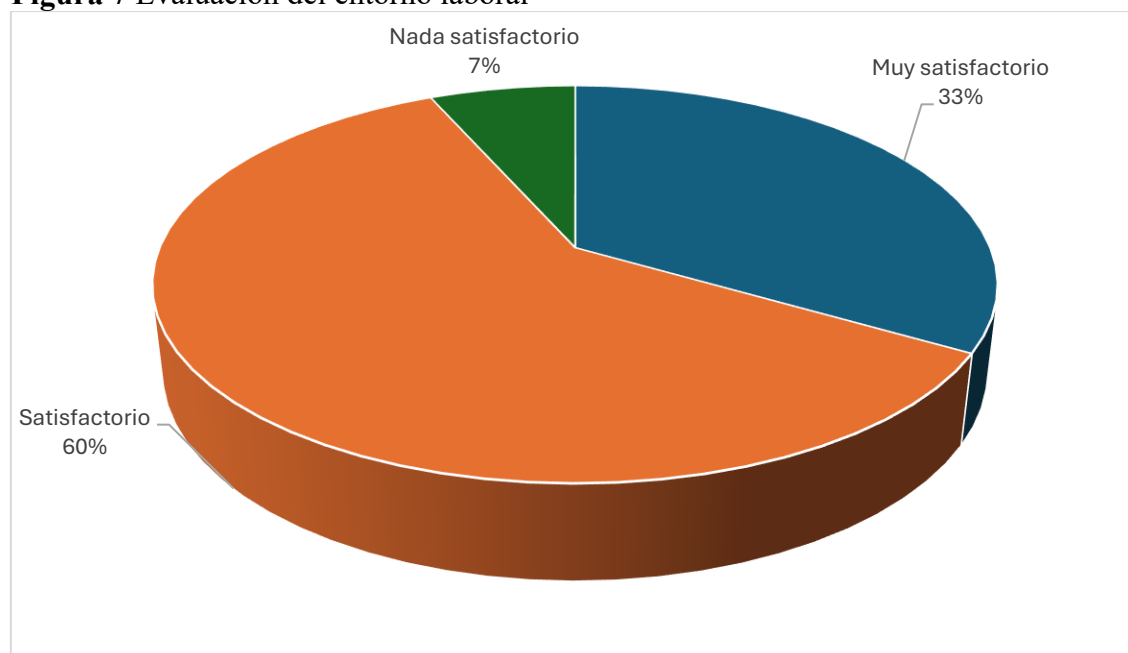
Tabla 11 Evaluación del entorno laboral

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfactorio	66	33,00
Satisfactorio	120	60,00
Nada satisfactorio	14	7,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 7 Evaluación del entorno laboral



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 60 % califica su entorno laboral como satisfactorio, el 33 % como muy satisfactorio y solo el 7 % como nada satisfactorio, lo que indica una percepción positiva, aunque conviene atender a la minoría insatisfecha.

4. ¿Existe un adecuado clima organizacional?

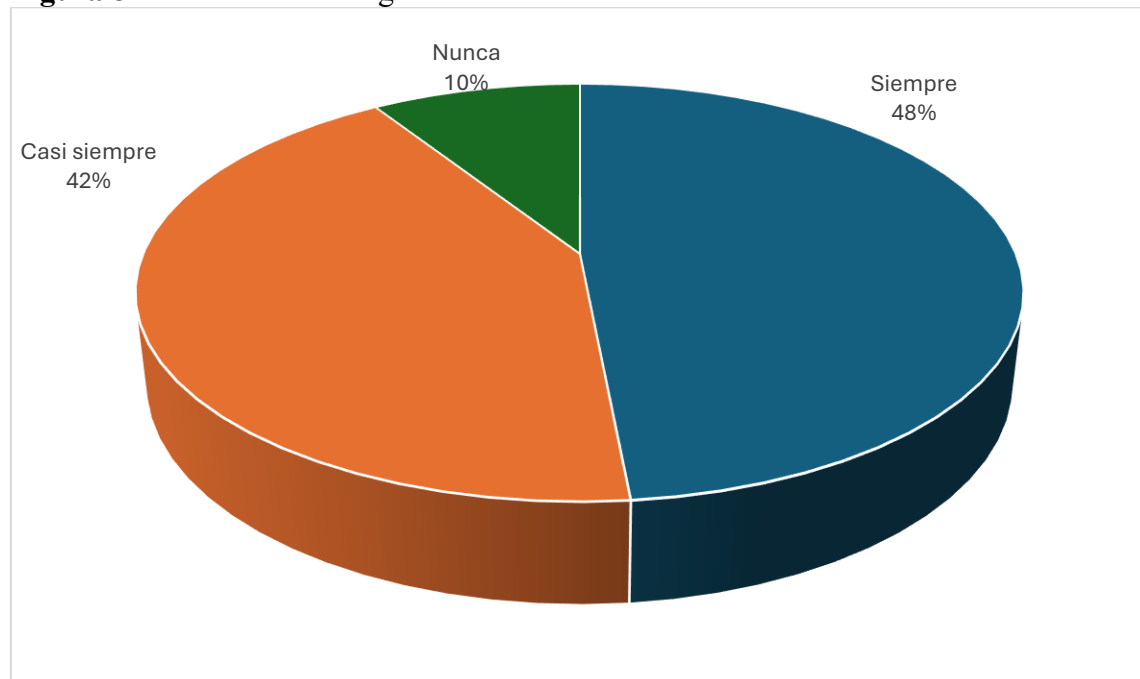
Tabla 12 Adecuado clima organizacional

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	96	48,00
Casi siempre	84	42,00
Nunca	20	10,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 8 Adecuado clima organizacional



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Un 48,00% de los empleados considera que siempre existe un adecuado clima organizacional, mientras que un 42,00% cree que casi siempre. Solo un 10,00% de las encuestadas señalan que nunca existe un adecuado clima organizacional, lo que destaca áreas de mejora para garantizar un ambiente laboral positivo para todos.

5. ¿Cuáles de estas opciones se mejora el entorno laboral?

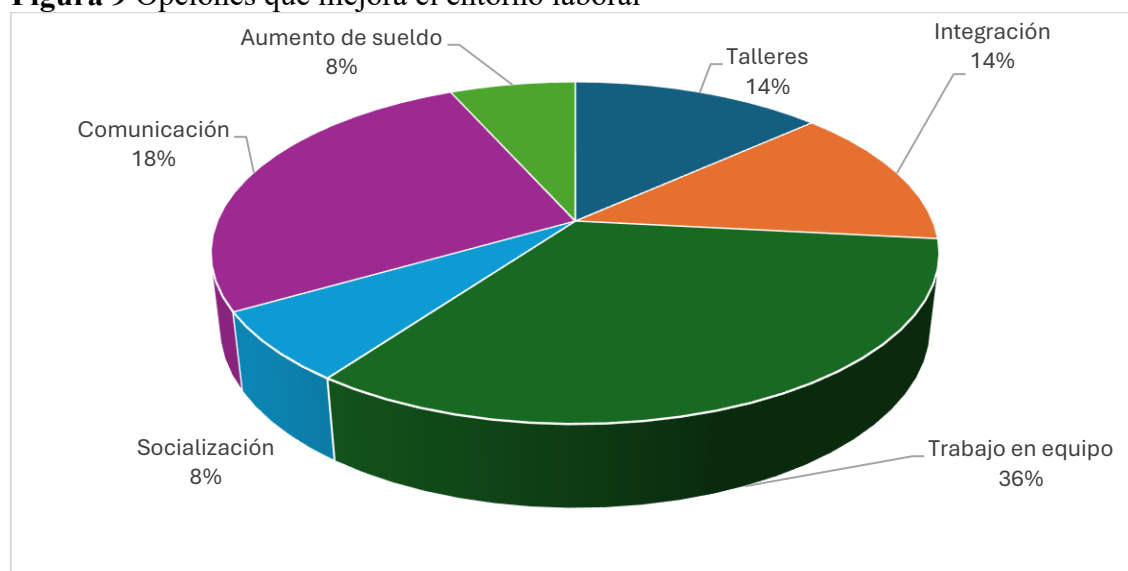
Tabla 13 Opciones que mejora el entorno laboral

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Talleres	28	14,00
Integración	28	14,00
Trabajo en equipo	72	36,00
Socialización	16	8,00
Comunicación	36	18,00
Aumento de sueldo	20	10,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 9 Opciones que mejora el entorno laboral



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El trabajo en equipo (36 %) y la comunicación (18 %) son las principales mejoras que propone el personal para el entorno laboral, seguidas de los talleres y la integración (14 % cada una); es decir, la colaboración y la comunicación se consideran clave.

6. ¿Cómo califica las responsabilidades asignadas durante la jornada laboral?

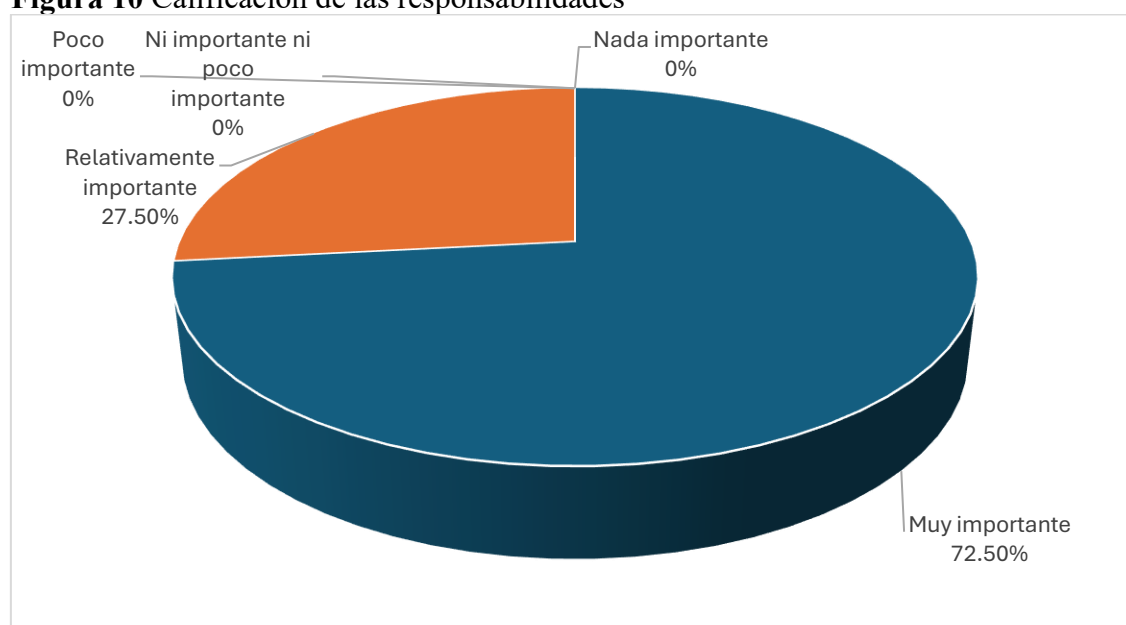
Tabla 14 Calificación de las responsabilidades

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Muy importante	145	72,50
Relativamente importante	55	27,50
Poco importante	0	0,00
Ni importante ni poco importante	0	0,00
Nada importante	0	0,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 10 Calificación de las responsabilidades



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 72,5 % califica sus responsabilidades como muy importantes y el 27,5 % como relativamente importantes; nadie las considera poco o nada importantes. Esto refleja compromiso con el trabajo y conciencia de su importancia, lo que favorece un ambiente productivo.

7. ¿Las responsabilidades que realizan son?

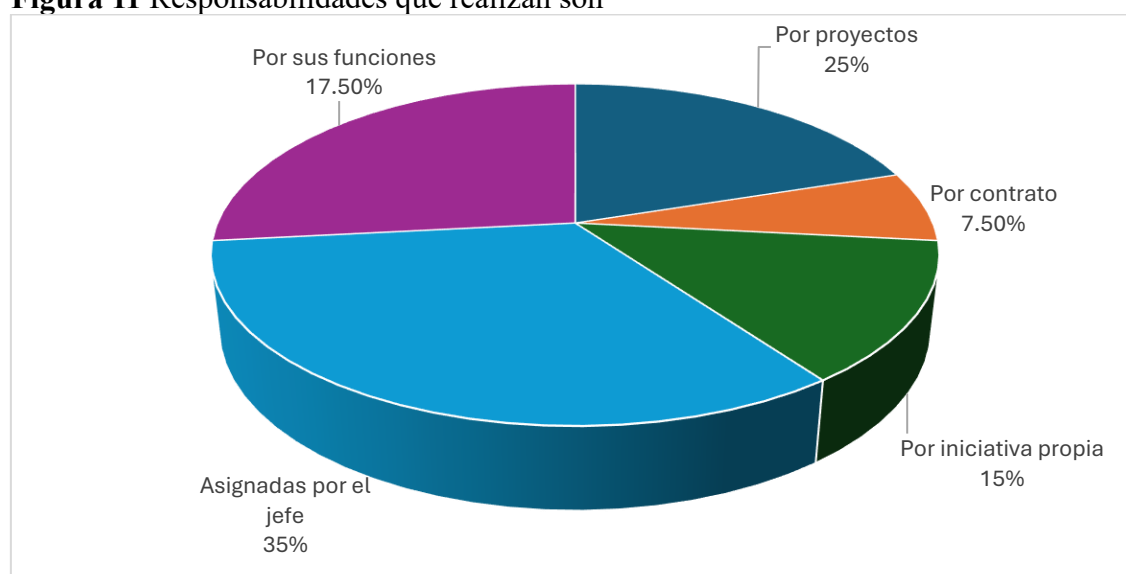
Tabla 15 Responsabilidades que realizan son

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Por proyectos	50	25,00
Por contrato	15	7,50
Por iniciativa propia	30	15,00
Asignadas por el jefe	70	35,00
Por sus funciones	35	17,50
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 11 Responsabilidades que realizan son



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Los resultados indican que las responsabilidades de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas son mayoritariamente asignadas por el jefe (35%) o están relacionadas con sus funciones específicas (17.50%). Se tiene que un 25% de las responsabilidades se gestionan por proyectos, y 15% lo hacen por iniciativa propia, y finalmente el 7.5% son responsabilidades por contratos. Se presenta una adecuada estabilidad entre las responsabilidades que se dan por el trabajo en si, y se da espacio a la iniciativa propia del trabajador.

8. ¿Cuáles de estas políticas públicas se aplican un su entorno laboral?

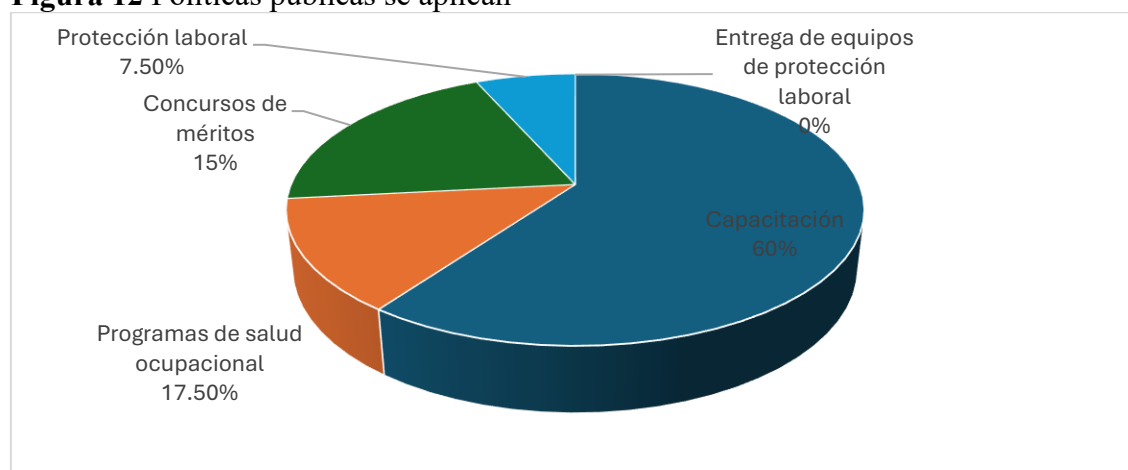
Tabla 16 Políticas públicas se aplican

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Capacitación	120	60,00
Programas de salud ocupacional	35	17,50
Concursos de méritos	30	15,00
Protección laboral	15	7,50
Entrega de equipos de protección laboral	0	0,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 12 Políticas públicas se aplican



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Según el personal, la capacitación es la política más aplicada (60 %), seguida de los programas de salud ocupacional (17,5 %), lo que refleja interés por el desarrollo profesional y el bienestar. Los concursos de méritos también son relevantes (15%), reflejando un énfasis en la evaluación y reconocimiento del desempeño. La protección laboral es menos mencionada (7.50%) y nadie menciona la entrega de equipos de protección, sugiriendo áreas potenciales de mejora en la seguridad y protección del personal.

9. ¿Cómo se socializan las políticas públicas sobre equidad de género?

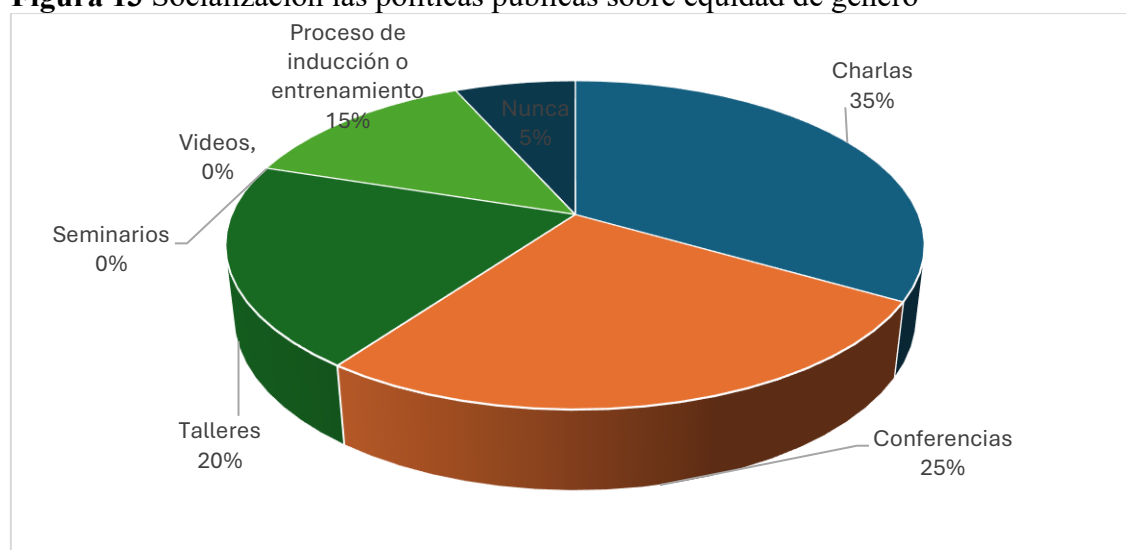
Tabla 17 Socialización las políticas públicas sobre equidad de género

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Charlas	70	35,00
Conferencias	50	25,00
Talleres	40	20,00
Seminarios	0	0,00
Videos,	0	0,00
Proceso de inducción o entrenamiento	30	15,00
Nunca	10	5,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 13 Socialización las políticas públicas sobre equidad de género



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Según el 35% de las personas encuestadas, la socialización de políticas públicas sobre equidad de género se da a través de charlas, el 25% menciona que se hace por conferencias, y el 20% por talleres. Debido a que no se utilizan otros instrumentos como videos o seminarios, entonces se tiene herramientas que podrían ayudar a complementar la socialización para que tenga un mayor alcance.

10. ¿Existen indicadores de gestión para medir la productividad de sus labores?

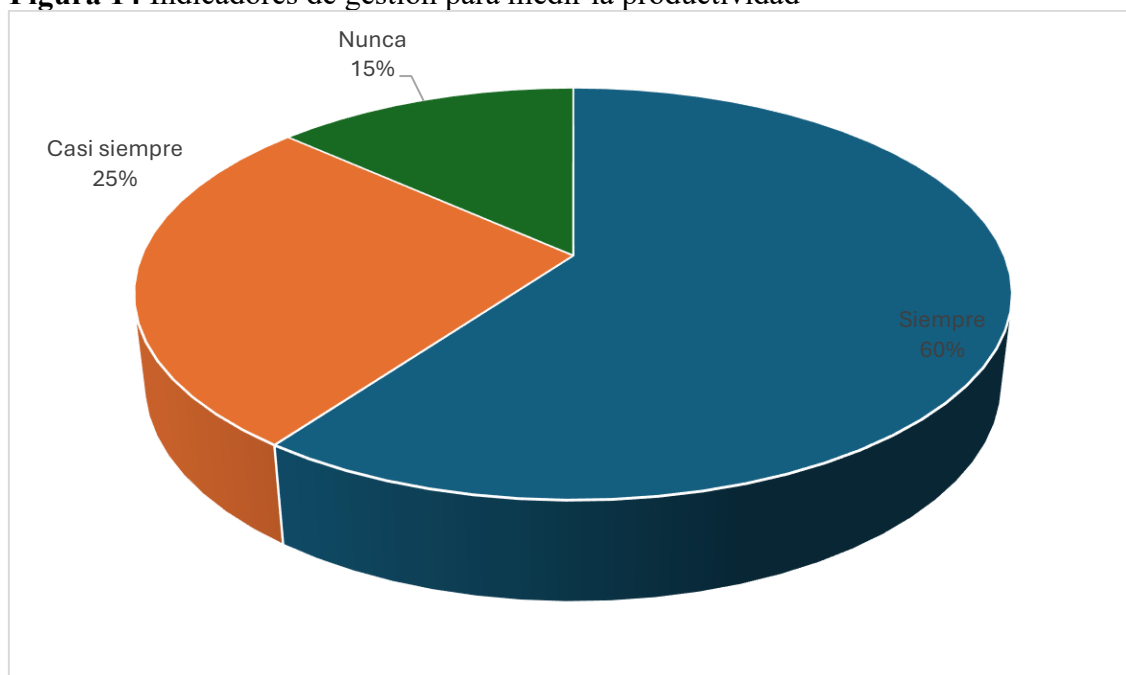
Tabla 18 Indicadores de gestión para medir la productividad

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	120	60,00
Casi siempre	50	25,00
Nunca	30	15,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 14 Indicadores de gestión para medir la productividad



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Un 60% de los encuestados expresa que siempre se usan indicadores de gestión, un 25% casi siempre y un 15% nunca. Existen entonces indicadores que permiten regular la gestión administrativa de la organización, y esta basa sus logros en dichos indicadores. También es un indicativo de que los empleados se orientan al trabajo productivo.

11. ¿Cuáles de estos recursos le dan para ser productivos?

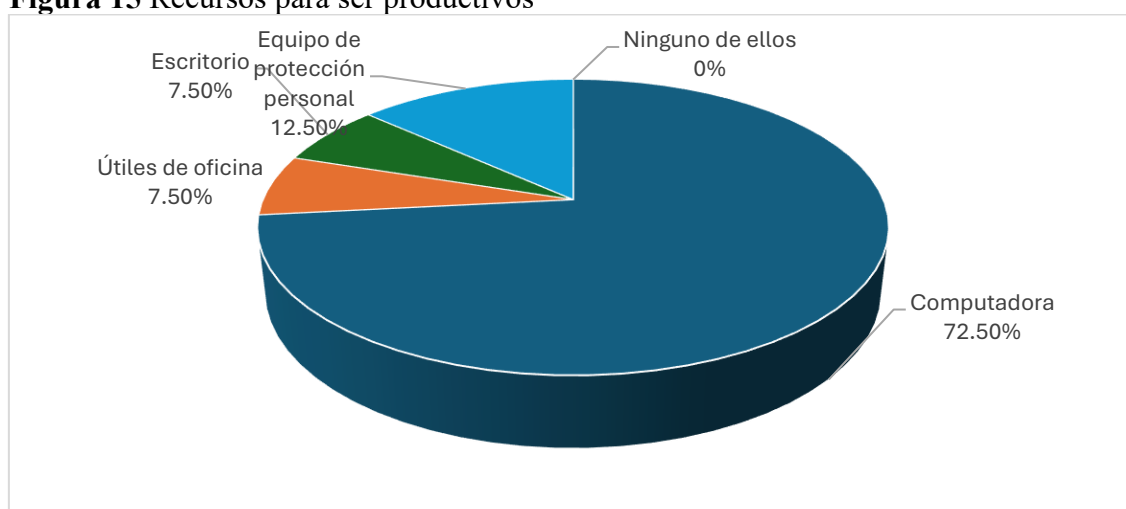
Tabla 19 Recursos para ser productivos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Computadora	145	72,50
Útiles de oficina	15	7,50
Escritorio	15	7,50
Equipo de protección personal	25	12,50
Ninguno de ellos	0	0,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 15 Recursos para ser productivos



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Los resultados revelan que la mayoría de los empleados considera que las computadoras son el recurso principal proporcionado para ser productivos (72.50%). Los útiles de oficina y los escritorios reciben un 7,5 % cada uno y el equipo de protección personal un 12,5 %; nadie señala falta de recursos, lo que sugiere que la institución provee lo necesario para trabajar, aunque convendría revisar la distribución de los recursos menos mencionados.

12. ¿El aumento salarial se dá por?

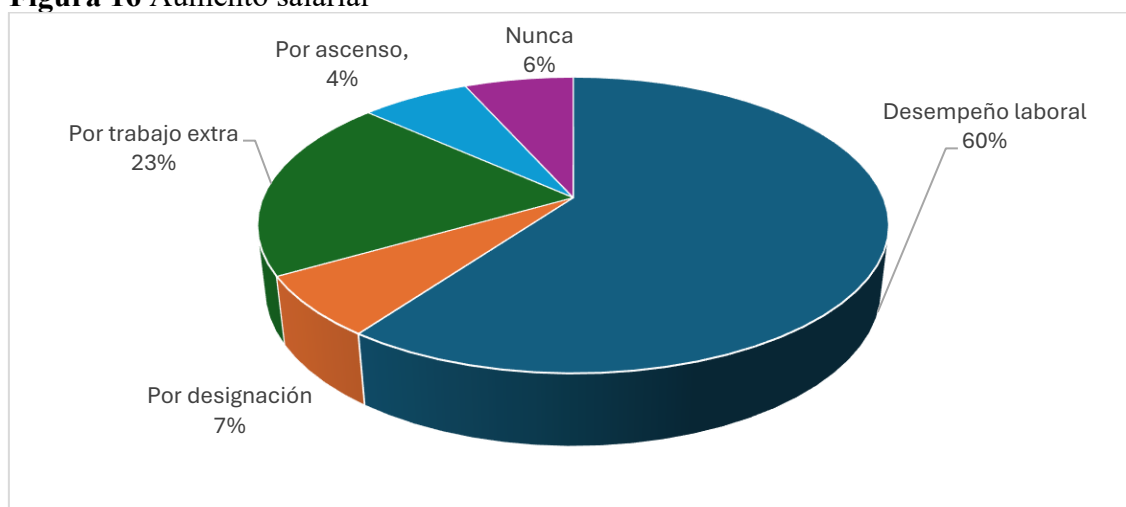
Tabla 20 Aumento salarial

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Desempeño laboral	120	60,00
Por designación	14	7,00
Por trabajo extra	46	23,00
Por ascenso,	8	4,00
Nunca	12	6,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 16 Aumento salarial



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El principal motivo de aumento salarial es el desempeño laboral (60 %), lo que muestra una relación entre salario y rendimiento. El 23% menciona que es por trabajos extra, un 7% a asignaciones especiales y un 4% a ascensos. Todos estos datos indican que podrían mejorarse las políticas salariales para que exista mayor equidad y una percepción de transparencia en las remuneraciones.

13. ¿En la institución los ascensos laborales se dan por?

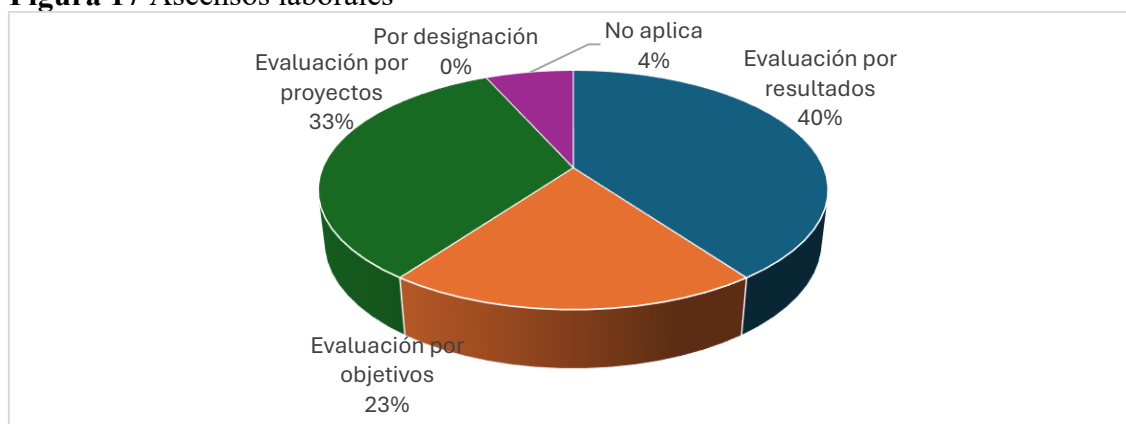
Tabla 21 Ascensos laborales

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Evaluación por resultados	80	40,00
Evaluación por objetivos	46	23,00
Evaluación por proyectos	66	33,00
Por designación	0	0,00
No aplica	8	4,00
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette.

Figura 17 Ascensos laborales



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Los datos indican que los ascensos laborales en la institución se basan principalmente en la evaluación por resultados, con un 40,00% de los encuestados señalando esta práctica. Un 33% menciona que los ascensos se dan por la evaluación de proyectos, un 23% menciona a la evaluación por objetivos. En líneas generales la organización promueve los ascensos basándose en méritos de diversa índole, buscando a quienes han tenido un buen desempeño, logrando promover de esta forma una correcta cultura organizacional.

14. ¿La aplicación de equidad de género en las acciones de oportunidad de ascenso en el área administrativa se debe dar?

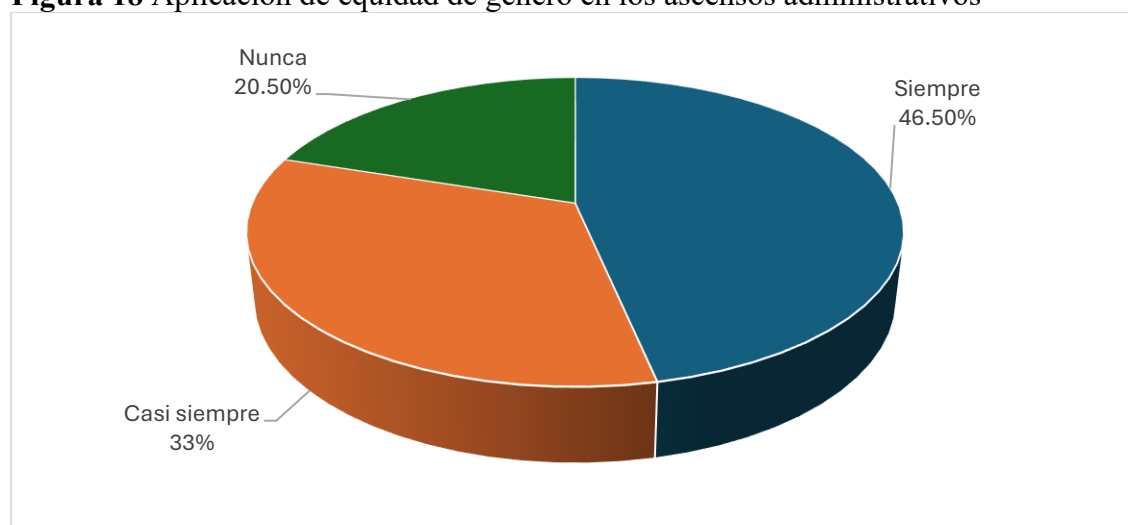
Tabla 22 Aplicación de equidad de género en los ascensos administrativos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	93	46,50
Casi siempre	66	33,00
Nunca	41	20,50
Total	200	100%

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Figura 18 Aplicación de equidad de género en los ascensos administrativos



Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

El 46,5 % considera que la equidad de género siempre debe aplicarse en los ascensos y el 33 % que casi siempre, lo que muestra un apoyo amplio, aunque con cierta flexibilidad. Sin embargo, el 20,5 % opina que nunca debe aplicarse, lo que revela actitudes que pueden frenar las políticas de igualdad.

Cumplimiento de resultados

A continuación, se procede a analizar el cumplimiento de objetivos de la investigación de manera detallada:

Objetivo general: Determinar la relación entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las dimensiones de los ascensos administrativos (justicia procedimental y justicia distributiva) del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, durante el año 2024.

Para contrastar la hipótesis se calculó, para cada una de las 200 personas encuestadas, un índice de equidad de género, como promedio de sus respuestas a los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9, y un índice de ascensos administrativos, como promedio de los ítems 6, 7, 12, 13 y 14, conforme a la codificación descrita en el Capítulo II. De este modo el contraste se realiza entre las dos variables completas y no entre ítems aislados.

Cada índice se clasificó en nivel bajo (1,00 a 2,33), medio (2,34 a 3,66) o alto (3,67 a 5,00). Con esas categorías se construyó la tabla de contingencia sobre la que se calculó el chi cuadrado. Ninguna persona se ubicó en el nivel bajo, por lo que esa categoría quedó vacía y no interviene en el cálculo.

Tabla 23 Frecuencias observadas de los índices

Índice de equidad de género	Bajo	Medio	Alto	Total
Bajo	0	0	0	0
Medio	0	5	22	27
Alto	0	45	128	173
Total	0	50	150	200

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Las frecuencias esperadas resultan de multiplicar el total de cada fila por el total de cada columna y dividir para el total general:

Tabla 24 Frecuencias esperadas de los índices

Índice de equidad de género	Medio	Alto	Total
Medio	6,75	20,25	27
Alto	43,25	129,75	173
Total	50	150	200

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

La diferencia entre las frecuencias observadas y las esperadas se expresa en la contribución de cada celda al estadístico:

Tabla 25 Cálculo del chi cuadrado sobre los índices

Índice de equidad de género	Medio	Alto	Total
Medio	0,4537	0,1512	0,6049
Alto	0,0708	0,0236	0,0944
Total	0,5245	0,1748	0,6994

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Los grados de libertad son $gl = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1$ y, para ese valor con un nivel de significancia del 5 %, el chi cuadrado crítico es 3,841. Dado que 0,699 es menor que 3,841, con un valor p de 0,403, no se rechaza la hipótesis nula (H_0).

El chi cuadrado informa si las variables son independientes, pero no sobre la dirección ni la intensidad de una posible asociación. Como ambos índices son ordinales, se calculó el rho de Spearman sobre sus rangos y, de forma complementaria, la V de Cramér y el coeficiente de Pearson. Los resultados se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 26 Estadísticos de asociación y correlación entre los índices

Estadístico	Valor	Criterio de decisión	Resultado
Chi cuadrado (χ^2)	0,699	χ^2 crítico = 3,841 ($gl = 1$; $\alpha = 0,05$)	No se rechaza la hipótesis nula
Grados de libertad (gl)	1	$(2 - 1) \times (2 - 1)$	La categoría bajo quedó vacía
Valor p (χ^2)	0,403	$p > 0,05$	Asociación no significativa
V de Cramér	0,059	0,10 baja; 0,30 moderada; 0,50 alta	Asociación prácticamente nula
Rho de Spearman (ρ)	-0,089	$p = 0,212 (> 0,05)$	Correlación negativa, nula y no significativa
Coefficiente de Pearson (r)	-0,107	$p = 0,131 (> 0,05)$	Correlación negativa, nula y no significativa
Tamaño de la muestra (n)	200	Índices por persona	Sin valores perdidos

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Los cuatro estadísticos coinciden: no existe evidencia de una relación estadísticamente significativa entre la equidad de género y los ascensos administrativos en el GADM-Salinas. El rho de Spearman es de -0,089, con un valor p de 0,212, es decir, una correlación negativa y prácticamente nula; el chi cuadrado (0,699; $p = 0,403$) y la V de Cramér (0,059) apuntan en el mismo sentido. En consecuencia, no se rechaza la hipótesis nula (H_0) y no se acepta la hipótesis alterna (H_a).

Este resultado no indica que la equidad de género carezca de relación con los ascensos, sino que, en la percepción del personal encuestado, ambos niveles se comportan de manera independiente: quienes más valoran la equidad no son necesariamente quienes mejor evalúan los procesos de ascenso. El hallazgo es coherente con el resto de la evidencia, ya que la institución dispone de un marco documental completo (10 sobre 10, Tabla 4) y de un procedimiento que cumple el 85,3 % de las condiciones observadas (Tablas 2 y 3), mientras que el conocimiento y la percepción del personal avanzan por separado: solo el 15 % identifica los concursos de méritos y apenas el 4 % asocia el aumento salarial a un ascenso.

Con ello se cumple el objetivo general, ya que la relación entre las dimensiones de ambas variables fue determinada y resultó no significativa. Ese resultado constituye en sí mismo un hallazgo: la equidad de género no opera todavía como criterio efectivo en los ascensos, lo que refuerza la necesidad de las estrategias formuladas en el Capítulo IV.

Para representar cada variable con todos sus ítems y no solo con uno, se construyeron los índices compuestos descritos en el Capítulo II. La siguiente tabla presenta el índice de cada dimensión y de cada variable en la escala de 1 a 5.

Tabla 27 Índices compuestos de las dimensiones y variables

Variable	Dimensión	Ítems	Índice (1 a 5)	Nivel
Equidad de género	Redistribución	8	3,30	Medio
	Reconocimiento	1, 2 y 9	4,36	Alto
	Entorno laboral	3, 4 y 5	4,03	Alto
	Índice de la variable	1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9	4,07	Alto
Ascensos administrativos	Justicia procedimental: criterios formales	6, 7 y 13	4,17	Alto
	Justicia procedimental: transparencia y voz	13 y 14	4,22	Alto
	Justicia distributiva	12	4,02	Alto
	Índice de la variable	6, 7, 12, 13 y 14	4,01	Alto

Fuente: Base de datos de los encuestados

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

Ambos índices son altos: 4,07 en equidad de género y 4,01 en ascensos administrativos. En la equidad de género destaca el reconocimiento (4,36), el entorno laboral alcanza 4,03 y la redistribución se mantiene en el nivel medio (3,30), la única dimensión por debajo del umbral alto. En los ascensos, las tres dimensiones se ubican en el nivel alto, aunque

dos ítems quedan en el nivel medio: la forma en que se asignan las responsabilidades (ítem 7, con 3,10) y la aplicación de la equidad en los ascensos (ítem 14, con 3,52).

Estos índices son los que se emplearon en el contraste de hipótesis presentado antes, calculados persona por persona. Su lectura conjunta muestra dos variables bien valoradas que, sin embargo, no covarían entre sí, con la redistribución como la dimensión que concentra el margen de mejora.

Objetivos Específicos:

OE1. Diagnosticar el nivel de redistribución, reconocimiento y entorno laboral que caracteriza la equidad de género en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

El diagnóstico se hizo por dimensión con los ítems del cuestionario y la ficha de revisión documental. Cada indicador fue fortaleza si las respuestas favorables o el puntaje superaron el 66,6 %, parcial si estuvieron entre el 33,4 % y el 66,6 % o la evidencia fue mixta, y deficitario si no superaron el 33,3 %. Cuando dos fuentes difieren, prevalece la valoración más baja, porque señala el punto que requiere intervención. Los resultados se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 28 Diagnóstico de las dimensiones de la equidad de género

Dimensión	Indicador	Fuente	Resultado	Valoración
Redistribución	X.1.1. Aplicación y conocimiento de las políticas públicas	Ítem 8	La capacitación es la política más identificada (60 %); solo el 15 % reconoce los concursos de méritos.	Parcial
	X.1.2. Políticas institucionales	Ficha de revisión documental	Las cinco fuentes se calificaron como presentes: 10 sobre 10 (100 %).	Fortaleza
Reconocimiento	X.2.1. Nivel de comprensión del principio	Ítem 1	El 60 % lo entiende como trato igualitario y el 27 % como reconocimiento de derechos de hombres y mujeres (87 %).	Fortaleza
	X.2.2. Grado de valoración del personal	Ítem 2	El 87 % considera muy importante la equidad de género y el 13 %, relativamente importante.	Fortaleza
	X.2.3. Capacitación en género	Ítem 9	Se socializa sobre todo por charlas (35 %) y conferencias (25 %); solo el 35 % la recibe por talleres o inducción y el 5 % declara que nunca.	Parcial
Entorno laboral	X.3.1. Clima organizacional	Ítem 4	El 90 % percibe un clima adecuado siempre (48 %) o casi siempre (42 %).	Fortaleza

Dimensión	Indicador	Fuente	Resultado	Valoración
	X.3.2. Evaluación del entorno laboral	Ítems 3 y 5	El 93 % lo califica como satisfactorio o muy satisfactorio; como mejoras se priorizan el trabajo en equipo (36 %) y la comunicación (18 %).	Fortaleza

Fuente: Base de datos de los encuestados y ficha de revisión documental

Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

La redistribución se mantiene en un nivel medio (3,30): el marco institucional está completo, pero el personal no se lo ha apropiado, ya que conoce sobre todo la capacitación y solo el 15 % identifica los concursos de méritos como vía de ascenso. El reconocimiento es alto (4,36), porque el 87 % comprende el principio y el 87 % lo considera muy importante, aunque la capacitación en género es parcial, al concentrarse en charlas y conferencias. El entorno laboral alcanza el nivel alto (4,03): el 90 % percibe un clima adecuado, el 93 % se declara satisfecho y las mejoras que propone el personal se orientan al trabajo en equipo y a la comunicación.

OE2. Diagnosticar el nivel de justicia procedimental y justicia distributiva que caracteriza los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

El diagnóstico de los ascensos administrativos combina la percepción del personal, recogida en los ítems 6, 7, 12, 13 y 14 del cuestionario, con la evidencia del procedimiento registrada en la guía de observación (Tablas 2 y 3). Se aplica el mismo criterio de valoración empleado en el objetivo anterior.

Tabla 29 Diagnóstico de las dimensiones de los ascensos administrativos

Dimensión	Indicador	Encuesta	Guía de observación	Valoración
Y.1. Criterios formales	Y.1.1. Existencia y claridad de los criterios de ascenso	Ítem 13: el 96 % indica que los ascensos se deciden por resultados (40 %), proyectos (33 %) u objetivos (23 %); ninguno por designación.	7 de 8 puntos (87,5 %)	Fortaleza
	Y.1.2. Impacto funcional	Ítem 7: el 35 % recibe responsabilidades asignadas por el jefe y solo el 15 % las asume por iniciativa propia.	1 de 2 puntos (50 %)	Parcial
	Y.1.3. Cambios en el nivel de responsabilidades	Ítem 6: el 72,5 % califica sus responsabilidades como muy importantes.	2 de 4 puntos (50 %)	Parcial

Dimensión	Indicador	Encuesta	Guía de observación	Valoración
Y.2. Transparencia y voz	Y.2.1. Percepción de justicia en los ascensos	Ítem 14: el 46,5 % considera que la equidad debe aplicarse siempre en los ascensos, el 33 % casi siempre y el 20,5 % nunca.	6 de 6 puntos (100 %)	Parcial
	Y.2.2. Opinión sobre la imparcialidad del proceso	Ítem 13: el 96 % señala ascensos por evaluación y ninguno por designación directa.	5 de 6 puntos (83,3 %)	Fortaleza
Y.3. Justicia distributiva	Y.3.1. Distribución de ascensos y aumentos salariales por mérito	Ítem 12: el 60 % asocia el aumento salarial al desempeño laboral.	4 de 4 puntos (100 %)	Parcial
	Y.3.2. Incremento salarial	Ítem 12: solo el 4 % asocia el aumento salarial a un ascenso.	4 de 4 puntos (100 %)	Deficitaria

Fuente: Base de datos de los encuestados y guía de observación
Elaborado por: Lic. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Interpretación y análisis:

La justicia procedimental asociada a los criterios formales alcanza un nivel alto (índice 4,17; 71,4 % en la guía de observación): los ascensos se sustentan en la evaluación y no en la designación (96 %), pero la guía registró un cumplimiento parcial en el alcance funcional del puesto de destino, en el cambio de nivel jerárquico y en la comunicación formal de las nuevas responsabilidades, y la asignación de responsabilidades por el jefe (35 %) deja el ítem 7 en el nivel medio (3,10). Para la transparencia y la voz (4,22), el proceso del libro de texto cumplió el 91,7% de las condiciones observadas en el campo; sin embargo, solo el 46,5% cree que la equidad debe siempre tener lugar y que nunca lo hizo con una media de 3,52 (Ítem 14). La mayor brecha está en la justicia distributiva (4,02); creen que el proceso cumple el 100%, pero solo el 4% cree que el aumento proporcionado dio lugar a un ascenso; ese incremento en la escala salarial no se ve relacionado con un ascenso.

En síntesis, los ascensos administrativos del GADM-Salinas alcanzan un nivel alto tanto en el procedimiento observado (85,3 %) como en el índice de la variable (4,01), con debilidades puntuales en la percepción del personal. Las dimensiones deficitarias que se trasladan al tercer objetivo son el impacto funcional y el cambio de responsabilidades (Y.1.2 y Y.1.3), la percepción de justicia en los ascensos (Y.2.1) y la percepción del incremento salarial asociado al ascenso (Y.3.2). Con ello queda cumplido el segundo objetivo específico.

OE3. Proponer estrategias institucionales orientadas a fortalecer las dimensiones deficitarias de la equidad de género y de los ascensos administrativos identificadas en el diagnóstico.

Las dimensiones deficitarias identificadas en los dos objetivos anteriores se sistematizaron en tres pasos: una matriz FODA, que organiza las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas del entorno; una tabla de factores que inciden en la equidad de género dentro de los ascensos; y una matriz CAME, que traduce ese diagnóstico en las estrategias del Capítulo IV.

Tabla 30: Matriz FODA de la equidad de género en los ascensos administrativos del GADM-Salinas

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Alta valoración del principio: el 87 % considera muy importante la equidad de género.	D1. Aplicación intermitente de la equidad en los ascensos: solo el 46,5 % dice que debe aplicarse siempre y el 20,5 %, nunca.
F2. Comprensión adecuada: el 60 % la entiende como trato igualitario entre hombres y mujeres.	D2. Concursos de méritos poco visibles: aunque están documentados, solo el 15 % los reconoce.
F3. Entorno laboral bien valorado: el 93 % lo considera satisfactorio o muy satisfactorio.	D3. Socialización limitada: charlas (35 %) y conferencias (25 %); el 5 % dice que nunca se socializan.
F4. Clima favorable: el 90 % lo percibe adecuado siempre o casi siempre.	D4. Asignación jerárquica: el 35 % recibe sus responsabilidades del jefe y solo el 15 % las asume por iniciativa propia.
F5. Ascensos por evaluación: el 96 % indica resultados, proyectos u objetivos; ninguno, designación directa.	D5. Ascenso desvinculado del salario: solo el 4 % asocia el aumento salarial a un ascenso.
F6. Indicadores de gestión: el 60 % afirma que se aplican siempre.	D6. Subrepresentación femenina: las mujeres son el 40 % del personal administrativo.
F7. Compromiso con la función: el 72,5 % valora su responsabilidad como muy importante.	D7. Contratación ocasional elevada: 60 % frente a 27 % con nombramiento.
F8. Marco documental completo: 10 sobre 10 en la revisión documental (reglamento, comisión de igualdad, informes de seguimiento, registros por sexo y concursos).	D8. Brecha entre convicción y práctica: no hay relación significativa entre los índices ($p = -0,089$; $p = 0,212$).
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Marco legal favorable: artículos 11 y 66 de la Constitución, LOSEP, Ley Violeta y Plan Nacional de Igualdad de Género.	A1. Estereotipos que asocian el liderazgo y la toma de decisiones con los hombres.
	A2. Restricciones presupuestarias que limitan nuevas partidas de nombramiento.

O2. La LOSEP ya prevé los concursos de méritos y oposición como vía formal de promoción.	A3. Carga desigual del trabajo doméstico y de cuidados, que limita la disponibilidad de las mujeres para cargos de mayor responsabilidad.
O3. Compromisos internacionales del Ecuador: ODS 5, CEDAW y convenios de la OIT.	A4. Brecha salarial de género en el país, que reduce el atractivo de la promoción.
O4. Disponibilidad tecnológica: el 72,5 % tiene computadora, lo que permite digitalizar los ascensos y darles trazabilidad.	A5. Rotación por cambios de administración municipal, que interrumpe las políticas de equidad.
O5. Planes de igualdad de otras instituciones públicas, adaptables al contexto municipal.	

Los factores que inciden en la equidad de género dentro de los ascensos administrativos, identificados a partir del diagnóstico, se clasifican como facilitadores, barreras o contextuales en la siguiente tabla.

Tabla 31: Factores que inciden en la equidad de género dentro de los ascensos administrativos

Factor	Evidencia empírica	Tipo	Incidencia en la equidad del ascenso
Criterios de evaluación del desempeño	El 96 % señala ascensos por resultados (40 %), proyectos (33 %) u objetivos (23 %); ninguno por designación.	Facilitador	Aporta una base objetiva y reduce la discrecionalidad.
Clima organizacional y entorno laboral	El 93 % está satisfecho con el entorno y el 90 % percibe un clima adecuado.	Facilitador	Favorece la disposición a postular y a aceptar medidas correctivas.
Valoración institucional de la equidad	El 87 % la considera muy importante.	Facilitador	Legitima la adopción de acciones afirmativas.
Recursos tecnológicos disponibles	El 72,5 % trabaja principalmente con computadora.	Facilitador	Permite digitalizar los concursos internos y darles trazabilidad.
Marco documental de la política de equidad	Las cinco fuentes documentales están presentes (10 sobre 10).	Facilitador	Ofrece reglas, instancias y registros para verificar la equidad de cada ascenso.

Tipo de contrato	60 % con contrato ocasional y 27 % con nombramiento.	Barrera	La inestabilidad contractual limita la elegibilidad y la permanencia para ascender, sobre todo de las mujeres.
Género	Mujeres: 40 % del personal administrativo; $p = -0,089$ ($p = 0,212$) entre los índices de ambas variables.	Barrera	Incide de forma indirecta, combinada con el tipo de contrato, la cultura organizacional y la débil aplicación de los mecanismos formales.
Aplicación efectiva del principio de equidad	Solo el 46,5 % dice que debe aplicarse siempre y el 20,5 %, nunca.	Barrera	Genera arbitrariedad y reduce la confianza en la promoción.
Difusión de las políticas de equidad	Charlas (35 %), conferencias (25 %) y talleres (20 %); el 5 % dice que nunca.	Barrera	La información desigual favorece a quienes están cerca de la toma de decisiones.
Visibilidad de los concursos de méritos	Están documentados (Tabla 4), pero solo el 15 % los reconoce como política aplicada.	Barrera	Debilita la vía de promoción formal y obligatoria que fija la LOSEP.
Vínculo entre ascenso y remuneración	Solo el 4 % asocia el aumento a un ascenso; el 60 %, al desempeño.	Barrera	Quita valor al ascenso como incentivo y desalienta la postulación.
Asignación de responsabilidades	El 35 % recibe sus responsabilidades del jefe y el 15 % las asume por iniciativa propia.	Barrera	Oculta el mérito individual en la evaluación.
Estructura etaria	El 90 % tiene entre 26 y 45 años.	Contextual	Concentra la competencia en un grupo etario amplio, sin efecto diferenciado.

Los factores muestran que el género incide en la equidad de los ascensos, pero no de forma aislada: actúa junto con el tipo de contrato, la poca visibilidad de los concursos de méritos, la difusión desigual de las políticas y la falta de vínculo entre ascenso y salario. Esto explica que no se encontrara relación significativa entre ambos índices y confirma que no basta con promover la equidad en el discurso.

Las estrategias del Capítulo IV se obtienen de la matriz FODA mediante una matriz CAME, que cruza el análisis interno con el externo y genera cuatro tipos de estrategias:

Tabla 32: Matriz CAME

Análisis externo		
Explorar	Afrontar	
1. Marco constitucional y legal favorable: artículos 11 y 66 de la Constitución, LOSEP, Ley Violeta y Plan Nacional de Igualdad de Género. 2. Concursos de méritos y oposición previstos en la LOSEP como vía formal de promoción. 3. Compromisos internacionales asumidos por el Ecuador: ODS 5, CEDAW y convenios de la OIT. 4. Disponibilidad tecnológica: el 72,5 % del personal cuenta con computadora. 5. Planes de igualdad ya aplicados en otras instituciones públicas, adaptables al contexto municipal.	1. Estereotipos sociales que asocian el liderazgo y la toma de decisiones con figuras masculinas. 2. Restricciones presupuestarias del Estado que limitan la creación de partidas para nombramientos. 3. Distribución desigual del trabajo doméstico y de cuidados, que recae en las mujeres. 4. Brecha salarial de género vigente en el país. 5. Rotación derivada de los cambios de administración municipal.	
Mantener	Estrategias ofensivas	
1. El 87 % del personal considera muy importante la equidad de género. 2. El 60 % la entiende como trato igualitario entre hombres y mujeres. 3. El 93 % califica el entorno laboral como satisfactorio o muy satisfactorio. 4. El 90 % percibe un clima organizacional adecuado. 5. El 96 % señala que los ascensos se deciden por evaluación y ninguno por designación directa. 6. El 60 % afirma que se aplican indicadores de gestión. 7. El 72,5 % califica su responsabilidad como muy importante. 8. La revisión documental verificó las cinco fuentes con un puntaje de 10 sobre 10.	1. Evaluación ciega por méritos 4. Políticas de conciliación familiar	Estrategias de reorientación 2. Fortalecimiento de la Comisión de Igualdad de Género

Corregir

1. Solo el 46,5 % sostiene que la equidad debe aplicarse siempre en los ascensos; el 20,5 %, nunca.
2. Pese a estar documentados, solo el 15 % identifica los concursos de méritos entre las políticas aplicadas.
3. Socialización limitada: charlas (35 %) y conferencias (25 %); el 5 % declara que nunca.
4. El 35 % recibe las responsabilidades asignadas por el jefe frente al 15 % por iniciativa propia.
5. Solo el 4 % asocia el aumento salarial a un ascenso.
6. Las mujeres constituyen el 40 % del personal administrativo.
7. El 60 % tiene contrato ocasional frente al 27 % con nombramiento.
8. Sin relación significativa entre la convicción declarada y la práctica ($p = -0,089$).

Estrategias defensivas

5. Sistema de denuncias
confidencial

Estrategias de supervivencia

3. Capacitación en sesgos
inconscientes
6. Programa de mentoría para
mujeres

Las seis estrategias responden a las dimensiones deficitarias del diagnóstico: el fortalecimiento de la Comisión de Igualdad de Género y la capacitación en sesgos inconscientes atienden la aplicación y el conocimiento de las políticas (X.1.1) y la capacitación en género (X.2.3); la evaluación ciega por méritos y el sistema de denuncias confidencial fortalecen la percepción de justicia en los ascensos (Y.2.1); el programa de mentoría para mujeres prepara a las servidoras para asumir cambios de nivel y de responsabilidades (Y.1.2 y Y.1.3); y las políticas de conciliación familiar reducen las barreras que condicionan la postulación de las mujeres. La desvinculación percibida entre ascenso y remuneración (Y.3.2) se atiende, además, en las recomendaciones. Con ello queda cumplido el tercer objetivo específico.

DISCUSIÓN

Género de los Encuestados: El hecho de que el 60 % de los encuestados sean hombres y solo el 40 % mujeres evidencia, en la muestra encuestada, una clara subrepresentación femenina en el GADM-Salinas, lo que sugiere barreras sistémicas en el acceso a ascensos. Este hallazgo coincide con lo descrito por Tremmel y Wahl (2023), que describen cómo los estereotipos asignan atributos de liderazgo masculinos, dificultando las evaluaciones positivas de mujeres para roles de dirección.

Rango de Edad: Por edades, un 90% de los encuestados se encuentran entre los 26 y 45 años, mientras que el resto supera los 45 años. La edad puede ser representativa e importante al momento de considerar aspirantes para ascensos de puestos, y de alguna forma también influir en la percepción para la equidad de género. Las políticas de ascensos deben ser realizadas de forma que todas las personas, independiente de su edad, tengan la oportunidad de aspirar a mejores puestos. Thomas (2025) indica que no todas las personas ven los beneficios que otorgan las empresas de la misma forma, por lo que es importante adaptarse a cada época para lograr maximizar la motivación. El no tener políticas claras para lograr el ascenso puede repercutir en el compromiso de los empleados en la empresa al no consolidar un camino hacia la parte alta de la pirámide de Maslow (Idrus, Hashim, Abdull, & Abdul, 2022).

Tipo de Contratos: Un 60% de los empleados están bajo la modalidad de contrato ocasional, lo que podría significar un problema al momento de considerar los ascensos. Un contrato ocasional disminuye significativamente la posibilidad de lograr ascensos; si esa modalidad se concentra en las mujeres, aspecto que no pudo verificarse porque los resultados no permiten cruzar el sexo con el tipo de contrato, constituiría una forma indirecta de quitarles las oportunidades que buscan por medio de la equidad de género. Se ha demostrado que los contratos ocasionales ayudan a deslindarse fácilmente de la organización debido a que, entre otras cosas, no permiten acceder con facilidad a los permisos por maternidad, lo cual afecta de manera significativa a las mujeres (Yukiko & Koustas, 2022).

Ingresos Económicos: Un poco más de la mitad de los empleados tienen un salario superior al mínimo legal. Para Maslow, es importante primero satisfacer las necesidades básicas antes de querer desarrollarse de manera profesional. Cuando se muestra transparencia en el tema de salarios se puede reducir la brecha salarial hasta en un 45% de acuerdo al Foro Económico Mundial, mejorando la colaboración de los

empleados (World Economic Forum, 2022). Se hace importante entonces que se corrija todos los problemas que se relacionan con las brechas salariales a fin de percibir justicia al momento de recibir los sueldos.

Percepción sobre la Equidad de Género: Existe un porcentaje importante de personas que consideran la equidad de género como un tema importante en la organización, lo cual marca un hecho importante en búsqueda lograr la equidad. Pero esto no debe únicamente quedarse en opiniones, sino que debe llevarse a la práctica con acciones que efectivamente garanticen igualdad para todas las personas. En general se tiene que las políticas que se implementan en las organizaciones a veces no han logrado que efectivamente se pueda visualizar un trato igualitario entre el personal de las empresas. En otras palabras, aunque en teoría se pueda entender lo que implica la equidad de género, la práctica todavía está lejos de garantizar de manera efectiva la igualdad entre los empleados (Nawrat, 2023).

Evaluación del Entorno Laboral: Existe un alto grado de satisfacción del entorno laboral (93% de los encuestados). Sin embargo, no hay que descartar al 7% que no siente satisfacción en su lugar de trabajo, y que indica algo a mejorar en la institución, especialmente en lo que referente a igualdad e inclusión. Para Mora et al. (2022), la equidad y justicia en la empresa motiva positivamente a los empleados y mejora su desempeño laboral, lo que realza la importancia de mejorar el entorno laboral en favor de la igualdad para mejorar los resultados.

Clima Organizacional: Aunque la percepción de un clima laboral mayormente positivo es una buena señal para la organización, que el 10% haya señalado algo diferente constituye un factor de mejora para que este clima realmente sea igual para todos. Es importante que el clima organizacional sea adecuado para lograr maximizar las posibilidades de colaboración en un ambiente de respeto e igualdad, propiciando prosperidad para todos. Entonces, el mantener un buen clima organizacional promueve la satisfacción laboral, y esto se logra incluyendo políticas de igualdad (Cortez, 2023).

Mejoras en el Entorno Laboral: Lo principal que, según los empleados, debe cambiar en el entorno laboral es el trabajo en equipo (36 %) y la comunicación (18 %). Los resultados del estudio de Eva et al. (2024) indican que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo influyen en la confianza del personal; esto se correlaciona con lo que los participantes identificaron como importante, el trabajo en equipo y la

comunicación, y puede fortalecerse mediante capacitación para crear un entorno más inclusivo.

Responsabilidades y Evaluación del Desempeño: Se presenta un alto grado de calificación de la responsabilidad que posee el empleado con 72.50% que considera su trabajo muy importante. Se tiene adicionalmente que el 40 % de quienes fueron evaluados menciona que los ascensos se dan en función de la evaluación de resultados y el 33 % menciona que se dan por proyectos, lo que implica la valoración por méritos antes que por criterios de género. Aun así, se debe precautelar que estas evaluaciones sean equitativas y procuren igualdad.

Aplicación de Políticas de Equidad de Género: La capacitación es la política pública que el personal identifica con mayor frecuencia (60 %), mientras que solo el 15 % reconoce los concursos de méritos, que constituyen la vía formal de ascenso. Esto es importante porque, según indican Wynn y Carian (2023), incluso si existe igualdad en comportamientos es muy probable que las recompensas no sean iguales por lo que el conocimiento es esencial para asegurar la igualdad. La revisión documental confirma que los instrumentos de la política de equidad existen formalmente (Tabla 4), de modo que la brecha se ubica en su apropiación por parte del personal y no en su ausencia.

Socialización de Políticas Públicas sobre Equidad de Género: Las políticas de equidad se socializan principalmente por medio de charlas (35%) y conferencias (25%), mecanismos tradicionales que no suelen tener malos resultados pero que indican la pérdida de oportunidad para usar otros mecanismos como seminarios o videos educativos. Para Oloo (2023), la capacitación utilizando diversos mecanismos resulta muy provechoso para lograr llegar a cada rincón de la organización, pero esta requiere que se integre en la cultura interna, además que debe ser respaldada por la alta dirección y considerada dentro de un proceso de evaluación continua para asegurarse la eficacia de las políticas.

Indicadores de Gestión y Recursos: Se menciona por parte de un 60% de las personas que existen indicadores de gestión para la medición de actividades, y un 72.50% menciona al computador como recurso clave para la productividad. Es importante que se puedan contar con herramientas e instrumentos necesarios para medir y facilitar la autonomía y competencia, para así mantener la motivación elevada y con ello tener mejores oportunidades de conseguir ascensos (Starke & Ludviga, 2025). Para ello se hace

necesario que todas las personas en la organización tengan acceso adecuado a los recursos por igual.

Aumentos Salariales y Ascensos Laborales: Se menciona por parte del 60% de los encuestados que los aumentos en los salarios se basan principalmente en el desempeño laboral, lo cual es adecuado para conseguir la igualdad que se ha mencionado. Sin embargo, es importante que este sistema no tenga alguna clase de discriminación al momento de realizar la evaluación de desempeño. Y es que Abraham (2023) muestra que cuando se aplican recompensas por desempeño, ahí es donde se suele aumentar la brecha salarial. La implementación de políticas claras y transparentes puede ayudar a asegurar que todos los empleados, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades de avanzar en su carrera profesional.

Marco documental y apropiación de las políticas: La evidencia incluyó cinco fuentes de políticas de equidad (10 de 10), según lo confirmado mediante la revisión documental: reglamentos internos con criterios de promoción y un enfoque de género, la comisión de igualdad, informes de seguimiento, registros desagregados por sexo y convocatorias con resultados desagregados, con la máxima puntuación en cada elemento. Esto está en consonancia con la normativa del servicio público del Ecuador, que sigue la paridad de género y exige concursos de méritos y oposición para avanzar (Espinoza Beltrán & Cachipundo Vásquez, 2024). Sin embargo, que solo el 15 % del personal identifique los concursos de méritos entre las políticas aplicadas reproduce la brecha entre la política declarada y la práctica que describen los estudios sobre igualdad en las organizaciones (McCarthy et al., 2021), y confirma que la meritocracia depende de la transparencia y del contexto institucional, y no de la sola existencia formal de la norma (Alcalde Poma et al., 2025).

Procedimiento de ascenso observado: La guía de observación ubicó el proceso de ascenso en un nivel alto (85,3 %), con plena justicia distributiva (100 %), una transparencia y voz del 91,7 % y unos criterios formales del 71,4 %. Desde el modelo de justicia organizacional, la justicia procedimental y la distributiva son dimensiones distintas que el personal percibe por separado (Colquitt, 2001), lo que ayuda a explicar por qué un procedimiento que cumple la mayoría de sus condiciones convive con una percepción moderada: solo el 46,5 % sostiene que la equidad debe aplicarse siempre en los ascensos y apenas el 4 % asocia el aumento salarial a una promoción. Esta distancia entre lo declarado y lo efectivo coincide con lo encontrado en otros contextos

latinoamericanos, donde la adhesión a la igualdad no se refleja en la composición de los cargos (Gómez Gutiérrez et al., 2024), y sugiere que la publicidad de la escala salarial asociada a cada nivel podría reducir la percepción de inequidad (Obloj & Zenger, 2022).

Hipótesis: Los resultados no permiten aceptar la hipótesis alterna. El contraste entre los índices compuestos de cada persona arrojó un chi cuadrado de 0,699 ($gl = 1$; $p = 0,403$) y un rho de Spearman de $-0,089$ ($p = 0,212$), por lo que no se rechaza la hipótesis nula: la valoración de la equidad de género y la percepción sobre su aplicación en los ascensos se comportan de manera independiente. Desde el modelo bidimensional de justicia social, el reconocimiento del principio no basta para asegurar la redistribución efectiva de oportunidades (Fraser, 2022); desde el modelo de justicia organizacional, el cumplimiento procedimental verificado en el proceso observado no se traslada a la percepción del personal (Colquitt, 2001). Ambas variables alcanzan índices altos (4,07 y 4,01), pero no covarían entre sí, lo que coincide con los estudios que subrayan la distancia entre las políticas declaradas y sus efectos reales (World Economic Forum, 2023).

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Propuesta de solución: Estrategias para promover la equidad de género en los ascensos administrativos.

Justificación de la Propuesta

Los resultados muestran barreras que afectan la equidad de género en los ascensos del GADM-Salinas, por lo que se necesitan estrategias que aseguren igualdad de oportunidades, reduzcan la discriminación y promuevan una cultura inclusiva, conforme a la normativa ecuatoriana y a los tratados internacionales.

Objetivo de la Propuesta

Diseñar estrategias institucionales para promover la equidad de género en los procesos de ascenso administrativo dentro del GAD Municipal de Salinas, asegurando condiciones justas e inclusivas para el desarrollo profesional sin distinción de género.

Metodología para el diseño de estrategias

Las estrategias propuestas se basaron en los resultados de la encuesta, de la revisión documental y de la guía de observación aplicadas en la institución. De esta forma fue posible detectar las dimensiones deficitarias de la equidad de género y de los ascensos, entre las que destacan la escasa apropiación de las políticas por parte del personal, una capacitación en género basada en formatos expositivos, el cumplimiento parcial de los criterios formales del ascenso, una percepción moderada de justicia en los ascensos y la desvinculación percibida entre ascenso y remuneración.

Las estrategias buscan igualar las oportunidades entre hombres y mujeres. Se diseñaron con perspectiva de género, son factibles para el GADM-Salinas e incluyen acciones, responsables y plazos para facilitar su ejecución y evaluación.

El diseño también se orientó con tres preguntas de diagnóstico para ubicar los puntos de intervención: ¿cómo se desarrollan los procesos de selección y promoción interna del GADM-Salinas en requisitos, comités evaluadores y etapas?; ¿qué barreras enfrentan mujeres y hombres en los ascensos, como sesgos de evaluación, requisitos educativos o acceso a redes profesionales?; y ¿cómo perciben los servidores la justicia y la transparencia de la promoción interna? Las respuestas a estas interrogantes, obtenidas

del diagnóstico aplicado en la institución, constituyen el insumo directo de cada una de las estrategias que se detallan a continuación.

Estrategias Propuestas

En la siguiente tabla se describe las estrategias propuestas.

Tabla 33 estrategias propuestas.

Estrategia	Acciones Específicas	Responsables	Tiempo estimado
1. Evaluación ciega por méritos	1. Diseñar rúbricas anónimas para ascensos. 2. Digitalizar procesos sin campos de identificación de género. 3. Validar el sistema con pruebas piloto.	Dirección de Talento Humano	3 meses
2. Fortalecimiento de la Comisión de Igualdad de Género	1. Ampliar, mediante resolución, las atribuciones de la comisión vigente para que actúe como veedora en los concursos de ascenso. 2. Incorporar representantes de todas las áreas y de ambos sexos. 3. Publicar y socializar con el personal sus informes de seguimiento cada trimestre.	Comisión de Igualdad de Género y Dirección de Talento Humano	2 meses
3. Capacitación en sesgos inconscientes	1. Contratar facilitadores especializados. 2. Desarrollar talleres para líderes y jefes de unidad. 3. Evaluar impacto mediante encuestas pre y post taller.	Comisión de Igualdad de Género y Dirección de Talento Humano	4 meses
4. Políticas de conciliación familiar	1. Diagnosticar necesidades de conciliación mediante encuestas. 2. Diseñar propuesta normativa interna de horarios flexibles. 3. Aprobar política en sesión de Concejo.	Alcaldía y Dirección de Talento Humano	5 meses
5. Sistema de denuncias confidencial	1. Habilitar buzón digital y línea telefónica anónima.	Departamento Jurídico y Dirección de Talento Humano	3 meses

6. Programa de mentoría para mujeres	2. Capacitar al personal jurídico en atención con enfoque de género.	Dirección de Talento Humano	6 meses
	3. Difundir protocolo de atención y protección.		
	1. Identificar potenciales líderes femeninas.		
	2. Asignar mentores/as con experiencia en liderazgo público.		
	3. Evaluar impacto con seguimiento a promociones logradas.		

Cronograma de implementación.

En la siguiente tabla se encuentra el cronograma de implementación.

Tabla 34 cronograma de implementación.

Fase	Actividad	Meses
Diagnostico.	Revisión interna de procesos y ampliación de las atribuciones de la comisión de igualdad.	Enero – marzo.
Diseño	Elaboración de protocolos rubricas y manuales.	Abril – Junio.
Implementación	Aplicación piloto de estrategias en dos departamentos	Julio – Septiembre.
Evaluación	Recolección de resultados y mejoras del sistema.	Octubre – Diciembre

Recursos necesarios

- Talento humano capacitado (consultores externos, formadores).
- Apoyo institucional del Alcalde y Dirección de Talento Humano.
- Presupuesto para talleres, materiales y seguimiento.
- Plataforma interna para denuncias y mentorías.

Indicadores de evaluación de impacto.

- Aumento del número de mujeres en cargos de liderazgo.
- Mejora en las percepciones de equidad laboral (evaluación de clima)
- Reducción en la cantidad de denuncias de discriminación.
- Cumplimiento del cronograma y aplicación del 100% de estrategias planificadas.

CONCLUSIONES

Respecto del objetivo general, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre la equidad de género y los ascensos administrativos: el chi cuadrado entre los índices por persona fue de 0,699 ($gl = 1$; $p = 0,403$) y el rho de Spearman de $-0,089$ ($p = 0,212$), por lo que no se rechaza la hipótesis nula. Ambas variables puntúan alto (4,07 y 4,01), pero su comportamiento es independiente: quienes más valoran la equidad no son quienes mejor evalúan los ascensos.

Respecto del primer objetivo específico, la equidad de género alcanza un nivel alto (4,07). Por dimensión, el reconocimiento encabeza (4,36), seguido del entorno laboral (4,03), mientras que la redistribución se queda en el nivel medio (3,30). El marco documental obtiene 10 sobre 10, pero solo el 15 % identifica los concursos de méritos, por lo que el problema está en la aplicación de las políticas y no en su existencia.

En cuanto al segundo objetivo específico, los ascensos administrativos alcanzan un nivel alto en el índice (4,01) y en el proceso observado (85,3 %). Las debilidades se concentran en los criterios formales (71,4 % en la guía), en la asignación de responsabilidades por el jefe y en la percepción del personal: solo el 46,5 % sostiene que la equidad debe aplicarse siempre y apenas el 4 % asocia el aumento salarial a un ascenso.

Finalmente, respecto del tercer objetivo específico, a partir de las dimensiones deficitarias y de las matrices FODA y CAME se formularon seis estrategias: evaluación ciega por méritos, fortalecimiento de la Comisión de Igualdad de Género, capacitación en sesgos inconscientes, conciliación familiar, sistema de denuncias confidencial y mentoría para mujeres. Son viables porque se apoyan en el marco documental y en el procedimiento de ascenso que la institución ya tiene.

RECOMENDACIONES

Sobre el objetivo general, dado que no se encontró relación significativa entre ambas variables, se recomienda a la Dirección de Talento Humano repetir la medición cada año con los mismos índices por persona, para verificar si las estrategias propuestas logran que la valoración de la equidad se refleje en la percepción de los ascensos, y registrar en cada proceso las postulaciones, las personas seleccionadas y las remuneraciones desagregadas por sexo.

Respecto del primer objetivo específico, se recomienda difundir entre todo el personal el reglamento interno, los criterios de ascenso, las funciones de la Comisión de Igualdad de Género y los resultados de los concursos de méritos; sustituir las charlas por talleres prácticos de género en la inducción; y reforzar el trabajo en equipo y la comunicación.

En cuanto al segundo objetivo específico, se recomienda eliminar de las bases de los concursos los requisitos que excluyan de forma indirecta, formalizar las nuevas funciones mediante acción de personal, exigir al tribunal la declaración de ausencia de conflicto de interés, publicar la escala salarial asociada a cada ascenso y gestionar partidas de nombramiento para reducir la contratación ocasional (60 %).

Por último, respecto del tercer objetivo específico, se recomienda ejecutar las seis estrategias según el cronograma, empezando por el fortalecimiento de la Comisión de Igualdad de Género, la evaluación ciega por méritos y el sistema de denuncias confidencial, cada una con responsable designado, presupuesto asignado y evaluación de impacto.

REFERENCIAS

- Abraham, L. (2023). The gender gap in performance reviews. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 459-492. doi:10.1016/j.jebo.2023.07.039
- Adam, N., & Alfawaz, A. (2025). Enhancing organizational performance: How gender diversity enhances employee engagement and commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 199. doi:10.1057/s41599-025-04441-7
- Alamgir, F., & Riach, K. (2025). Towards recognition and redistribution: Solidarity demands and subaltern subjectivities in Bangladeshi jute mills. *Organization Studies*, 46(2), 275-298. doi:10.1177/01708406241311407
- Alcalde Poma, R. F., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4), 1-9. doi:10.5281/zenodo.14675016
- Amri, M., Yang, J., Jessiman-Perreault, G., Haikal, A., Barrett, K., & Bump, J. B. (2024). Equity and gender mainstreaming in public policy: A scoping review protocol. *PLOS ONE*, 19(2), e0299124. doi:10.1371/journal.pone.0299124
- Asamblea Constituyente de Montecristi. (2008/2024). *Constitución de la República del Ecuador [Suplemento Tercero al Registro Oficial No. 568, 30 de mayo de 2024]*. Montecristi, Ecuador: Suplemento del Registro Oficial No. 449.
- Bala, R., Srikanth, P., & Thakur, M. (2022). Influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: The mediating role of gratitude. *Front. Psychol.*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.974405
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4a ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Butler, J. (2024). *Who's Afraid of Gender?* Farrar, Straus and Giroux.
- Carhuancho Mendoza, I. M., Nolasco Labajos, F. A., Sicheri Monteverde, L., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.

- Casas, C. (2023). Equity in public university higher education in Latin America and the Caribbean. A systematic review. *Revista de Climatología*, 609-615. doi:10.59427/rcli/2023/v23cs.609-615
- CEPAL. (27 de junio de 2024). *ECLAC: Recognizing and Measuring the Multiple Dimensions of Social Inequality is Crucial for Achieving Sustainable Development*. Obtenido de <https://www.cepal.org/en/news/eclac-recognizing-and-measuring-multiple-dimensions-social-inequality-crucial-achieving>
- Chordiya, R., & Hubbell, L. (2022). Fostering Internal Pay Equity Through Gender Neutral Job Evaluations: A Case Study of the Federal Job Evaluation System. *Sage Journals*, 52(1). doi:10.1177/00910260221124866
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). doi:10.23913/ride.v14i27.1668
- Cruz-Castro, L., Casado, C., & Sanz-Menéndez, L. (2025). Merit, competition and gender: scientific promotion in public research organisations. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 779. doi:10.1057/s41599-025-05102-5
- Dagunduro, A., Abiola, O., Amen, A., & Favour, C. (2024). Exploring gender dynamics in the workplace: strategies for equitable professional development. *Researchgate*, 2(1), 1-8. doi:10.57219/crrms.2024.2.1.0035
- El Universo. (8 de marzo de 2025). *Las mujeres en Ecuador siguen ganando menos que los hombres; la brecha es de \$ 84,50*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/las-mujeres-en-ecuador-siguen-ganando-menos-que-los-hombres-la-brecha-es-de-8450-nota/>
- Espinoza Beltrán, V. Y., & Cachipueno Vásquez, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *Podium*(45), 33-52. doi:10.31095/podium.2024.45.3
- Eva, T. P., Afroze, R., & Sarker, M. A. (2024). The impact of leadership, communication, and teamwork practices on employee trust in the workplace. *Management*

Dynamics in the Knowledge Economy, 12(3), 241-261. doi:10.2478/mdke-2024-0015

Fabregat, G. (2021). Criterios y sistemas de promoción profesional y ascensos y no discriminación por razón de género. *Femeris*, 6(2), 12-33. doi:10.20318/femeris.2021.6134

Falcón, J. M. (2021). LA CONCEPTUALIZACION DEL GENERO Y SU IMPORTANCIA. *Instituto de Estudios Internacionales*.

Fayzullaev, A. K., & Shin, S. Y. (2024). Social undermining and promotive voice: The moderating effects of procedural justice. *Behavioral Sciences*, 14(6), 447. doi:10.3390/bs14060447

Federici, S. (2023). *Oltre la periferia della pelle: Ripensare, ricostruire e rivendicare il corpo nel capitalismo contemporaneo*. D Editore.

Forner, V., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94. doi:10.1108/OMJ-03-2020-0891

Fraser, N. (2022). *Cannibal Capitalism: How Our System Is Devouring Democracy, Care, and the Planet – and What We Can Do About It*. Verso Books.

Gagné, M., Parker, S., Griffin, M., Dunlop, P., Knight, C., Klonek, F., & Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews*.

García, J. (23 de abril de 2025). *Mujeres ganan 20 % menos que los hombres: diferencias laborales de género*. Obtenido de El Diario: <https://www.eldiario.ec/desigualdad-entre-hombres-y-mujeres-la-brechas-laborales-de-genero-20250423/>

García, M., Toro, R., Sarmiento, J. A., & Pazmay, S. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), 151-165. doi:10.14718/acp.2023.26.1.10

Girardi, J. (22 de abril de 2025). *3 Claves que el estudio de Radiografía de las Mujeres en el Trabajo nos deja sobre el desarrollo profesional de las mujeres*. Obtenido de buk: <https://www.buk.cl/blog/radiografia-de-la-mujer-desarrollo-profesional-de-mujeres-en-el-trabajo>

- Gómez Gutiérrez, E. L., Castillo Borrego, J. F., & Rodríguez Camacho, V. (2024). La equidad de género en el trabajo para acceder a oportunidades que impactan en el desarrollo y liderazgo de la mujer. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 955-973. doi:10.37811/cl_rcm.v8i5.13475
- Gupta, G., Grown, C., Fewer, S., Gupta, R., & Nowrojee, S. (2023). Beyond gender mainstreaming: transforming humanitarian action, organizations and culture. *Int J Humanitarian Action*, 8(5). doi:10.1186/s41018-023-00138-1
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Huaman-Morillo, S. R., Vander Linden, K. L., & Palmieri, P. A. (2024). Metaphors Describing the Gendered Organization in the Career Advancement of Women: An Integrative Review. *Administrative Sciences*, 14(9), 196. doi:10.3390/admsci14090196
- Ibáñez, M., García Mingo, E., & Aguado, E. (2022). Mujeres en mundos de hombres: segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. *Sociología del Trabajo*(101). doi:10.5209/stra.81673
- Idrus, N., Hashim, N., Abdull, N., & Abdul, N. (2022). The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), 660-672. doi:10.6007/IJARBSS/v12-i3/13006
- INEC. (20 de junio de 2025). *Desempleo urbano en Ecuador se ubica en 4,8 % en septiembre de 2023*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Septiembre_2023/202309_Mercado_Laboral.pdf
- Jaffar, H., Munir, A., & Waqas, M. (2024). Assessing the Impact of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory on Job Satisfaction: A Study of Employees in the

- Punjab Healthcare Commission. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 6(3), 469-480. doi:10.26710/sbsee.v6i3.3148
- Jiang, J.-Q., Yao, J., Yu, K.-R., & Li, C.-N. (2023). An empirical study on 'how to retain rural teachers with emphasis on hygiene or motivation factors': A case of Western China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1114107. doi:10.3389/fpsyg.2023.1114107
- Jiménez Rodrigo, M. L. (2022). Políticas de igualdad de género e interseccionalidad: estrategias y claves de articulación. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 29, e17792. doi:10.29101/crcs.v29i0.17792
- Kelley, K., Hipp, L., & Protsch, P. (2024). Organizational commitments to equality change how people view women's and men's professional success. *Scientific Reports*(14). doi:10.1038/s41598-024-56829-1
- Klug, K., Selenko, E., Van Hootegeem, A., Sverke, M., & De Witte, H. (2024). A lead article to go deeper and broader in job insecurity research: Understanding an individual perception in its social and political context. *Applied Psychology*, 73(4), 1960-1993. doi:10.1111/apps.12535
- López, D. (julio de 2021). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion-internacional-del-trabajo-oit.html>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- McAnally, K., & Hagger, M. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions . *Behavioral sciences*, 14(6), 428. doi:10.3390/bs14060428
- McCarthy, C., Barnard, S., Thomson, D., & Dainty, A. (2021). Understanding Gender Equality Policy and Practice Gaps Through the Lens of Organisational Justice: Development of an Employee Alignment Model. *Front. Sociol.*, 6. doi:10.3389/fsoc.2021.681086
- Mora, O., Guerrero, M., & Manosalvas, C. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 956-974. doi:10.52080/rvgluz.27.8.15

- Naciones Unidas. (10 de marzo de 2025). *Los derechos de las mujeres están bajo asedio*. Obtenido de Últimas Noticias: <https://www.ungeneva.org/es/news-media/news/2025/03/104193/los-derechos-de-las-mujeres-estan-bajo-asedio>
- Nawrat, A. (2 de marzo de 2023). *Perception outpaces reality on gender equity*. Obtenido de Unleash: <https://www.unleash.ai/diversity-equity-inclusion/perception-outpaces-reality-on-gender-equity/>
- Obloj, T., & Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6(5), 646-655. doi:10.1038/s41562-022-01288-9
- Ochoipoma, J., Ochoipoma, J., & Muñoz, F. (2024). Hacia la equidad de género: Una revisión bibliográfica del compromiso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista Científica Ciencias Sociales*, 6. doi:10.53732/rccsociales/e601124
- OIT. (ENERO de 2020). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Obtenido de <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#intro>
- Oloo, M. (2023). The Efficacy of Diversity Training Programs in Improving Workplace Inclusion . *International Journal of Human Resource*, 1(1), 48.
- Organización Internacional del Trabajo. (2025). *Desigualdad salarial de género en América Latina: ¿cuál es la brecha relevante por cerrar? (Informe Técnico N.º 51)*. Lima: OIT.
- Peralta-Jaramillo, K. G. (2025). Challenges and advances in gender equity: Analysis of policies, labor practices, and social movements. *Social Sciences*, 14(7), 401. doi:10.3390/socsci14070401
- Pila Guzmán, P. V., & Déleg Guazha, N. R. (2023). Segregación laboral de las mujeres profesionales por motivos de género en Ecuador. *Estudios Sociológicos*, 41(123), 733-769. doi:10.24201/es.2023v41n123.2272
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: The moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 14, 1313922. doi:10.3389/fpsyg.2023.1313922

- Rajabi, R., Brashear, T., & Hashemi, H. (2024). Drivers of salespeople engagement: A justice perspective. *Industrial Marketing Management*, 116, 51-65. doi:10.1016/j.indmarman.2023.11.005
- Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). Women's Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond . *Sustainability*, 14(2), 788. doi:10.3390/su14020788
- Ravindran, T., Ippolito, A., Atiim, G., & Remme, M. (2021). Institutional Gender Mainstreaming in Health in UN Agencies: Promising Strategies and Ongoing Challenges. *Global Public Health*, 17(8), 1551–1563. doi:10.1080/17441692.2021.1941183
- Revista Gestión. (7 de marzo de 2024). *La equidad laboral en Ecuador, una brecha que se ensancha*. Obtenido de <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-equidad-laboral-en-ecuador-una-brecha-que-se-ensancha/>
- Rodríguez, M. (2021). Modelo general para la creación de las políticas públicas . *Forum. Revista Departamento de Ciencia Política*(19). doi:10.15446/frdcp.n19.86948
- Rodríguez-Saavedra, M. O., Barrientos-Alfaro, Á. R., Quispe-Nina, W., Málaga-Dávila, C. P., Alegre-Chalco, M. E., & Arguedas-Catasi, R. W. (2025). La mujer en la administración pública: barreras y oportunidades para el liderazgo femenino. *Revista InveCom*, 5(4), e504068. doi:10.5281/zenodo.14854296
- Scott, J. (2020). *On the Judgement of History*. Columbia University Press.
- Semblantes-Guamán, R. P., Salinas-Quintana, S., & Arcos-Naranjo, E. V. (2026). Análisis de la brecha salarial de género en Ecuador: una descomposición cuantílica con datos de la Enemdu 2024. *Innova Science Journal*, 4(1), 159-166. doi:10.63618/omd/isj/v4/n1/218
- Solís-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 51-67. doi:10.35381/cm.v10i19.1346
- Son Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J., Stamarski, C., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes

- and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3). doi:10.1016/j.hrmr.2023.100968
- Starke, S., & Ludviga, I. (2025). Unlocking Digital Potential—The Impact of Innovation and Self-Determined Learning . *systems*, 13(5), 396. doi:10.3390/systems13050396
- Strah, N., Rupp, D. E., Shao, R., King, E., & Skarlicki, D. (2024). Why have we not detected gender differences in organizational justice perceptions?! An evidence-based argument for increasing inclusivity within justice research. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2797
- Sweetie, K., & Hamid, A. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: a conceptual paper. *Cogent Business & Managment*, 11(1). doi:10.1080/23311975.2024.2331981
- Tapia, E. (25 de abril de 2023). *El salario de las mujeres en Ecuador cae a USD 402 en marzo*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ingresos-mujeres-hombres-empleo-adeecuado/>
- Tedder, A., & Sherf, E. (2024). Fairness Judgments in the Context of Structural Sexism: The Role of Beliefs in Individual and Structural Causes of Success. *Academy of Management Journal*, 67(5). doi:10.5465/amj.2022.0776
- Teleamazonas. (30 de noviembre de 2023). *Menos acceso al trabajo formal incrementa la brecha salarial en Ecuador*. Obtenido de <https://www.teleamazonas.com/acceso-trabajo-formal-aumenta-brecha-salarial-ecuador/>
- Thomas, L. (22 de junio de 2025). *Supporting the wellbeing of today's multigenerational workforce*. Obtenido de alight: <https://www.alight.com/blog/wellbeing-multigenerational-workforce>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Sec. Personality and Social Psychology*, 14. doi:10.3389/fpsyg.2023.1034258
- Tricco, A., Parker, A., & Khan, P. (2024). Interventions on gender equity in the workplace: a scoping review. *BMC Med* , 149. doi:10.1186/s12916-024-03346-7

- World Economic Forum. (20 de julio de 2022). *Here's how pay transparency affects the workplace*. Obtenido de Jobs and the future of work: <https://www.weforum.org/stories/2022/07/pay-transparency-gender-gap-equity-equality-business>
- World Economic Forum. (21 de junio de 2023). *Economic shocks are wiping out progress on gender equality: Global Gender Gap Report 2023*. Obtenido de Equity, Diversity and Inclusion: <https://www.weforum.org/stories/2023/06/economics-shocks-gender-equality-linkedin/>
- Wynn, A., & Carian, E. (2023). High-Hanging Fruit: How Gender Bias Remains Entrenched in Performance Evaluations. *Social Problems*, 72(9). doi:10.1093/socpro/spad044
- Yukiko, A., & Koustas, D. (28 de junio de 2022). *Temporary work contracts and female labour market outcomes*. Obtenido de Temporary work contracts and female labour market outcomes: https://www.rieti.go.jp/en/columns/v01_0187.html
- Zhang, Z., & Hannig, J. (2025). Estimation of Gender Wage Gap in the University of North Carolina System. *arXiv Preprint*. doi:10.48550/arXiv.2505.24078
- Zimmermann, F. (2023). Narrowing inequalities through redistribution: A relational inequality approach to female managers and the gender wage gap. *European Societies*, 26(4), 1071-1093. doi:10.1080/14616696.2023.2289651

APÉNDICES

Apéndice 1 Encuesta

Objetivo: Diagnosticar la aplicación de equidad de género en las acciones de oportunidad de ascenso en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas-Año 2024

Aspecto socioeconómico

Género ☐ Masculino ☐ Femenino	Edad: ☐ 18 a 25 años ☐ 26 a 35 años ☐ 36 a 45 años ☐ 46 en adelante	Tipo de contratos Nombramiento Libre remoción Ocasional	Ingresos: Mayor RB Menor RB
Preguntas			
1. ¿El principio de igualdad de género se entiende cómo? Reconocen derechos de hombres y mujeres, Trato igualitario entre hombres y mujeres 50% de hombres y 50% mujeres, Participación política		2. ¿Cree que es importante la equidad de género? Muy importante Relativamente importante Poco importante Ni importante ni poco importante Nada importante	
3. ¿Cómo evalúa el entorno laboral? Muy satisfactorio Satisfactorio Nada satisfactorio		4. ¿Existe un adecuado clima organizacional? Siempre Casi siempre Nunca	
5. ¿Cuáles de estas opciones se mejora el entorno laboral? Talleres Integración Trabajo en equipo Socialización Comunicación Aumento de sueldo		6. ¿Cómo califica las responsabilidades asignadas durante la jornada laboral? Muy importante Relativamente importante Poco importante Ni importante ni poco importante Nada importante	
7. ¿Las responsabilidades que realizan son? Por proyectos Por contrato Por iniciativa propia Asignadas por el jefe Por sus funciones		8. ¿Cuáles de estas políticas públicas se aplican en su entorno laboral? Capacitación Programas de salud ocupacional Concursos de méritos Protección laboral Entrega de equipos de protección laboral	
9. ¿Cómo se socializan las políticas públicas sobre equidad de género? Charlas Conferencias Talleres Seminarios Videos, Proceso de inducción o entrenamiento Nunca		10. ¿Existen indicadores de gestión para medir la productividad de sus labores? Siempre Casi siempre Nunca	
11. ¿Cuáles de estos recursos le dan para ser productivos? Computadora Útiles de oficina Escritorio Equipo de protección personal Ninguno de ellos		12. ¿El aumento salarial se da por? Desempeño laboral Por designación Por trabajo extra Por acenso Nunca	
13. En la institución los ascensos laborales se dan por? Evaluación por resultados Evaluación por objetivos Evaluación por proyectos Por designación No aplica		14. ¿La aplicación de equidad de género en las acciones de oportunidad de ascenso administrativa se debe dar? Siempre Casi siempre Nunca	
Fecha:		Area:	

Nota: La información será manejada de forma confidencial y académica.
 Muchas gracias por su colaboración.

Apéndice 2 Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Equidad de género y su incidencia en los ascensos administrativos del gobierno autónomo descentralizado municipal Salinas 2024	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la equidad de género y las dimensiones de los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, durante el año 2024?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las dimensiones de los ascensos administrativos (justicia procedimental y justicia distributiva) del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, durante el año 2024.	HIPÓTESIS Ha. Existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la equidad de género (redistribución, reconocimiento y entorno laboral) y las dimensiones de los ascensos administrativos (justicia procedimental y justicia distributiva) del personal administrativo del GADM-Salinas. Ho. No existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la equidad de género y las dimensiones de los ascensos administrativos del personal administrativo del GADM-Salinas.	VARIABLE INDEPENDIENTE (X) Equidad de género La equidad de género es el grado en que el personal comprende y aplica los principios de igualdad mediante la redistribución de las políticas institucionales, lo que valora, reconoce y se capacita en él, viéndose reflejado en un entorno laboral justo (McCarthy et al., 2021)	D1. Redistribución (Fraser, 2022; McCarthy et al., 2021)	1. Aplicación y conocimiento de las políticas públicas 2. Políticas institucionales	ENFOQUE Cuantitativo.
	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA PE1. ¿Cuál es el nivel de redistribución, reconocimiento y entorno laboral que caracteriza la equidad de género en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS OE1. Diagnosticar el nivel de redistribución, reconocimiento y entorno laboral que caracteriza la equidad de género en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.		La equidad de género es el grado en que el personal comprende y aplica los principios de igualdad mediante la redistribución de las políticas institucionales, lo que valora, reconoce y se capacita en él, viéndose reflejado en un entorno laboral justo (McCarthy et al., 2021)	D2. Reconocimiento (Fraser, 2022; Butler, 2024)	1. Nivel de comprensión del principio 2. Grado de valoración del personal 3. Capacitación en género	TIPO Y DISEÑO Tipo: descriptiva, correlacional y propositiva. Diseño: no experimental, de corte transversal.
	PE2. ¿Cuál es el nivel de justicia procedimental y justicia distributiva que caracteriza los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?	OE2. Diagnosticar el nivel de justicia procedimental y justicia distributiva que caracteriza los ascensos administrativos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.			D3. Entorno laboral (Dagunduro et al., 2024; Solís-Saavedra, 2024)	1. Clima organizacional 2. Evaluación del entorno laboral	MÉTODOS Deductivo - Inductivo
				VARIABLE DEPENDIENTE (Y) Ascensos administrativos Los ascensos administrativos son la promoción del servidor a un puesto superior mediante criterios formales aplicados de forma consistente, un proceso transparente e imparcial y resultados	D1. Justicia procedimental: criterios formales (Colquitt, 2001; Cruz-Castro et al., 2025)	1. Existencia y claridad de los criterios de ascenso 2. Impacto funcional 3. Cambios en el nivel de responsabilidades	POBLACIÓN 600 servidores administrativos
				Los ascensos administrativos son la promoción del servidor a un puesto superior mediante criterios formales aplicados de forma consistente, un proceso transparente e imparcial y resultados	D2. Justicia procedimental: transparencia y voz (Colquitt, 2001; Qi et al., 2023)	1. Percepción de justicia en los ascensos 2. Opinión sobre la imparcialidad del proceso	MUESTRA 200 servidores administrativos
	PE3. ¿Qué estrategias institucionales permitirían fortalecer las dimensiones deficitarias de la equidad de género y de los ascensos administrativos identificadas en el diagnóstico?	OE3. Proponer estrategias institucionales orientadas a fortalecer las dimensiones deficitarias de la equidad de género y de los ascensos administrativos identificadas en el diagnóstico.			D3. Justicia distributiva (Colquitt, 2001;	1. Distribución de ascensos y aumentos salariales por mérito 2. Incremento salarial asociado al ascenso	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y ANÁLISIS

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
				distribuidos según el mérito (Colquitt, 2001)	Obloj y Zenger, 2022)		Técnicas: encuesta, revisión documental y observación directa. Instrumentos: cuestionario en escala de Likert, ficha de registro documental y guía de observación. Análisis: índices por dimensión, rho de Spearman y chi cuadrado.

Elaborado por: Lcda Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Apéndice 3 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES	ABRIL						MAYO						JUNIO					
	DIA																		
	FEC HA																		
ASPECTOS PRELIMINARES		x																	
INTRODUCCIÓN		x																	
CUERPO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN			x																
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO				x	X														
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO						x	x												
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN								x	x	x									
CONCLUSIONES										x	x								
RECOMENDACIONES											x	x	x						
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS														x	x				
ANEXOS																x	x		

Elaborado por: Lcda. Regatto Del Pezo Daniela Lisette

Apéndice 4 Árbol de problemas

EFFECTOS
• Baja participación de las mujeres en puestos directivos.
• Menor motivación y desempeño del personal femenino.
• Reducción de la productividad institucional general.
• Menor salario y reconocimiento para las mujeres frente a sus pares.
• Deterioro del clima organizacional por percepción de injusticia.
• Desgaste de la imagen institucional del GAD por incumplimiento del trato igualitario.
PROBLEMA CENTRAL
Desigualdad en el acceso a los ascensos administrativos entre hombres y mujeres en el GADM-Salinas.
CAUSAS
• Aplicación deficiente o limitada de las políticas de equidad de género.
• Persistencia de estereotipos que asocian el liderazgo con figuras masculinas.
• Falta de transparencia y objetividad en los procesos de promoción interna.
• Capacitación insuficiente del personal en temas de equidad de género.
• Inestabilidad laboral de las mujeres por la prevalencia de contratos temporales.
• Percepción de la familia y la maternidad como obstáculo para el desarrollo profesional femenino.

Fuente: Situación problemática de la investigación

Elaborado por: Lcda. Regatto Del Pezo Daniela Lissette

Apéndice 5 Guía de observación

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS · INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE ASCENSO ADMINISTRATIVO

1. Datos de identificación

Institución	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas
Investigación	Equidad de género y su incidencia en los ascensos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas 2024
Investigadora	Lcda. Daniela Lissette Regatto Del Pezo
Variable	Ascensos administrativos (Y)
Dimensiones	Y.1. Justicia procedimental: criterios formales · Y.2. Justicia procedimental: transparencia y voz · Y.3. Justicia distributiva
Técnica	Observación directa in situ, estructurada y no participante
Instrumento	Guía de observación
Fecha de aplicación	15/09/2026
Unidad o lugar de observación	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas
Servidor que facilita el acceso	Lcdo. Carlos Vinicio Benavides Segovia
Cargo	Director de Talento Humano

2. Objetivo de la guía

Registrar, mediante observación directa in situ de los procesos de ascenso o promoción interna del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, el grado en que se cumplen las condiciones de justicia procedimental (criterios formales, transparencia y voz) y de justicia distributiva que el modelo de justicia organizacional de Colquitt (2001) asocia a un ascenso equitativo, así como el grado en que los instrumentos institucionales de equidad de género verificados en la revisión documental se aplican en la práctica.

La guía complementa el cuestionario y la ficha de revisión documental: aporta al OE2 con la evidencia del procedimiento, que se contrasta con la percepción del personal, y aporta al OE3 al señalar las dimensiones deficitarias que orientan las estrategias. No sustituye el contraste estadístico del objetivo general, que se realiza con los datos de la encuesta.

3. Instrucciones

La observación es no participante: la observadora no interviene en las decisiones del proceso ni se dirige a las personas postulantes. Los datos personales de postulantes y evaluadores no se registran; solo se anota el sexo cuando el ítem lo requiere.

Se completa una guía por cada proceso de ascenso observado. Cuando se observen varios procesos, los porcentajes de cada dimensión se promedian para obtener el resultado institucional.

Los indicadores Y.2.1 y Y.2.2 miden percepciones del personal, que se recogen en el cuestionario. En esta guía se registran solo las condiciones observables que sustentan esas percepciones (difusión, publicidad de resultados, posibilidad de reclamación y composición e imparcialidad del tribunal).

Cada ítem se califica con una sola marca, conforme a la escala siguiente. En la última columna se anota la evidencia que sustenta la calificación (documento, acta, publicación, conducta observada) y cualquier situación relevante.

Se cumple (2)	La conducta o condición se observa de forma completa, con respaldo documental o evidencia directa verificable.
Se cumple parcialmente (1)	La conducta o condición se observa de forma incompleta, irregular o sin respaldo que permita verificarla.
No se cumple (0)	La conducta o condición no se observa, o se observa lo contrario de lo que describe el ítem.
No aplica (N/A)	La etapa del proceso a la que corresponde el ítem no se realizó durante la observación. El ítem se excluye del cálculo.

4. Registro de la observación

N.º	Indicador	Aspecto que se observa	2	1	0	N/A	Evidencia y observaciones
Y.1. JUSTICIA PROCEDIMENTAL: CRITERIOS FORMALES							
1	Y.1.1. Existencia y claridad de los criterios de ascenso <i>Contraste: ítem 13 del cuestionario</i>	El proceso de ascenso se rige por bases escritas, aprobadas y vigentes.	x				
2		Los requisitos, los criterios de calificación y su ponderación se dan a conocer a las personas postulantes antes de la evaluación.	x				
3		Los criterios se aplican por igual a todas las personas postulantes, sin excepciones ni requisitos añadidos durante el proceso.	x				
4		Las bases no contienen requisitos que excluyan, de forma directa o indirecta, por sexo, edad, estado civil o cargas familiares.		x			
5	Y.1.2. Impacto funcional	El puesto de destino implica funciones distintas y de mayor alcance que el puesto de origen, conforme al manual de puestos.		x			
6	Y.1.3. Cambios en el nivel de responsabilidades	El ascenso supone un cambio verificable de nivel jerárquico o de grupo ocupacional.		x			
7		Las nuevas responsabilidades se comunican formalmente a la persona ascendida (acción de personal o documento equivalente).		x			
Subtotal Y.1			10				
Y.2. JUSTICIA PROCEDIMENTAL: TRANSPARENCIA Y VOZ							
8	Y.2.1. Percepción de justicia en los ascensos (condiciones observables)	La convocatoria se difunde por canales accesibles a todo el personal y con un plazo suficiente para postular.	x				
9		Los resultados de cada etapa se publican con la puntuación obtenida por cada postulante.	x				
10		Se informa a las personas postulantes de un mecanismo de reclamación o apelación con plazos definidos.	x				
11	Y.2.2. Opinión sobre la imparcialidad del proceso (condiciones observables) <i>Contraste: ítem 13 del cuestionario</i>	El tribunal o la comisión evaluadora está integrado por mujeres y hombres.	x				
12		Los miembros del tribunal declaran la ausencia de conflicto de interés con las personas postulantes.		x			
13		En la prueba o entrevista se aplican las mismas preguntas o pruebas a todas las personas y no se indaga sobre su vida familiar o personal.	x				
Subtotal Y.2			11				
Y.3. JUSTICIA DISTRIBUTIVA							
14	Y.3.1. Distribución de ascensos y aumentos salariales por mérito	La designación final respeta el orden de puntuación obtenido por méritos.	x				
15		Se registra el número de postulantes y de personas ascendidas desagregado por sexo.	x				
16	Y.3.2. Incremento salarial <i>Contraste: ítem 12 del cuestionario</i>	El ascenso se acompaña de un incremento de la remuneración conforme a la escala vigente.	x				
17		El incremento asignado es el mismo para mujeres y hombres que ascienden a un mismo puesto.	x				
Subtotal Y.3			8				
PUNTAJE TOTAL OBSERVADO (rango de 0 a 34)			29				

Apéndice 6 Guía de revisión documental

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS · INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FICHA DE REGISTRO DE REVISIÓN DOCUMENTAL

1. Datos de identificación

Institución	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas
Investigación	Equidad de género y su incidencia en los ascensos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas 2024
Investigadora	Lcda. Daniela Lissette Regatto Del Pezo
Variable	Equidad de género (X)
Dimensión	X.1. Redistribución
Indicador	X.1.2. Políticas institucionales
Objetivo específico	OE1. Diagnosticar el nivel de redistribución, reconocimiento y entorno laboral que caracteriza la equidad de género en el personal administrativo del GADM-Salinas
Técnica	Revisión documental
Fecha de aplicación	18/09/2026
Unidad informante	Unidad de Talento Humano
Servidor que entrega la información	Lcdo. Carlos Vinicio Benavides Segovia
Cargo	Director de Talento Humano

2. Objetivo de la ficha

Verificar la existencia, la vigencia y el alcance de los instrumentos institucionales mediante los cuales el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas opera la política de equidad de género. La aplicación se realiza sobre registros institucionales ya existentes.

3. Instrucciones de codificación

Cada una de las cinco fuentes documentales se califica con una sola marca en la columna que corresponda, conforme a los siguientes criterios:

Presente (2)	El documento existe, cuenta con aprobación formal, se encuentra vigente e incorpora de manera expresa el enfoque de equidad de género, con responsables y procedimientos identificables.
Parcial (1)	El documento existe, pero está desactualizado, carece de aprobación formal o menciona la equidad de género de forma genérica, sin responsables ni procedimientos definidos.
Ausente (0)	El documento no existe, no se localiza en los archivos institucionales o la entidad declara no disponer de él.

El registro debe consignar, en la última columna, el número y la fecha del documento verificado, su vigencia y cualquier observación relevante sobre su alcance. Cuando una fuente se califique como ausente, se dejará constancia del medio por el cual se solicitó y de la respuesta institucional recibida.

4. Registro de la revisión documental

N.º	Fuente documental	Elemento que se verifica	Presente (2)	Parcial (1)	Ausente (0)	Identificación del documento y observaciones
1	Manual de procesos o reglamento interno de Talento Humano vigente	Incorporación de los criterios de ascenso y el enfoque de equidad de género en la selección y la promoción interna.	2			
2	Resoluciones o actas de creación de un responsable o comisión de igualdad de género	Designación formal, integrantes, atribuciones y periodicidad de las sesiones.	2			
3	Informes de seguimiento o rendición de cuentas sobre políticas de igualdad de los últimos dos años	Periodicidad de la presentación, indicadores reportados y mecanismo de publicación.	2			
4	Registros de personal desagregados por sexo	Nómina institucional, distribución por cargos y por niveles jerárquicos.	2			
5	Convocatorias de concursos de méritos y oposición de los últimos dos años	Bases publicadas, criterios de calificación y resultados desagregados por sexo.	2			
PUNTAJE DOCUMENTAL TOTAL (suma de las cinco fuentes, rango de 0 a 10)			10			



Lcdo. Carlos Vinicio Benavides Segovia
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO