UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"CRITERIOS INCLUSIVOS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2025"

AUTORA:

EVELYN REBECA TIXILEMA PAZ

DIRECTORA
Doc.Yonaiker del Mar Navas Montes

PARES ACADÉMICOS
Ing. Ricardo Xavier Chávez Betancourt
Ing. Alex Fernando Barrionuevo Remache

SAN MIGUEL – ECUADOR
2025

TEMA

CRITERIOS INCLUSIVOS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2025.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por haberme brindado inteligencia, entendimiento y fuerzas para continuar y no rendirme, a mis padres María Paz y Julio Tixilema por a ver guiado mis pasos con consejos llenos de sabiduría, mi hermano menor Cristhian Tixilema quien ha sido a estado presente en todo momento, mi hermano mayor Oswaldo Paz quien han sido un ejemplo a seguir y, quienes con el apoyo incondicional y palabras de aliento me han motivado y me han ayudado a superar cada desafío que se ha presentado.

A mi grupo de amigos por compartir su amistad, especialmente a Daniela Mendoza, gracias por tu amistad, cariño y apoyo incondicional en mi vida universitaria.

Agradezco a mi banda favorita BTS, Morat y mi serie favorita Naruto que me han enseñado que con perseverancia y constancia puedo cumplir mis sueños.

A la Universidad Estatal de Bolívar, Extensión San Miguel y docentes de la carrera Gestión del Talento Humano por compartir sus conocimientos en todos estos años. Asimismo, agradezco a mi directora Doc. Yonaiker Navas a mis pares Ing. Ricardo Chávez e Ing. Alex Barrionuevo, quienes con su conocimiento y tiempo hicieron posible el desarrollo de mi investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicada a mi madre María Paz, por su amor incondicional, su fuerza y su ejemplo constante de valentía y entrega, gracias por enseñarme que rendirse nunca es opción y por ser mi apoyo inquebrantable, tus palabras sabias y ese abrazo que siempre supo calmarlo todo.

A mi padre Julio Tixilema por su sabiduría, paciencia, y por enseñarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad.

A mi querido hermano Cristhian Tixilema con todo mi corazón gracias por ser mi amigo, mi cómplice y muchas veces mi impulso, tu apoyo y confianza en mí, me dieron fuerzas para seguir adelante. Esta meta es tuya, porque sin ti este camino habría sido difícil.

Esta tesis es por y para ustedes, con todo mi corazón y gratitud.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Doc. ***Yonaiker del Mar Navas Montes***; Ing. ***Ricardo Xavier Chávez Betancourt*** e ***Ing. Alex Fernando Barrionuevo Remache***; en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación Criterios Inclusivos Para El Clima Organizacional De La Fundación Familia Salesiana Salinas, Provincia Bolívar Año 2025, desarrollado por la señorita ***Tixilema Paz Evelyn Rebeca***.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Gestión del Talento Humano.

San Miguel, diciembre del 2025

Doc. Yonaiker del Mar Navas Montes
Director

Ing. Ricardo Xavier Chávez Betancourt
Par Académico

Ing. Alex Fernando Barrionuevo Remache
Par Académico

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajiao
San Miguel - Ecuador
Teléfono: (593) 032 989812 - 032989813 - 032989463
www.ueb.edu.ec

CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo **Evelyn Rebeca Tixilema Paz**, portadora de la Cédula de Identidad No 0250304318 en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **Criterios Inclusivos Para El Clima Organizacional De La Fundación Familia Salesiana Salinas, Provincia Bolívar Año 2025**, modalidad presencial, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedo a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Evelyn Rebeca Tixilema Paz

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN 2

ABSTRACT 3

CAPÍTULO I 4

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 4

1.1 Descripción del Problema 4

1.2 Formulación del Problema 6

1.3 Preguntas de Investigación 6

1.4 Justificación (debe incluir la línea de investigación a la cual aportará el trabajo) 7

1.5 Objetivos: General y Específicos 7

1.5.1 Objetivo General 7

1.5.2 Objetivos Específicos 7

1.6 Variables 8

1.6.1 Independiente 8

1.6.2 Dependiente 8

1.7 Operacionalización 9

CAPÍTULO II 17

MARCO TEÓRICO 17

2.1 Antecedentes (académicos y artículos de investigación) 17

2.2 Científico (bases teóricas en la que fundamenta la investigación) 18

2.2.1 Equidad de oportunidades 18

2.2.2 Acceso a puestos de liderazgo 19

2.2.3 Igualdad salarial 19

2.2.4 Igualdad en accesos a beneficios 20

2.2.5 Prevención de discriminación 20

2.2.6 Sensibilización en igualdad de genero 21

2.2.7 Protocolos contra discriminación y acoso 21

2.2.8 Inclusión en procesos de selección 22

2.2.9 Participación y representación 22

2.2.10 Igualdad en la toma de decisiones 23

2.2.11 Promoción de liderazgo femenino 23

2.2.12 Participación en programas inclusivos 24

2.2.13 Flujo de dimensiones 25

2.2.14 Retroalimentación 26

2.2.15 Canales de comunicación 26

2.2.16 Ambiente laboral 27

2.2.17 Relaciones interpersonales 27

2.2.18 Nivel de satisfacción 28

2.2.19 Liderazgo 28

2.2.20 Estructura organizacional 28

2.2.21 Políticas internas 29

2.2.22 Organización del trabajo 29

2.2.23 Accesos a Recursos 30

2.3 Conceptual 30

2.4 Legal 32

2.4.1 Constitución De La Republica Del Ecuador (2008) 32

2.4.2 Inclusión Y Equidad 33

2.4.3 Acuerdo Ministerial No. Mdt-2018 de la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional 34

2.4.4 Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-013 35

CAPITULO III 36

METODOLOGÍA 36

3.1 Tipo de Investigación 36

3.1.1 Investigación Exploratoria 36

3.1.2 Investigación Descriptiva 36

3.2 Enfoque de la investigación 36

3.2.1 Enfoque de investigación Mixta 36

3.3 Métodos de Investigación 37

3.3.1 Método Deductivo 37

3.3.2 Método Inductivo 37

3.3.3 Método Analítico 37

3.3.4 Método Sintético 38

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos 38

3.4.1 Fuentes Primarias 38

3.4.2 Fuentes Secundarias 39

3.4.3 Fuentes Bibliográficas 39

3.5 Universo, Población y Muestra 39

3.6 Procesamiento de la Información 40

3.6.1 Análisis de contenido 40

CAPITULO IV 41

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 41

4.1 Análisis cuantitativo 41

4.2 Análisis cualitativo 58

4.2.1 Análisis de la entrevista 58

4.3 Triangulación de resultados 60

4.4 Discusión 62

CONCLUSIONES 64

RECOMENDACIONES 65

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 66

ANEXOS 73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Operacionalización de variables* 9

Tabla 2 *Impacto del liderazgo femenino en el clima laboral*..... 41

Tabla 3 *Diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.* 43

Tabla 4 *Políticas organizacionales sobre la igualdad de género* 44

Tabla 5 *Efectividad en la implementación de políticas de igualdad de género.* 45

Tabla 6 *Distribución equitativa de la carga de trabajo.* 46

Tabla 7 *Igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo.* 47

Tabla 8 *Equilibrio de género en los puestos directivos.* 48

Tabla 9 *Equidad salarial entre hombre mujeres.* 49

Tabla 10 *Garantías de igualdad en las políticas actuales de la organización.* 50

Tabla 11. *Capacitación en igualdad de género: alcance y limitaciones* 51

Tabla 12 *Procesos de selección inclusivos y libres de sesgos de género.* 52

Tabla 13 *Participación equitativa en la toma de decisiones organizacionales.* 53

Tabla 14 *Representación de género en comités internos.* 54

Tabla 15 *Promoción activa del liderazgo femenino en la Fundación*. 55

Tabla 16 *Reconocimiento de los logros de las mujeres en la organización.* 56

Tabla 17 *Triangulación de datos de la investigación* 60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Impacto del liderazgo femenino en el clima laboral.* 42

Figura 2 *Diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.* 43

Figura 3 *Políticas organizacionales sobre la igualdad de genero* 44

Figura 4 *Efectividad en la implementación de políticas de igualdad de género.* 45

Figura 5 *Diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.* 46

Figura 6 *Igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo.* 47

Figura 7 *Equilibrio de género en los puestos directivos.* 48

Figura 8 *Equidad salarial entre hombres y mujeres.* 49

Figura 9 *Garantías de igualdad en las políticas actuales de la organización.*..... 50

Figura 10 *Capacitación en igualdad de género: alcance y limitaciones.* 51

Figura 11 *Procesos de selección inclusivos y libres de sesgos de género.* 52

Figura 12 *Participación equitativa en la toma de decisiones organizacionales.*..... 53

Figura 13 *Participación equitativa en la toma de decisiones organizacionales.*..... 54

Figura 14 *Promoción activa del liderazgo femenino en la fundación.* 55

Figura 15 *Reconocimiento de los logros de las mujeres en la organización.* 56

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima organizacional y los criterios inclusivos tiene una influencia significativa dentro de las organizaciones ya que de esto depende el éxito de las relaciones interpersonales y el buen desempeño de los empleados dentro de la institución. Por ello esta investigación, llamada “Criterios inclusivos para el clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas”, busca entender cómo los criterios inclusivos, especialmente desde una perspectiva de género, puede mejorar el ambiente laboral de la organización.

La motivación de estudiar este tema proviene de notar que en instituciones con compromisos comunitarios o religiosos aún hay desigualdades sutiles que restringen la inclusión completa. Los valores tradicionales a menudo ocultan talentos y limitan la participación justa, por lo tanto, es importante y urgente evaluar el clima organizacional, identificar criterios inclusivos y proponer acciones específicas para lograr un cambio cultural duradero la cual cuenta con tres objetivos específicos: proporcionar una base teórica para las variables analizadas, evaluar la percepción actual del clima institucional y reconocer criterios inclusivos clave para la gestión.

Se optó por un enfoque de método mixto, combinando herramientas cuantitativas como encuestas al personal y técnicas cualitativas como entrevistas con el responsable de Recursos Humanos lo que permitió triangular los datos para un mejor análisis.

Esta investigación no solo busca contribuir académicamente sino aportar a la Fundación Familia Salesiana Salinas con herramientas prácticas que impulsen un ambiente laboral más inclusivo, equitativo y respetuoso para todos quienes son parte de ella.

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es identificar criterios inclusivos que puedan ayudar a fortalecer el clima organizacional en la Fundación Familia Salesiana en Salinas. La idea es que tener políticas claras que regulen estos criterios y ayuden a integrar mejor el talento femenino en la organización, promoviendo así un ambiente laboral más equitativo. El estudio se realizó utilizando un enfoque mixto que combinó herramientas cuantitativas, como encuestas dirigidas al personal administrativo y herramientas cualitativas como entrevista dirigida a la directora de talento humano esta metodología permitió la triangulación de datos lo que enriqueció el análisis y proporcionó una evaluación más amplia y confiable de la situación actual. Los resultados muestran que la Fundación ha avanzado en algunas áreas de inclusión, pero aún enfrenta brechas significativas en la distribución de responsabilidades, el acceso a roles de liderazgo, la igualdad salarial y el reconocimiento de las contribuciones de las mujeres. La encuesta reveló opiniones encontradas sobre las políticas de igualdad de género, mientras que las entrevistas destacaron la falta de regulaciones formales y la urgente necesidad de mejorar la cultura organizacional mediante la sensibilización y la capacitación. Es fundamental crear políticas institucionales claras, promover oportunidades de liderazgo femenino e implementar programas continuos de capacitación en igualdad de género para fomentar un entorno laboral más equitativo e inclusivo.

Palabras clave: clima organizacional; criterios inclusivos; igualdad de género; liderazgo femenino; equidad salarial.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify inclusive criteria that can help strengthen the organizational climate at the Salesian Family Foundation in Salinas. The idea is to have clear policies that regulate these criteria and help to better integrate female talent into the organization, thus promoting a more equitable work environment. The study was carried out using a mixed approach that combined quantitative tools, such as surveys aimed at administrative staff and qualitative tools such as interviews aimed at the director of human talent, this methodology allowed the triangulation of data, which enriched the analysis and provided a broader and more reliable assessment of the current situation. The results show that the Foundation has made progress in some areas of inclusion, but still faces significant gaps in the distribution of responsibilities, access to leadership roles, equal pay, and recognition of women's contributions. The survey revealed mixed views on gender equality policies, while the interviews highlighted the lack of formal regulations and the urgent need to improve organizational culture through awareness-raising and training. It is critical to create clear institutional policies, promote female leadership opportunities, and implement ongoing gender equality training programs to foster a more equitable and inclusive work environment.

Keywords: organizational climate, inclusive criteria, gender equality, female leadership, pay equity.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del Problema

NIVEL MACRO

En Japón, el clima organizacional influenciada por el “kaizen”, ha sido clave en el éxito de empresas como Toyota. Según un estudio en Harvard, en la planta de Fremont-California los empleados de todos los niveles pueden proponer mejoras aumentando así la productividad en 25%, esto demuestra que la motivación en el trabajo no depende solo de incentivos financieros y participación activa de los empleados (Vorecol, 2024).

La igualdad de género fue reconocida en la Declaración de Derechos Humanos en 1948, en los años 70 gracias al triunfo del movimiento feminista se declaró al año 1975 como el año Internacional de la Mujer y al celebrar la primera conferencia mundial sobre la Mujer en la ciudad de México. En 1979 se aprobó CEDAW, una carta para eliminar la discriminación contra las mujeres. En 1980, la segunda conferencia mundial sobre la mujer en Copenhague promovió mejoras en los derechos de las mujeres sobre propiedad, herencia y custodia (Naciones Unidas, 2015).

NIVEL MESO

En Ecuador, el clima organizacional es la clave en los sectores público y privados donde los empleados alineados con el clima empresarial suelen ser más productivos, el modelo OCAI de Cameron y Quin clasifica las organizaciones en cuatro tipos: Clan, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica. En el sector público un clima organizacional solido puede fomentar la dedicación, respeto y confianza, aunque este sector enfrenta retos en credibilidad y eficiencia. Fortalecer el clima organizacional puede aumentar el compromiso y la unidad impulsando la modernización y mejora en la prestación de servicios públicos (Quinde Chuma, 2023).

Por otro lado, la igualdad de género en Ecuador se alinea a las especificidades de cada persona. El principio de igual de trato entre hombres y mujeres implica la falta de cualquier acto de discriminación, ya sea directa o indirecta, basada en el sexo en particular, la maternidad, la responsabilidad familiar y el estatus civil; la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta sus características e individualidades únicas de cada uno (Ministerio de Trabajo [MDT], 2023).

El interés por el clima organizacional en Ecuador ha aumentado con investigaciones que exploran su impacto en el sector público, privado y educativo. Las áreas de estudio incluyen motivación, liderazgo, satisfacción laboral y su relación con el desempeño y la rotación del personal. Sin embargo, se enfrenta a desafíos como la escasa cultura y el acceso limitado a datos (Tumbaco Martínez et al., 2023).

NIVEL MICRO

En la Fundación Familia Salesiana Salinas al tener larga duración y valores arraigados, puede generar ciertas resistencias al cambio; la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos y a las demandas de igualdad social de género se vincula con los valores católicos y el carisma salesiano, aunque no haya un reglamento formal la inclusión y el respeto serian promovidos pero la falta de políticas específicas podría limitar avances estructurados en equidad de género, especialmente en roles de liderazgo y toma de decisiones.

A nivel interno, la Fundación Familia Salesiana Salinas enfrenta el desafío de equilibrar sus valores tradicionales con la promoción de la igualdad de género; la organización enfatiza el respeto a la dignidad humana y la colaboración entre hombres y mujeres sin embargo, la falta de políticas específicas y estructuras formales limita su capacidad para avanzar en la equidad de género y la ausencia de datos desagregados por sexo y la falta de una cultura de investigación dificultan la identificación y abordaje de las brechas de genero existentes, es así que se presenta una oportunidad para que la Fundación Familia Salesiana

Salinas revise su prácticas y estructuras, incorporando criterios inclusivos que fortalezcan su clima organizacional y promuevan un entorno laboral más equitativo y justo.

La relación entre el clima organizacional y la igualdad de género se centra en cómo las prácticas culturales afectan al nivel macro. En Japón, el clima de "kaizen" fomenta la motivación y facilita las políticas de igualdad. En Ecuador, el clima organizacional impacta en la eficiencia y el compromiso, incidiendo en la igualdad de género. A nivel micro, dentro de la Fundación Familia Salesiana de Salinas, los valores tradicionales pueden servir tanto de obstáculo como de oportunidad para promover la igualdad a partir de su adaptación a las nuevas demandas sociales.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los criterios inclusivos que permiten el mejoramiento del clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas?

1.3 Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías que fundamentan la investigación?

¿Cuál es la situación actual con respecto al clima organizacional en la Fundación Familia Salesiana Salinas?

¿Cuáles son los criterios inclusivos que deben considerarse en la Fundación Familia Salesiana Salinas?

1.4 Justificación (debe incluir la línea de investigación a la cual aportará el trabajo)

La investigación sobre la igualdad de género en el clima organizacional es crucial para entender como las diferencias de género pueden influir en el clima organizacional, la dinámica del equipo y el desempeño general. Este estudio permite identificar las desigualdades existentes y las barreras que impiden la plena participación de todos los empleados como el acoso, la falta de representación en puestos de liderazgo y las brechas salariales.

La investigación tiene múltiples propósitos, primero, conocer las percepciones y experiencias de los empleados sobre el clima organizacional; segundo, proporcionar información valiosa a los lideres de la organización, con el fin de diseñar estrategias y programas específicos que promuevan la equidad de género; tercero sensibilizar a todos los niveles de la organización sobre la importancia de la igualdad de género, fomentando un cambio de clima positivo.

La cualidad de la investigación radica en su capacidad para basarse en datos empíricos y evidencias objetivas, mediante la utilización de métodos como encuestas, entrevistas y análisis de datos, ofreciendo una imagen clara y precisa de la situación actual.

1.5 Objetivos: General y Específicos

1.5.1 Objetivo General

Determinar los criterios inclusivos que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera teórica las variables de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual con respecto al clima organizacional en Fundación Familia Salesiana Salinas.

- Identificar los criterios inclusivos que deben considerarse en la Fundación Familia Salesiana Salinas.

1.6 Variables

1.6.1 Independiente

Criterios Inclusivos

1.6.2 Dependiente

Clima Organizacional

1.7 Alcance

La autora de este trabajo de investigación entiende que los criterios inclusivos abarcan algunos aspectos como género, discapacidad, interculturalidad, flexibilidad y adaptación, participación y representación, entorno seguro y acogedor. Sin embargo, en este trabajo solo se abordará el criterio inclusivo relacionado con género, con enfoque en la inclusión de las mujeres en cargos directivos. De igual manera, solo se tomó en consideración al personal que labora en el área administrativa.

1.7 Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Variable Independiente Criterios Inclusivos	La igualdad de género es un principio jurídico universal, la equidad de género agrega un enfoque ético para garantizar una igualdad efectiva, compensando las desigualdades históricas que han afectado al género femenino, especialmente en áreas como la representación política o el mercado laboral. La equidad, en este contexto, debe aplicarse de manera similar a otros ámbitos	Se refiere al conjunto de medidas y normas cuantificables establecidas en una organización o proyecto para asegurar la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Esto puede abarcar políticas de selección de género equitativo, estudio de las desigualdades salariales, fomento del liderazgo	**1.Equidad en oportunidades**	**Acceso a puestos de liderazgo**	**Preguntas Cerradas** ¿Cree que existe igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo? ¿Percibe un equilibrio de género en los puestos directivos? **Preguntas Abiertas** ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en este aspecto? ¿Qué barreras enfrentan las mujeres para acceder a roles de liderazgo en la fundación? ¿Qué acciones podrían fomentar una mayor equidad en liderazgo	**Encuesta** **Entrevista**	**Cuestionario** **Guía de entrevista**
				Igualdad salarial	**Preguntas Cerradas** ¿Percibe que existe equidad salarial entre hombres y mujeres en la fundación? ¿Cree que las políticas actuales garantizan esta igualdad?		

	(García Cabezas, 2025)	femenino y formación en clave de género (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023)			**Preguntas Abiertas** ¿Qué cambios sugiere para garantizar la equidad salarial? ¿Cómo describiría las políticas salariales actuales respecto a la equidad de género? ¿Qué acciones considera necesarias para reducir las brechas salariales?
				Igualdad en acceso a beneficios	**Preguntas Cerradas** ¿Considera que los beneficios laborales son iguales para todos los empleados? ¿Qué tan accesibles son los programas de capacitación para mujeres y hombres? (Escala 1-5) **Preguntas Abiertas** ¿Cómo evalúa el acceso a beneficios laborales desde la perspectiva de género? ¿Qué programas podrían implementarse para mejorar este acceso? ¿Qué cambios recomendaría en este aspecto?
			2.Prevención de discriminación	**Sensibilización en igualdad de género**	**Preguntas Cerradas** ¿Ha recibido alguna capacitación sobre igualdad de género? ¿Qué tan efectivo considera el contenido de estas capacitaciones? (Escala 1-5) **Preguntas Abiertas**

		¿Qué temáticas deberían incluirse en próximas capacitaciones? ¿Qué impacto tienen las capacitaciones en la percepción de igualdad de género en la organización? ¿Qué aspectos deberían reforzarse en la formación?
	Protocolos contra discriminación y acoso	**Preguntas Cerradas** ¿Conoce los protocolos existentes para reportar casos de acoso? ¿Cree que estos protocolos son efectivos? **Preguntas Abiertas** ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en estos protocolos? (Abierta ¿Cómo describiría la implementación de los protocolos de la fundación? ¿Qué acciones podrían fortalecer la prevención de casos de discriminación y acoso?
	Inclusión en procesos de selección	**Preguntas Cerradas** ¿Considera que los procesos de selección son inclusivos y libres de sesgos? ¿Qué tan transparente percibe estos procesos? (Escala 1-5) **Preguntas Abiertas** ¿Qué cambios recomendaría para fomentar la inclusión? ¿Cómo podría mejorarse la transparencia en los procesos

			de selección? ¿Qué estrategias serían útiles para garantizar procesos inclusivos?
	3. Participación y representación	**Igualdad en la toma de decisiones**	**Preguntas Cerradas** ¿Cree que existe una participación equitativa en la toma de decisiones? ¿Percibe una representación adecuada de ambos géneros en comités internos? **Preguntas Abiertas** ¿Qué cambios sugeriría para mejorar este aspecto? ¿Qué factores limitan la participación igualitaria en la toma de decisiones? ¿Cómo describiría la inclusión en los comités y reuniones?
		Promoción de liderazgo femenino	**Preguntas Cerradas** ¿Cree que la fundación promueve el liderazgo femenino de manera activa? (Cerrada) ¿Qué tan visibles son las mujeres líderes en su organización? (Escala 1-5) **Preguntas Abiertas** ¿Qué sugerencias tendría para fomentar este liderazgo? ¿Qué estrategias considera efectivas para fortalecer el liderazgo femenino en la fundación? ¿Qué barreras podrían estar limitando este desarrollo?
		Participación en	**Preguntas Cerradas**

				programas inclusivos	¿Está involucrado/a en algún programa o iniciativa de inclusión en la fundación? ¿Considera efectivos estos programas? (Escala 1-5) **Preguntas Abiertas** ¿Qué sugerencias tiene para mejorarlos? ¿Cómo evalúa el impacto de los programas inclusivos en el clima organizacional? ¿Qué tipo de programas considera necesarios para fomentar la inclusión?
Variable Dependiente Clima Organizacional	El clima organizacional es el conjunto de percepciones, actitudes y experiencias que los miembros de una organización tienen sobre el ambiente laboral y las condiciones que influyen en su desempeño, motivación y satisfacción. Este clima está determinado por factores como la estructura organizacional, los estilos de liderazgo, las relaciones	Se define operativamente como el conjunto de percepciones que los trabajadores poseen acerca de elementos concretos del entorno de trabajo, valoradas mediante encuestas o cuestionarios estructurados que evalúan aspectos como la satisfacción en el trabajo, la comunicación interna, el liderazgo, la	**Comunicación Organizacional**	**Flujo de información**	**Preguntas cerradas** ¿Considera que la información fluye adecuadamente en su área de trabajo? **Preguntas abiertas** ¿Qué aspectos del flujo de información en la organización podrían mejorar? ¿Cómo describiría la transparencia de la comunicación en la fundación?
				Retroalimentación	**Preguntas Cerradas** ¿Recibe retroalimentación regular de sus superiores? ¿Considera que la retroalimentación que recibe es constructiva? **Preguntas Abiertas** ¿Cómo afecta la retroalimentación a su

	interpersonales y las políticas internas (Rock Content, 2019).	motivación y el trabajo colaborativo (Pimienta, 2024).			desempeño laboral? ¿Qué tipo de retroalimentación considera más útil?
				Canales de comunicación	**Preguntas Cerradas** ¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación interna? ¿Utiliza regularmente los canales digitales de la fundación? ¿Cómo sugeriría mejorar estos canales? **Preguntas Abiertas** ¿Qué canales de comunicación interna son más eficientes según su experiencia? ¿Existen barreras en el uso de los canales disponibles?
			2. Ambiente	**Relaciones interpersonales**	**Preguntas Cerradas** ¿Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un ambiente de respeto en su área de trabajo? ¿Cómo calificaría la colaboración entre equipos? **Preguntas Abiertas** ¿Qué factores considera que contribuyen a un buen ambiente laboral? ¿Qué aspectos podrían mejorar en las relaciones interpersonales?
				Nivel de satisfacción laboral	**Preguntas Cerradas**

			¿Está satisfecho/a con las condiciones de trabajo actuales? ¿Qué mejoras sugiere para aumentar la satisfacción laboral? **Preguntas Abiertas** ¿Qué factores le generan mayor satisfacción en su puesto de trabajo? ¿Cómo influye el clima laboral en su motivación diaria?
		Liderazgo	**Preguntas Cerradas** ¿Cómo percibe el liderazgo en su equipo? ¿Cree que los líderes fomentan un ambiente inclusivo? **Preguntas Abiertas** ¿Cómo describiría el nivel de claridad en las políticas organizacionales? ¿Qué aspectos considera necesarios en las políticas de igualdad? ¿Qué características considera esenciales en un buen líder?
	3.Estructura Organizacional	**Políticas Internas**	**Preguntas Cerradas** ¿Conoce las políticas organizacionales relacionadas con la igualdad de género? ¿Considera que estas políticas son aplicadas de forma efectiva? **Preguntas Abiertas**

		¿Cómo describiría el nivel de claridad en las políticas organizacionales? ¿Qué aspectos considera necesarios en las políticas de igualdad? ¿Qué sugerencias tendría para mejorarlas?
	Organización del trabajo	**Preguntas Cerradas** ¿Cree que las funciones y responsabilidades están claramente definidas? ¿Considera que la carga de trabajo está equitativamente distribuida? **Preguntas Abiertas** ¿Qué desafíos enfrenta en la organización de su trabajo? ¿Cómo podría mejorarse la asignación de tareas en su área? ¿Qué ajustes considera necesarios en la organización laboral?
	Acceso a recursos	**Preguntas Cerradas** ¿Tiene acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo? ¿Qué tan accesibles son las herramientas tecnológicas en su área? (Escala 1-5) **Preguntas Abiertas** ¿Cómo evalúa la disponibilidad de recursos en su área? ¿Qué impacto tiene la falta de recursos en su desempeño?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes (académicos y artículos de investigación)

En cuanto al trabajo de investigación que lleva por título “Los programas de igualdad de género en el sector hotelero: Revisión crítica en la situación de Cataluña”, (Noguer Junca et al., 2020). Los avances significativos en la promoción de la igualdad de género a nivel internacional y nacional, impulsados principalmente por marcos normativos como las convenciones de la ONU y las leyes específicas en países como España. La transversalización de género, es decir, la integración de la perspectiva de género en todas las políticas se ha posicionado como un paradigma clave. Sin embargo, a pesar de estos avances persisten brechas de género significativas, como salarial y la violencia machista, para abordar estos desafíos se han implementado diversas estrategias incluyendo planes de igualdad en empresas y la promoción de la coeducación en el cual se evidencia un compromiso creciente por parte de las instituciones para promover la igualdad de género, no obstante, se requiere un esfuerzo continuo para erradicar y construir sociedades más justas y equitativas.

Además, la investigación analizo los planes de igualdad de género en el sector hotelero de Cataluña, donde concluye la necesidad de una mayor acción y creación en las políticas de igualdad de género en las organizaciones, aún queda por hacer para transformar las buenas intenciones en ocasiones concretas y resultados tangibles.

Por otro lado, el estudio “Satisfacción laboral y género: como impactan estas diferencias el clima organizacional” Noll Araya et al. (2023), indica una reseña sistematizada en donde el objetivo es dar respuesta a la interrogante respecto al efecto de la condición de género en materias de satisfacción laboral y clima organizacional en diferentes rubros y organizaciones, se concluye que el género afecta la satisfacción laboral y clima

organizacional, las mujeres en sociedades menos desarrolladas muestran menor satisfacción laboral comparadas con sociedades más desarrolladas. La cultura organizacional y discriminación de género impactan el clima laboral, incluso con diferencias en reconocimiento y desarrollo; las responsabilidades familiares afectan la percepción de conciliación laboral-personal aquí se destaca la importancia de promover una cultura de género para mejorar el desarrollo laboral femenino.

En la investigación que lleva por título "El clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa pública de movilidad de la mancomunidad de Cotopaxi (EPMC)" (Alvarado Mendoza y Sánchez Jiménez (2023), el objetivo fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPCM), donde concluyen que la teoría del clima organizacional y la satisfacción laboral son fundamentales para mejorar el entorno laboral. Un clima positivo basado en el apoyo y la justicia influye en la satisfacción de los empleados, varios factores, como la naturaleza del trabajo y las relaciones sociales afectan la satisfacción laboral. Gestionar estos aspectos promueve un ambiente saludable y productivo beneficiando tanto a los empelados como a la organización.

2.2 Científico (bases teóricas en la que fundamenta la investigación)

2.2.1 Equidad de oportunidades

Busca equilibrar la igualdad de derechos con la singularidad individual apoyándose en la justicia de la igualdad y la valoración, a pesar de que la igualdad de derechos fue un principio ya reconocido, las mujeres hoy en día siguen luchando por una ciudadanía con derechos plenos, durante años se pensó que tratar a todos de la misma manera promovería la igualdad sin embargo, esto puede conducir a resultados desiguales, ya que las personas poseen

diferentes perspectivas, recursos y habilidades, la diversidad puede analizarse desde diversas categorías. (Barberá, 2004)

Incluyendo personalidad, formación, etnicidad y más, las personas tienden a sentirse atraídas por las diferencias. Lo que puede enriquecer tanto las relaciones como los grupos de trabajo, la diversidad en el entorno laboral puede facilitar la innovación y ofrecer diferentes perspectivas.

2.2.2 Acceso a puestos de liderazgo

Eagly y Carli (2007) afirmaron que las mujeres líderes son vistas como más participativas, empáticas y con un estilo de liderazgo transformacional. Estas cualidades pueden mejorar el ambiente laboral y el desempeño de los empleados, sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con estereotipos de género que las hacen parecer menos competentes para el liderazgo.

Cohen y Huffman (2007) señalaron que las mujeres en contabilidad pueden tener problemas para equilibrar trabajo y vida personal, limitando sus oportunidades de liderazgo. Ibarra y Obodaru (2009) mencionaron retos como la falta de redes y el "techo de cristal", que impide el acceso a altos puestos. Kanan (2010) agregó que, a pesar de ser financieramente independientes, siguen siendo subestimadas socialmente (Santos y D'onofrio, 2023)

2.2.3 Igualdad salarial

La igualdad de remuneración es un derecho fundamental que garantiza que hombres y mujeres reciban un salario igual por un trabajo de igual valor. Este principio no solo se aplica a trabajos similares, igualmente a aquellos diferentes que según criterios objetivos tienen un valor equivalente.

La OIT reconoce desde 1919 este derecho como parte de la justicia social. La Declaración de Filadelfia de 1944 establece que todos los seres humanos tienen derecho a

perseguir su bienestar en igualdad de oportunidades. La igualdad de género y la eliminación de la discriminación laboral son principios clave de la OIT, el Convenio sobre igualdad de remuneración de 1951 fue el primer instrumento internacional en esta materia y sigue siendo relevante hoy en día (Oelz et al., 2013).

2.2.4 Igualdad en accesos a beneficios

El mismo Rawls, al analizar las libertades y su valor para diferentes personas, señala que las dificultades para considerar igualitario el acceso a las libertades básicas se deben a las diversas percepciones y experiencias de los ciudadanos, influenciadas por sus contextos sociales y económicos. Sin embargo, no acepta que estas diferencias relacionadas con la pobreza y la ignorancia anulen la equidad en la distribución de dichas libertades en contraste con lo que argumentan los críticos del formalismo liberal (Rodríguez Zepeda, 2021).

A pesar de un posible consenso político sobre el principio de igualdad y el derecho a un acceso igualitario a las libertades persiste un desacuerdo sobre la justicia distributiva que se refiere a la redistribución de riqueza, ingresos y bienestar. Este debate sobre la igualdad, como una forma de cerrar la brecha de ingresos y mejorar la calidad de vida sigue siendo importante en la filosofía política y no se ha solucionado (Rodríguez Zepeda, 2021).

2.2.5 Prevención de discriminación

La estimación de los costos empresariales asociados a la violencia contra la mujer impulsa a las empresas a tomar medidas preventivas, aunque estas deben definir el nivel de compromiso requerido. Las iniciativas empresariales suelen enfocarse en una prevención reactiva, mediante la identificación y atención de casos existentes (prevención secundaria y terciaria), dejando de lado la prevención primaria que busca evitar nuevos casos.

El factor económico, la prevención puede generar beneficios estratégicos como mejorar la productividad y optimizar la cadena de valor, no obstante, el modelo de gestión

propone dos enfoques: uno de menor inversión, con resultados en un año y otro integral a mediano plazo (tres años), que combina prevención y optimización de procesos, los logros iniciales de la prevención reactiva podrían motivar a implementar el modelo completo (Vara Hora, 2015)

2.2.6 Sensibilización en igualdad de genero

La Organización de las Naciones Unidas-Mujeres (2015), señala la importancia de promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres para que accedan a instituciones gubernamentales. A pesar de avances en la educación, las mujeres siguen participando menos en la fuerza laboral y reciben un 24% menos de ingresos que los hombres, el informe destaca que, especialmente en países en desarrollo, los hombres alcanzan niveles más altos de escolaridad y salarios. Los estereotipos de género son una causa principal de esta desigualdad.

Bareiro y Soto, 2016, en el trabajo de Guel Rodríguez, (2021) analizan políticas públicas de diferentes países que buscan revertir las asimetrías de género y asegurar derechos y oportunidades para mujeres y niñas. Presentan la Agenda 2030 de la ONU, que incluye 17 objetivos y 169 metas, destacando la necesidad de transformar procesos para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres (Guel Rodríguez, 2021).

2.2.7 Protocolos contra discriminación y acoso

El Protocolo Modelo se basa en teorías feministas y mejores prácticas para prevenir el Acoso Harassment Sexual Laboral (AHSL) bajo el nuevo Convenio 190 de la OIT. Se enfoca en cinco enfoques integrados:

El enfoque sectorial enfatiza la necesidad de cambios en todo el sector en lugar de cambios aislados en instituciones.

El enfoque preventivo propone un ciclo de acciones antes, durante y después del AHSL para mitigar daños y prevenir la repetición.

El enfoque restaurativo incluye principios de Justicia Restaurativa y Transformativa para abordar las causas subyacentes del AHSL.

El enfoque participativo evita que la responsabilidad recaiga solo en las víctimas, asignando roles a todos los miembros para prevenir y detener situaciones de riesgo. Para finalizar el enfoque interseccional destaca la vulnerabilidad de grupos específicos al AHSL y la importancia de proteger a quienes no se ajustan a normas de género tradicionales.

Las ocho organizaciones que desarrollaron el Protocolo invitan a otras organizaciones a unirse y adaptar este Protocolo a sus contextos laborales para crear entornos inclusivos y libres de violencia y discriminación (Mx-Ca y Mx-Ca, 2022).

2.2.8 Inclusión en procesos de selección

Hace referencia la implementación de buenas prácticas donde se garantiza la igualdad de oportunidades para todos los postulantes independiente de su género.

> Alles (2011), el proceso de selección se prefiere o se descarta a una persona por una característica que nada tiene que ver con las requeridas para el puesto, se está realizando discriminación. Es aquí cuando se encuentra la discriminación más oculta o menos evidente, dado que el proceso de reclutamiento y selección de personal, si bien tiene un método a seguir, siempre es subjetivo, ya que se trata de sujetos seleccionando sujetos, y es aquí donde los especialistas de recursos humanos deben estar atentos a no caer en las trampas que realiza el propio modelo mental (Moine et al., 2022, pp. 23-24).

2.2.9 Participación y representación

Es importante señalar que los movimientos feministas promueven cambios en la enseñanza y la investigación, que antes estaban influenciadas por visiones masculinas de la ciencia. Esto ofrece una perspectiva de género para estudiar la discriminación hacia las mujeres y construir una Teoría de Género. Se analizan categorías como género, raza y

sexualidad, basándose en experiencias y discursos feministas. Las investigaciones buscan entender las prácticas de las instituciones que perpetúan la explotación de las mujeres (De Cuvillier, 2020) .

2.2.10 Igualdad en la toma de decisiones

La falta de mujeres en espacios de toma de decisiones es un problema global que sigue presente a pesar de algunos avances. Se observa que el techo de cristal impide a las mujeres acceder a posiciones de poder, tanto en el ámbito público como en el privado. Las mujeres enfrentan varias barreras a lo largo de su trayectoria conocidas como el laberinto del poder.

Aunque las cuotas de género han sido útiles no son suficientes y se necesitan nuevas medidas para aumentar la representación de mujeres en cargos electos y fortalecer los sistemas democráticos.

Para lograr una toma de decisiones con perspectiva de género, es crucial que las mujeres entren en estos espacios de manera equitativa y que se reconozcan las prácticas que perpetúan las desigualdades. Los gobiernos y parlamentos juegan un rol importante en este proceso, existen obstáculos estructurales y brechas en capacidades que limitan a las mujeres en la vida política, aunque hay más mujeres accediendo a posiciones de poder, la desigualdad y la subrepresentación continúan (Jorquera Vásquez, 2022).

2.2.11 Promoción de liderazgo femenino

García y Silva (2020) examino las acciones y tareas llevadas a cabo por mujeres en posiciones de liderazgo. Los hallazgos mostraron diversas acciones efectivas tales como programas de tutoría, capacitación específica para mujeres y la creación de redes de soporte. Estas medidas fueron reconocidas como eficaces para fomentar la implicación de las mujeres en el ámbito de la contabilidad y potenciar sus posibilidades laborales.

Con base en estos estudios y otros estudios académicos pertinentes, este trabajo busca ampliar el entendimiento de la implicación de las mujeres en la dirección, subrayando sus acciones, actividades y políticas dirigidas al progreso profesional de las mujeres en el sector contable. Este estudio facilitará la identificación de mejores prácticas y sugerencias para fomentar una inclusión de género más amplia en los ámbitos laborales (Santos y D'onofrio, 2023).

2.2.12 Participación en programas inclusivos

La igualdad sustantiva es un mecanismo clave para aumentar la participación de las mujeres en decisiones políticas y en el acceso a puestos de elección popular se busca establecer condiciones de igualdad en el acceso a instituciones del Estado y otros espacios de participación. Para lograr esto, es necesario crear una estrategia que enfrente la resistencia en instituciones políticas tradicionales, se deben abordar problemas contemporáneos como los trastornos alimenticios, los estereotipos de belleza, la violencia y la discriminación que afectan mayormente a las mujeres.

Se identifican cuatro tipos de instituciones políticas: las que permiten decisiones colectivas, como el Legislativo y el Ejecutivo; las que implementan decisiones, como el aparato burocrático; las que aseguran el cumplimiento de acuerdos como el poder judicial; y las informales que pueden sancionar comportamientos no conformes. La igualdad sustantiva se centra en lograr una representación equilibrada de género en estas decisiones. Esta igualdad implica no solo el derecho a participar y tienen el poder y los recursos necesarios para ser autónomos y ser escuchados (De Cuvillier, 2020).

Comunicación Organizacional

Según Robles (2018), la comunicación organizacional es un fenómeno que se da de forma natural, siendo el proceso social más importante que es imposible imaginar a una

persona u organización sin comunicarse. Por lo tanto, la comunicación es el conjunto de mensajes que se intercambian un conjunto de técnicas y actividades que encaminan a facilitar y agilizar el flujo del mensaje que se hace llegar a cada uno de los colaboradores, ya sea interno o externo; con el fin de cumplir lo más pronto posible con los objetivos organizacionales (Torrico, 2021).

2.2.13 Flujo de dimensiones

Se leyó en Likert, (1968), citado en Antequera Amaris et al., (2021), a través de la teoría de los sistemas, sostiene que la conducta del personal está vinculada a las circunstancias organizativas y al comportamiento administrativo que perciben originando así la aparición de visión, valores y aspiraciones. Las acciones del individuo frente a una circunstancia dependerán de como la percibe; bajo esta perspectiva, el autor destaca cuatro elementos que influyen en la percepción personal del ambiente que se presenta dentro de una organización. Estilos de liderazgo: Habilidad para influir en los colaboradores y dirigirlos hacia el logro del objetivo.

Motivación: Aplicación de estrategias y políticas diseñadas para estimular y satisfacer las necesidades individuales de los empleados.

Comunicación: Análisis de los tipos de comunicación presentes en la organización y como son implementados para favorecer el flujo de información.

Interacción e influencia: Relevancia de la relación entre lideres y colaboradores para establecer y alcanzar metas compartidas.

Resolución de problemas y toma de decisiones: Organización de funciones y responsabilidades, así como los principios que guían el proceso de decisión.

Planificación: Diseño y ejecución de estrategias enfocadas en alcanzar objetivos y establecer políticas organizacionales.

Control: Supervisión y aseguramiento del cumplimiento de normas y objetivos en las distintas áreas de la empresa.

Capacitación y formación: Desarrollo y fortalecimiento de competencias del personal, orientadas al logro de metas institucionales (Antequera Amaris et al., 2021).

2.2.14 Retroalimentación

Según Kopelman, 1988, citado en Casares 2007), la retroalimentación es importante para los empleados ya que les ayuda a saber que deben hacer y como están cumpliendo sus metas, muestra que otras personas están interesadas en sus trabajo, la retroalimentación motiva a los empleados y les ayuda a corregir percepciones erróneas sobre su desempeño, sin embargo, es crucial que la retroalimentación sea objetiva y válida para ser efectiva, a menudo las personas no son conscientes de las discrepancias entre lo que dicen, que hacen y lo que realmente hacen la comunicación bidireccional puede ayudar a resolver diferencias, aunque puede causar conflictos si las personas se sienten atacadas por las críticas.

2.2.15 Canales de comunicación

El modelo de comunicación corporativa se basa en la comunicación humana para generar ideas deseadas, como el crecimiento de la organización a través de ingresos ordinarios, la comunicación asertiva es clave para el crecimiento, permitiendo al líder consolidar la organización y comunicarse eficazmente con el personal.

La organización refleja al líder y la información actualizada es fundamental para tomar decisiones efectivas, en cambio el desequilibrio de la comunicación entre la organización y la demanda puede causar problemas, como la falta de habilidades comerciales en el personal pero herramientas como Custumer Relationship Management (CRM) puede ayudar a mejorar la comunicación y el trabajo eficiente del personal, herramientas que son muy útiles para

mantener una comunicación corporativa efectiva y asegurar respuestas positivas de los receptores (Diaz Chuquipiondo, 2021).

2.2.16 Ambiente laboral

El ambiente laboral es el entorno en que los trabajadores trabajan ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o en toda la organización se conoce que no es algo físico sino un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

Cada organización es única con sus propias políticas, cultura y métodos, el ambiente laboral puede influir en el funcionamiento, motivación y satisfacción en el área de trabajo tanto que empleadores y empleados desean un clima laboral favorable que incluye elementos como calidad de liderazgo, nivel de confianza, comunicación, recompensa, oportunidades, entre otros elementos que son fundamentales para tener un buen clima laboral (Castelo Medranda, 2024).

2.2.17 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el área de trabajo son fundamentales y a menudo pasadas por alto, la falta de atención a este aspecto puede llevar a conflictos e incluso tragedias en el ambiente laboral a pesar de que se requiere trabajar en equipo en muchos trabajos a menudo se subestima la importancia de las relaciones interpersonales en el éxito laboral (Martínez, 2017).

La habilidad de comunicación y manejo de relaciones son tan importantes como las habilidades técnicas porque aprender a relacionarse con los demás, es un proceso práctico que no se adquiere simplemente mediante la teoría, las relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el bienestar de la organización y el desarrollo humano, deben ser tratadas como un objetivo prioritario en cualquier empresa. (Stephenp Robbins, 2009).

2.2.18 Nivel de satisfacción

Duarte (2020) destaca que la satisfacción en el trabajo surge cuando las personas sienten que son tratadas justamente por los resultados que obtienen.

Aunque la satisfacción puede existir aun así sin mucha motivación, algunos trabajadores buscan otros empleos si no sienten que son valorados adecuadamente, por ello es importante que las organizaciones implementen sistemas para medir la satisfacción de sus empleados ya que los trabajadores motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas y les genera satisfacción (Lira, 2022).

2.2.19 Liderazgo

Se ha seleccionado la teoría de Bas y Avolio, que clasifica el liderazgo en transaccional, transformacional y laissez-faire. El liderazgo transformacional se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los empleados, así como en los principios organizativos. (Stephenp P. Robbins, T. A. 2009).

Estos lideres motivan al equipo para lograr los objetivos de la empresa. Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en recompensar los resultados obtenidos por los trabajadores lo que puede afectar su bienestar y productividad, es crucial que los objetivos sean claros y que se conozcan las capacidades del equipo para establecer desafíos adecuados (Guerrero Bejarano et al., 2021).

2.2.20 Estructura organizacional

Drucker (1954) desarrolló un modelo que analiza actividades, decisiones y relaciones, definiendo la estructura organizacional como un medio indispensable para alcanzar los objetivos del negocio. Propone que la estructura debe tener un enfoque claro y contener el menor número de niveles gerenciales. Las organizaciones tendrán una estructura si puede resolver dos problemas: identifica la estructura necesaria y como construirla.

Identifica tres elementos esenciales en la estructura: acciones, decisiones y relaciones.

Critica el modelo científico-funcionalista por concentrarse en funciones típicas y no en estos elementos los tres tipos que propone son:

Actividades: Identifica que trabaja necesita, como agruparlo y su énfasis dentro de la estructura.

Decisiones: Determina las opciones necesarias para los objetivos, considerando su nivel, momento y efectos.

Relaciones: Define el tipo de personal y sus contribuciones en las actividades.

Drucker considera importantes el ambiente y la tecnología para el análisis, surgiendo que el gerente debe tenerlos en cuenta en sus decisiones y acciones (Arroyo Valenciano, 2023)

2.2.21 Políticas internas

López Dorregaray (2016) estudió las políticas motivacionales y su efecto en el desempeño de los empleados de la telefonía del Perú S.A.A, donde concluye que dichas políticas aumentan el bienestar de los trabajadores mejorando su productividad. En promedio el 57% de las encuestas apoyo estas políticas indicando que benefician el crecimiento de la empresa.

Además, menciona que las políticas bien estructuradas influyen positivamente en la implementación de sistemas de control interno. Optimizando procesos y reduciendo pérdidas económicas por su parte, Murrugarra Diaz (2016) evidencio que las políticas motivacionales aumentan el bienestar, la productividad y el rendimiento de los trabajadores (Peña Delgado, 2019).

2.2.22 Organización del trabajo

Se refiere a la división de tareas en el proceso de producción para aumentar la productividad y controlar los tiempo de producción, este método de organización industrial

está vinculado a la producción en cadena, se basa en la aplicación de métodos científicos para estudiar la relación entre los trabajadores y las técnicas modernas producción, buscando maximizar la eficiencia y elimina movimientos innecesarios, Frederick W. Taylor estudio como reducir movimientos inútiles y determino el tiempo necesario para cada tarea mediante (Téllez, 2011).

2.2.23 Accesos a Recursos

Es la posibiliadad que tiene un individuo o grupo de personas en cuanto a la igualdad de oportunidades sin importar la diferencia de género con el fin de que puedan disponer de medios necesarios para desarrollarse profecionalmenete y desempeñar sus funciones de forma eficiente en condiciones equitativas.

Cevasco (2000), menciona que "el acceso a los recursos tiene cada vez mayor importancia para el reposicionamiento de la mujer dentro de la familia, su comunidad y en el mercado, pues va a mejorar sus condiciones de negociación" (p.192).

2.3 Conceptual

1. **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo se refiere al esfuerzo conjunto de individuos para llevar a cabo un proyecto, trabajar en equipo conlleva la coordinación de dos o más individuos enfocados en la consecución de metas compartidas (Peiró, 2024).

2. **Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral es una consecuencia emocional del empleado al observar los roles laborales que este ocupa, producto final de la interacción dinámica entre dos grupos de factores conocidos como necesidades humanas e incentivos del empleado (Gamboa, 2010).

3. **Sentido de pertenencia:** Es el reconocimiento subjetivo que una persona siente hacia un grupo, una organización o una comunidad, donde se percibe cómodo, acogido y/o aceptado, y es parte de ellos (Neuros Center, 2023).

4. **Actitudes laborales:** La postura que adopta el trabajador respecto a las responsabilidades asignadas, que pueden influir de forma positiva o negativa en el rendimiento global de su ambiente de trabajo (Silva Martínez, 2017).

5. **Confianza organizacional:** La confianza es la anticipación que surge entre los integrantes de una comunidad de personas de comportamiento común, honesto y colaborativo, fundamentado en reglas compartidas, está relacionado con darle fe o no (Góngora et al., 2013).

6. **Cohesión grupal**: La cohesión se refiere al nivel en el que los integrantes de un grupo se sienten atraídos entre sí que se vincula con la atracción hacia el grupo y la resistencia a abandonarlo, el ánimo o grado de motivación que exhiben sus integrantes y la coordinación de esfuerzo para alcanzar metas compartidas (Rosas, 2020).

7. **Inclusión y diversidad**: La diversidad es la presencia de diferencias, y la inclusión es el aprovechamiento y valoración activa de esas diferencias para generar un sentido de pertenencia y participación equitativa (Padula Partners, 2019).

8. **Ética laboral:** La ética laboral hace referencia al conjunto de principios y reglas éticas que orientan la conducta y las acciones de las personas en una empresa, en otras palabras, definen qué es correcto y qué no (Montagud Rubio, 2024).

9. **Brecha de género:** Es una manera de reflejar las desigualdades entre ambos géneros en términos de derechos, recursos u oportunidades en distintos sectores, como la política, el empleo o la educación (Oelz et al., 2013).

10. **Igualdad de género:** La igualdad de género se define como la equidad en derechos, responsabilidades, acceso a beneficios y oportunidades entre mujeres y hombres en los ámbitos público y privado (ONU Mujeres, 2021).

11. **Diversidad cultural:** La diversidad cultural se refiere a las diferentes maneras en que se expresan las culturas de grupos y sociedades, se manifiesta a través del patrimonio

cultural y las variadas expresiones, así como en la creación y disfrute artístico (Rubio Martín y Rubio Martín, 2020).

12. **Capacitación en inclusión:** Elaborada para instruir a los empleados acerca de la relevancia de la diversidad y la inclusión en el entorno laboral, así como de cómo fomentar un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso (Content, 2024).

13. Sensibilización: Impulsar a nivel global campañas de sensibilización y desarrollar iniciativas para concientizar a la población sobre problemáticas es necesario e importante. Las charlas, talleres y actividades visibilizan situaciones de injusticias y vulnerabilidad generando solidaridad, empatía y cooperación (Guel Rodríguez, 2021).

14. Percepción de igualdad: Hace referencia a un instrumento conceptual que intenta demostrar que las diferencias entre hombres y mujeres no solo se originan por su condición biológica, sino también por las diferencias culturales atribuidas a los seres humanos (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2018).

15. **Variables medibles:** Una variable puede describirse como una característica, atributo o atributo de los individuos, objetos o sucesos en estudio que puede ser lista o evaluada y que puede fluctuar de un individuo a otro en ocasiones, de un instante a otro en el mismo individuo, se resalta que es todo lo que se va a medir, supervisar y analizar en una investigación (Carbajal, 2023).

2.4 Legal

2.4.1 Constitución De La Republica Del Ecuador (2008)

Formas De Trabajo Y Su Retribución

Art. 330.- Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El estado y los empleadores implementaran servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe

disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

Este artículo garantiza que todas las personas, especialmente las personas con discapacidad, tengan igualdad de condiciones laborales. Su inclusión en el estudio respalda la necesidad de crear un entorno organizacional inclusivo y equitativo, lo cual es coherente con el enfoque de inclusión que se aborda en el estudio.

Art. 331.- El estado garantizara a las mujeres igualdad en el acceso a empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo, se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de cualquier índole, sea indirecta o indirecta, que afecta a las mujeres en el trabajo.

Este artículo protege los derechos laborales de las mujeres garantizando la igualdad de acceso al empleo, desarrollo profesional y a la remuneración. Su análisis permite demostrar la importancia de abordar cuestiones como la equidad salarial, el acceso a puestos de liderazgo y la prevención de la discriminación de género en el lugar de trabajo.

2.4.2 Inclusión Y Equidad

Art. 340.- El sistema nacional de equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistema, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; se seguirá por los principios de la universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no

discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgo, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

Art. 341.- El estado generara las condiciones para la protección integral de sus habitantes a largo de sus vidas, que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, y priorizara su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria, de salud o discapacidad.

La protección integral funcionara a través de sistemas especializados, de acuerdo con la ley, los sistemas especializados se guiarán por sus principios específicos y los del sistema nacional de inclusión y equidad social.

Ambos artículos establecen los principios de igualdad y tiene un efecto profundo en la investigación al reforzar la necesidad de medidas concretas que garanticen la diversidad y fomenten un clima organizacional más equitativo dentro de la Fundación.

2.4.3 Acuerdo Ministerial No. Mdt-2018 de la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional

Art. 3.- De la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - El Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente Norma.

Las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional.

Art. 4.- De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.

La medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años.

Estos dos tipos de mediciones se deberán llevar a cabo de manera integral, es decir, central y sus niveles de desconcentración, si fuere el caso.

Los artículos requieren que las organizaciones midan la cultura organizacional y el ambiente de trabajo anualmente, la inclusión apoya el uso de encuestas en el estudio y explica la necesidad de mecanismos institucionales que permitan la evaluación y mejora continua del ambiente de trabajo.

2.4.4 Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-013

Del Plan de Igualdad

Artículo 3 Del Plan de Igualdad. Los "Planes de Igualdad "tienen por objeto alcanzar, en una empresa o centro de trabajo, igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, así como lograr la eliminación de la discriminación por razón de género. A través de la implementación de un conjunto de medidas, estrategias y prácticas de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta y su Reglamento.

Este acuerdo exige que tanto las organizaciones públicas como las privadas implementen planes de igualdad, como parte de las recomendaciones finales del trabajo, su análisis destaca la importancia de proponer políticas inclusivas bien estructuradas y respaldadas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria es un enfoque de investigación que tiene como fin investigar asuntos o cuestiones poco conocidas y analizadas a detalle a través de grupos de discusión y el estudio de documentos, identificar ideas, conceptos y variables pertinentes para futuros estudios más minuciosas y estrictos (Vásquez Ramírez et al., 2023).

La investigación se centra en un tema poco estudiado a profundidad en el contexto específico de la Fundación Familia Salesiana Salinas, la relación entre los criterios inclusivos y el clima organizacional que busca identificar ideas, conceptos y variables clave como los factores que limitan la inclusión de género en el ambiente laboral y cómo estos afectan el clima organizacional.

3.1.2 Investigación Descriptiva

Hace referencia a detallar un fenómeno o circunstancia, que consiste en recolectar y examinar datos con el objetivo de proporcionar una descripción exacta y exhaustiva del fenómeno o circunstancia analizada (Vásquez Ramírez et al., 2023).

La investigación tiene un enfoque descriptivo porque busca detallar el estado actual del clima organizacional en la Fundación Familia Salesiana Salinas y cómo los criterios inclusivos están siendo implementados o podrían mejorarse.

3.2 Enfoque de la investigación

3.2.1 Enfoque de investigación Mixta

La investigación mixta es la que fusiona de los enfoques cuantitativos y cualitativos con el objetivo de identificar los beneficios de ambos y reducir sus desventajas.

Por lo tanto, la investigación mixta consiste en emplear ambos métodos que permite obtener un análisis más exhaustivo y minucioso sobre un fenómeno específico (Arias, 2022).

Dentro de la investigación el enfoque mixto responde a los objetivos específicos al permitir tanto un análisis descriptivo como una exploración detallada que garantiza un panorama completo del diagnóstico de la situación actual y la identificación de criterios inclusivos, pues la combinación de ambos métodos posibilita la triangulación de datos, es decir este validara los hallazgos al contrastar información cualitativa y cuantitativa que incrementa la confiabilidad y solidez de la investigación.

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1 Método Deductivo

El método deductivo consiste en llegar de lo general a lo especifico ya sea del clima organizacional y la inclusión extraídos de teorías ya existentes, hacia conclusiones especificas aplicables en la Fundación Familia Salesiana Salinas que permitirá establecer una base sólida de conocimiento conceptual que respalda las premisas del estudio a validar (Westreicher, 2020).

3.3.2 Método Inductivo

Este método permite definir conclusiones generales a partir de observaciones especificas basadas en la recolección de datos empíricos como encuestas y entrevistas, es posible identificar patrones y relaciones que ayuden a formular criterios inclusivos que respondan a las necesidades ya identificadas (Suárez, 2024).

3.3.3 Método Analítico

Este método es esencial porque permite descomponer los datos obtenidos ya sean cualitativos o cuantitativos y analizarlos por sus elementos centrales, que facilita la identificación de conexiones significativos y la generación de nuevos conocimientos que

pueden mejorar el clima organizacional que garantiza un análisis detallado y riguroso mejorando la fiabilidad de los resultados (Nirian, 2022).

3.3.4 Método Sintético

Se implementa mediante la recopilación y el análisis de datos de clima organizacional y criterios de inclusión, destacando patrones y problemas específicos. Los hallazgos se integrarán en propuestas claras y fundamentadas para mejorar el clima organizacional, alineadas con los valores y necesidades de la Fundación Familia Salesiana Salinas (Arias, 2024).

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

3.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias es una de las diversas formas de origen de información que ofrece datos novedosos y únicos, derivados de una investigación o labor intelectual. Por lo tanto, la fuente de información primaria alberga datos que no han sido modificados, interpretados o examinados por otros autores, sino que son propiedad del autor mismo. En resumen, información que se conserva sin alteraciones desde su creación (Coll Morales, 2021).

Instrumento Encuesta (Cuestionario): Las encuestas se emplearán para recolectar datos cuantitativos de una muestra amplia de colaboradores de la Fundación Familia Salesiana Salinas, mediante preguntas cerradas diseñadas en torno a las dimensiones del clima organizacional y los criterios inclusivos, se aplicarán en formato físico o digital, asegurando un alcance amplio y una mayor facilidad de respuesta, los resultados permitirán generar estadísticas descriptivas que identifiquen patrones y tendencias, ayudando a establecer relaciones entre el clima organizacional y la inclusión.

Instrumento Entrevista (Guía de Entrevista): Las entrevistas se utilizarán para obtener datos cualitativos profundos, explorando las percepciones y experiencias, a través de preguntas abiertas relacionadas con los subdimensiones del estudio, se buscará identificar desafíos, oportunidades de mejora y percepciones sobre inclusión. Estas entrevistas semiestructuradas se realizarán en un ambiente confidencial y cómodo, fomentando respuestas reflexivas y sinceras, con el fin de complementar los datos de las encuestas, aportando matices y perspectivas individuales que enriquezcan el análisis.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Se refiere a una de las diversas clases de fuentes de información que ofrece datos estructurados, elaborados, resultado de análisis de terceros, traducciones, o la reestructuración de una información extraída de una fuente primaria (Coll Morales, 2021).

3.4.3 Fuentes Bibliográficas

Este recurso implica analizar libros, artículos académicos, informes y otros documentos importantes para respaldar la investigación. En este caso, se empleará para comprender los Criterios Inclusivos y el Clima Laboral de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

3.5 Universo, Población y Muestra

Para el presente trabajo de investigación no es necesarios la aplicación de la fórmula de muestra, por la razón que la población es de 48 personas. Por lo tanto, se aplicará la muestra en 12 personas que son parte del área administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

(Hernández-Sampieri, y Torres, 2018, en la investigación de Gómez y Peralta, 2024) mencionan que la población es la totalidad de las personas o elementos que comparten determinadas características que son interés del investigador (Gómez y Peralta, 2024).

3.6 Procesamiento de la Información

Las encuestas serán tabuladas a través de Excel y para las entrevistas se utilizarán análisis de contenido.

3.6.1 Análisis de contenido

El análisis de contenido es un conjunto de técnicas que se utilizan para estudiar diferentes tipos de “discursos” (como textos, entrevistas, documentos, mensajes, etc.), estas técnicas permiten examinar la información de manera sistemática: desde contar cuántas veces aparece cierta idea o palabra, hasta identificar patrones y estructuras más profundas que permiten construir modelos de interpretación.

En otras palabras, es un proceso ordenado que combina la observación y la deducción para entender mejor el significado de los contenidos analizados. (López Noguero, 2002).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos basado en los instrumentos de recopilación tanto como el instrumento de cuantitativo, encuesta aplicada a los empleados del área administrativa de la Fundación Familia Salesiana y cualitativo basado en una entrevista dirigida a la directora de talento humano. El propósito de este análisis es comprender la situación actual con respecto al clima laboral y la aplicación de criterios inclusivos dentro de la organización.

4.1 Análisis cuantitativo

1. ¿El clima organizacional se ve afectado cuando una mujer ejerce el liderazgo?

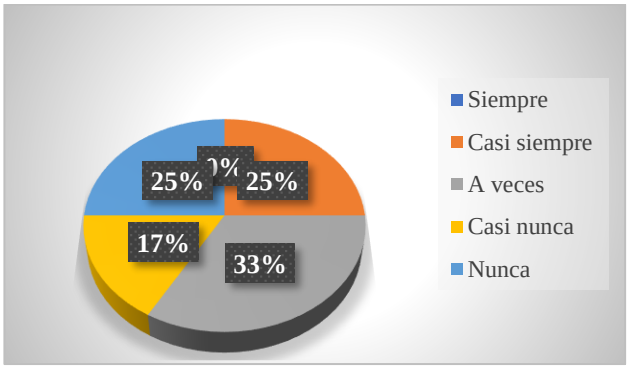
Tabla 2

*Impacto del liderazgo femenino en el clima laboral***.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	25%
A veces	4	33%
Casi nunca	2	17%
Nunca	3	25%
Total	**12**	**100%**

Figura 1

Impacto del liderazgo femenino en el clima laboral.



Análisis e interpretación

Los resultados muestran que no existe una percepción mayoritaria de que el liderazgo femenino afecte negativamente el clima laboral. La opinión más común fue “a veces” 33%, seguida por respuestas divididas entre “casi siempre” y “nunca” 25% cada una, lo cual refleja actitudes heterogéneas dentro de la organización.

Esto sugiere que, aunque en general no hay discriminación abierta hacia el liderazgo femenino, persisten ciertas creencias culturales o estereotipos que influyen en cómo se percibe a las mujeres en puestos directivos (Moine et al., 2022, pp. 23-24).

2. ¿Ha observado diferencias en la forma de liderazgo entre hombres y mujeres dentro de la Fundación Familia Salesiana Salinas?

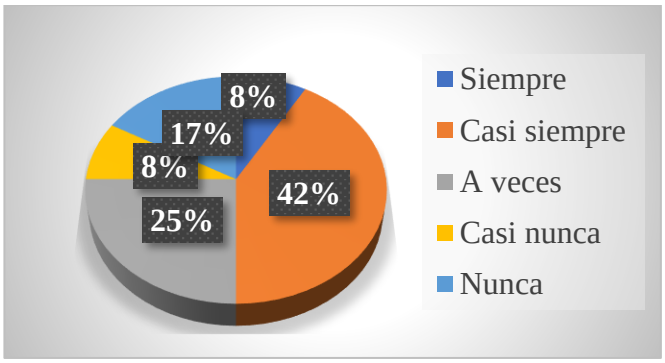
Tabla 3

Diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	8%
Casi siempre	5	42%
A veces	3	25%
Casi nunca	1	8%
Nunca	2	17%
Total	**12**	**100%**

Figura 2

Diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.



Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que la mayoría del personal percibe diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres dentro de la Fundación Familia Salesiana Salinas con un 42% en “casi siempre” y un 25% en “a veces” Estas percepciones coinciden con estudios, que señalan que el liderazgo masculino suele ser más directivo, mientras que el femenino tiende a ser colaborativo y orientado al equipo. Teorías como la de Eagly y Carli (2007) afirman que estas variaciones responden a factores socioculturales y expectativas de género,

esta situación puede influir en el clima organizacional y en la valoración del liderazgo femenino. Por ello, se recomienda implementar capacitaciones sobre liderazgo inclusivo, también se sugiere promover espacios que fortalezcan estilos de liderazgo libres de estereotipos.

3. ¿Conoce las políticas organizacionales relacionadas con la igualdad de género?

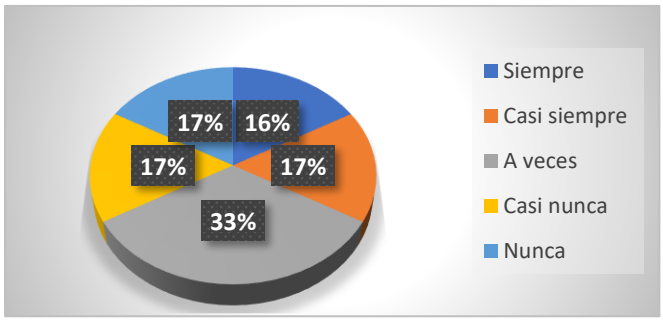
Tabla 4

Políticas organizacionales sobre la igualdad de género

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	16%
Casi siempre	2	17%
A veces	4	33%
Casi nunca	2	17%
Nunca	2	17%
Total	**12**	**100%**

Figura 3

Políticas organizacionales sobre la igualdad de genero



Análisis e Interpretación

Solo el 33% de los encuestados afirma conocer medianamente las políticas de igualdad de género, mientras que más del 50% reporta tener poco o ningún conocimiento al respecto. Esto sugiere una falta de difusión efectiva de estas normas dentro de la organización. Según Duarte (2020), la falta de conocimiento sobre políticas internas puede generar percepciones erróneas o desconfianza hacia su existencia o cumplimiento.

4. ¿Considera que estas políticas son aplicadas de forma efectiva?

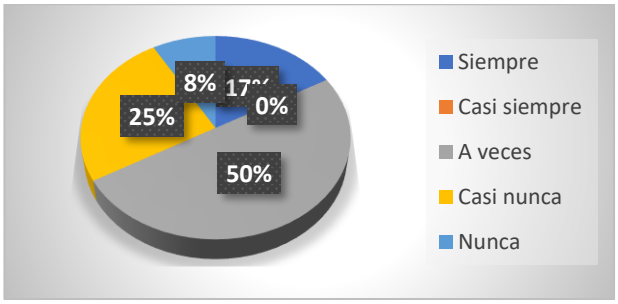
Tabla 5

Efectividad en la implementación de políticas de igualdad de género.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	17%
Casi siempre	0	0%
A veces	6	50%
Casi nunca	3	25%
Nunca	1	8%
Total	**12**	**100%**

Figura 4

Efectividad en la implementación de políticas de igualdad de género.



Análisis e Interpretación

El 50% considera que las políticas se aplican "a veces", lo cual refleja una percepción de inconsistencia o irregularidad en su implementación. El 33% restante percibe una aplicación limitada o inexistente, lo cual es un punto crítico.

Estudios indican que, sin aplicación consistente, las políticas pierden legitimidad y no logran su objetivo inclusivo (Stephenp Robbins, 2009). Evaluar los mecanismos de supervisión y responsabilidades asignadas para garantizar cumplimiento real de las políticas.

5. ¿Considera que la carga de trabajo está equitativamente distribuida?

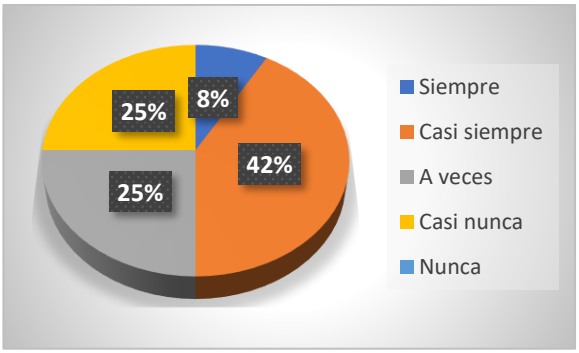
Tabla 6

Distribución equitativa de la carga de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	8%
Casi siempre	5	42%
A veces	3	25%
Casi nunca	3	25%
Nunca	0	0%
Total	**12**	**100%**

Figura 5

Diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.



Análisis e Interpretación

Más del 50% percibe diferencias en los estilos de liderazgo según el género, lo cual podría estar vinculado con estereotipos culturales o roles sociales asignados (Jorquera Vásquez, 2022).

De Cuvillier (2020), señala que estos estereotipos influyen en cómo se evalúan y valoran las habilidades de liderazgo femenino. Fomentar una cultura organizacional que valore el liderazgo por competencias, no por género.

6. ¿Cree que existe igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo?

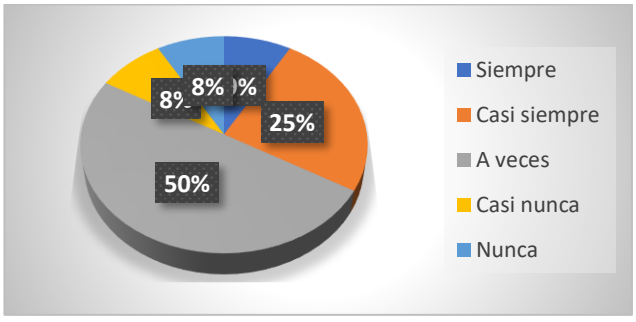
Tabla 7

Igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
Casi siempre	3	25%
A veces	6	50%
Casi nunca	1	8%
Nunca	1	8%
Total	**12**	**100%**

Figura 6

Igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo.



Análisis e Interpretación

La mayoría 50% considera que hay cierta igualdad de oportunidades, pero no plena ni constante, lo que indica que persisten barreras invisibles o culturales.

Santos y D'onofrio, (2023), explican que, aunque formalmente pueda haber equidad, el "techo de cristal" sigue afectando el ascenso femenino. Crear comités de promoción laboral con criterios claros, transparentes y libres de sesgos.

7. ¿Percibe un equilibrio de género en los puestos directivos?

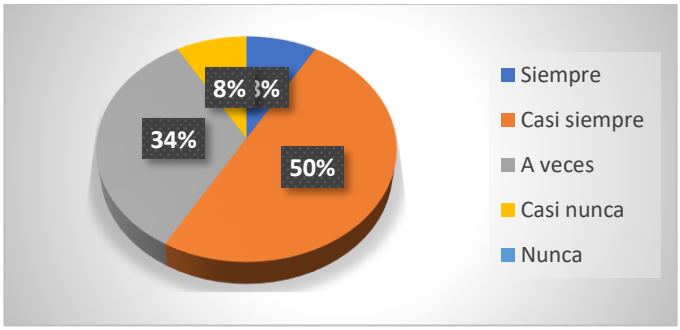
Tabla 8

Equilibrio de género en los puestos directivos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	8%
Casi siempre	6	50%
A veces	4	34%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total	**12**	**100%**

Figura 7

Equilibrio de género en los puestos directivos.



Análisis e Interpretación

Aunque el 50% percibe equilibrio "casi siempre", casi un tercio opina que ocurre solo "a veces", lo cual sugiere que la paridad aún no está consolidada.

Jorquera Vásquez (2022), destaca que la representación femenina en cargos altos sigue siendo un desafío en múltiples instituciones. Monitorear y publicar datos de género en puestos directivos para mantener transparencia.

8. ¿Percibe que existe equidad salarial entre hombres y mujeres en la fundación?

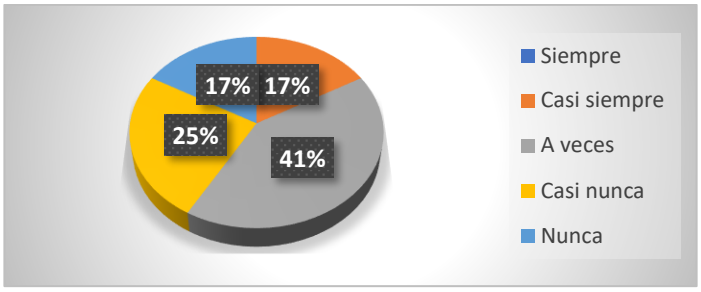
Tabla 9

Equidad salarial entre hombre mujeres.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	17%
A veces	5	41%
Casi nunca	3	25%
Nunca	2	17%
Total	**12**	**100%**

Figura 8

Equidad salarial entre hombres y mujeres.



Análisis e Interpretación

Se evidencia que la percepción de equidad salarial es baja la mayoría respondió "a veces" 41% seguido por "casi nunca" 25%, nadie eligió "siempre" lo que evidencia desconfianza a la igualdad salarial.

La igualdad salarial es un principio reconocido por la OIT desde 1919, el cual establece que a igual trabajo se debe corresponder igual salario (Oelz et al., 2013). Se recomienda realizar una auditoria salarial con enfoque de género para detectar posibles brechas y establecer criterios transparentes y objetivos para la fijación de remuneraciones.

9. ¿Cree que las políticas actuales garantizan esta igualdad?

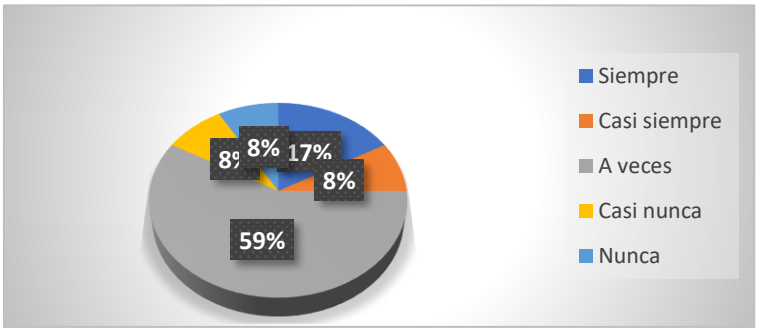
Tabla 10

Garantías de igualdad en las políticas actuales de la organización.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	17%
Casi siempre	1	8%
A veces	7	59%
Casi nunca	1	8%
Nunca	1	8%
Total	**12**	**100%**

Figura 9

Garantías de igualdad en las políticas actuales de la organización.



Análisis e Interpretación

El 59% respondió que “a veces” las políticas garantizan igualdad, lo que indica desconfianza o claridad en su aplicación, solo 17% considera que siempre se cumplen.

Según Rodríguez Zepeda (2021), la equidad real no se alcanza solo con normas, requiere mecanismos efectivos de distribución y justicia organizacional, es recomendable revisar, fortalecer y difundir políticas de igualdad para asegurar el conocimiento y aplicabilidad.

10. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre igualdad de género?

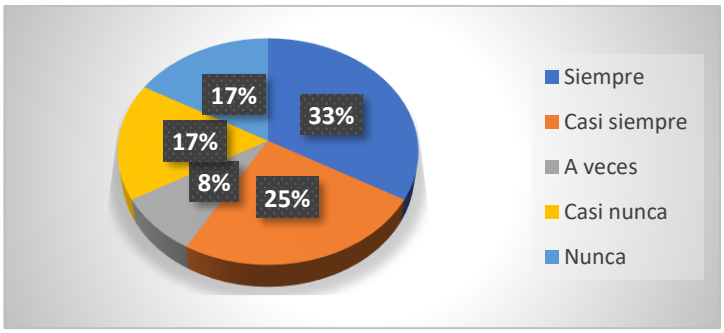
Tabla 11.

Capacitación en igualdad de género: alcance y limitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	33%
Casi siempre	3	25%
A veces	1	8%
Casi nunca	2	17%
Nunca	2	17%
Total	**12**	**100%**

Figura 10

Capacitación en igualdad de género: alcance y limitaciones.



Análisis e Interpretación

El 34% indico “nunca” y “casi nunca” no ha tenido acceso a capacitaciones.

La sensibilización en igualdad de género, según Onu Mujeres (2021), es una herramienta clave para transformar creencias y prácticas discriminatorias en el ámbito laboral. Esto implica la necesidad de implementar capacitaciones para garantizar que todos los miembros del equipo reciban información y formación constante sobre la igualdad de género.

11. ¿Considera que los procesos de selección son inclusivos y libres de sesgos?

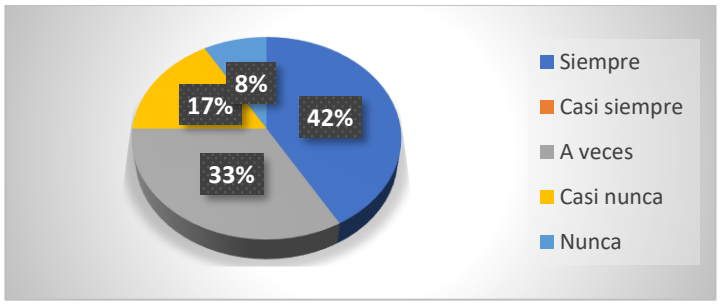
Tabla 12

Procesos de selección inclusivos y libres de sesgos de género.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	33%
Casi nunca	2	17%
Nunca	1	8%
Total	**12**	**100%**

Figura 11

Procesos de selección inclusivos y libres de sesgos de género.



Análisis e Interpretación

El 42% respondió “siempre”, un 33% que indico “a veces”. Las respuestas “casi nunca” y “nunca” obtuvieron 25% entre las dos respectivamente, que refleja una percepción general positiva, aunque con señales de preocupación.

Alles, (2011) en la investigación de Moine et al., 2022), advierte que los procesos de selección suelen estar condicionados por sesgos inconscientes y estructuras mentales que reproducen estereotipos de genero; datos que apuntan a la necesidad de reforzar la transparencia, formación en los procesos de selección para garantizar que sean justos y libres de prejuicios.

12. ¿Cree que existe una participación equitativa en la toma de decisiones?

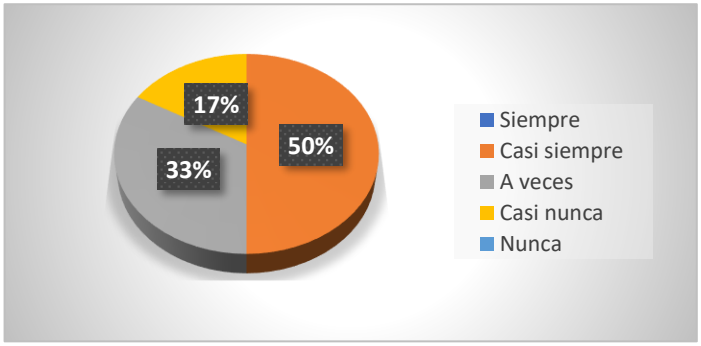
Tabla 13

Participación equitativa en la toma de decisiones organizacionales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	6	50%
A veces	4	33%
Casi nunca	2	17%
Nunca	0	0%
Total	**12**	**100%**

Figura 12

Participación equitativa en la toma de decisiones organizacionales.



Análisis e Interpretación

El 50% respondió “casi siempre”, el 33% “a veces” y el 17% “casi nunca”, resultados evidencian que hay avances, pero no se percibe una equidad consolidada.

Según Jorquera Vásquez (2022), la representación equitativa en la toma de decisiones es clave una gestión organizacional justa, pero requiere eliminar barreras estructurales. Por lo que es recomendable fortalecer espacios participativos y mecanismos de representación que garanticen la inclusión equitativa en los procesos decisionales.

13. ¿Percibe una representación adecuada de ambos géneros en comités internos?

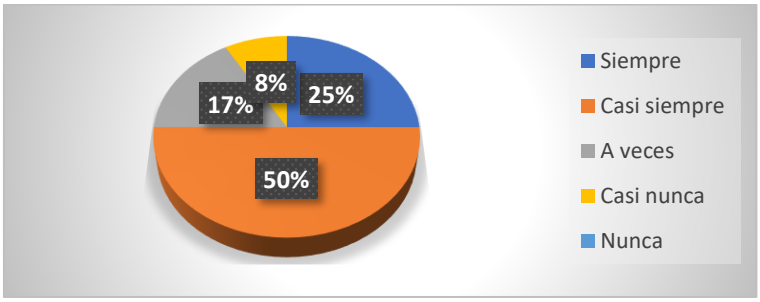
Tabla 14

Representación de género en comités internos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	25%
Casi siempre	6	50%
A veces	2	17%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total	**12**	**100%**

Figura 13

Participación equitativa en la toma de decisiones organizacionales.



Análisis e Interpretación

El 50% respondió “casi siempre “y un 25% “siempre”, mientras que un 17% señaló “a veces” y un 8% “casi nunca”. Lo cual refleja una percepción mayoritaria positiva, aunque no unánime.

La igualdad de representación fortalece la democracia interna y mejora los resultados organizativos (De Cuvillier, 2020). Se recomienda institucionalizar mecanismos de monitoreo especialmente en estructuras donde se toman decisiones importantes dentro de la organización.

14. ¿Cree que la fundación promueve el liderazgo femenino de manera activa?

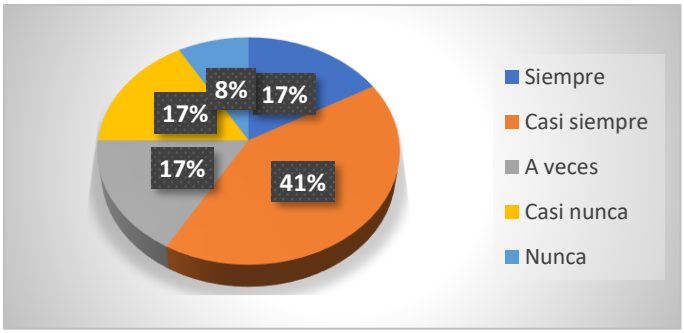
Tabla 15

*Promoción activa del liderazgo femenino en la Fundación***.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	17%
Casi siempre	5	41%
A veces	2	17%
Casi nunca	2	17%
Nunca	1	8%
Total	**12**	**100%**

Figura 14

Promoción activa del liderazgo femenino en la fundación.



Análisis e Interpretación

Las respuestas fueron variadas el 42% “casi siempre”, 34% entre “a veces y casi nunca” y 17% “siempre” que refleja esfuerzos significativos, aunque con impacto desigual.

Según Eagly y Carly (2007), El liderazgo femenino es esencial para cambiar dinámicas organizacionales, pero enfrenta barreras estructurales y culturales como indica. Esto sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de empoderamiento femenino, visibilizar los logros de mujeres líderes dentro de la institución y garantizar que las oportunidades de liderazgo estén realmente abiertas y activamente fomentadas para todas.

15. ¿Se visibilizan y celebran los logros de las mujeres dentro de la Fundación*?*

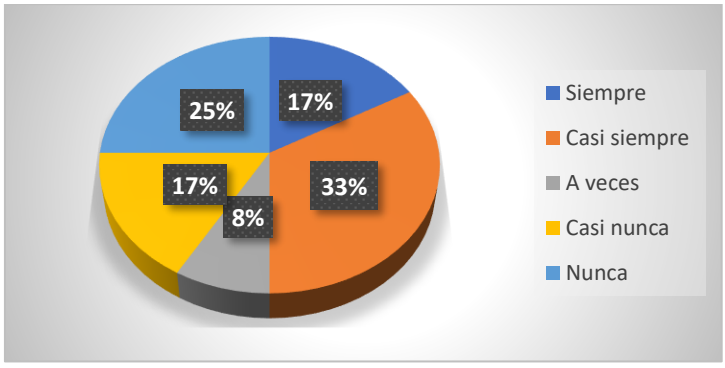
Tabla 16

Reconocimiento de los logros de las mujeres en la organización.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	17%
Casi siempre	4	33%
A veces	1	8%
Casi nunca	2	17%
Nunca	3	25%
Total	**12**	**100%**

Figura 15

Reconocimiento de los logros de las mujeres en la organización.



Análisis e Interpretación

El 33% de los encuestados respondió “siempre” y 25% “nunca” refleja una percepción desigual según áreas, equipos o niveles jerárquicos.

Según De Cuvillier, (2020), la participación activa en programas de inclusión es un indicador del compromiso institucional y cultural con la equidad. Esto destaca la necesidad de reconocer el logro de las mujeres, promoviendo una cultura organizacional que valore y celebre equitativamente las contribuciones de todo el personal.

Análisis de la encuesta

La encuesta aplicada a los colaboradores de la Fundación Familia Salesiana Salinas refleja una realidad organizacional compleja en relación con la equidad de género, al acceso a oportunidades de liderazgo, la representación femenina y la percepción del clima laboral al largo de las 15 preguntas analizadas, se observa que, si bien existen avances importantes en algunos ámbitos, estos no son uniformes ni completamente consolidados dentro de la institución.

Una constante en los resultados es la presencia dominante de respuestas como “a veces” o “casi siempre”, lo cual denota que las prácticas relacionadas con la equidad de género y el liderazgo inclusivo están presentes, pero no se perciben como consistentes ni totalmente garantizadas, que evidencia una implementación parcial o desigual, donde ciertos grupos o áreas pueden tener más acceso a beneficios, representación y reconocimiento que otros.

En temas como la promoción de liderazgo femenino y la representación en comités internos, se evidencia una percepción moderablemente favorable, con una mayoría que reconoce esfuerzos institucionales en esa dirección, no obstante, los resultados también indican que la equidad salarial, la distribución de la carga laboral y el reconocimiento de logros femeninos son aspectos con niveles de satisfacción considerablemente menores, los cuales señalan brechas estructurales aún vigentes.

La percepción sobre la efectividad de las políticas de igualdad y su difusión entre el personal también es un punto crítico, pues un porcentaje significativo del personal no tiene claro si estas políticas existen o si se aplican adecuadamente y puede estar relacionado con una débil comunicación interna, falta de sensibilización o ausencia de monitoreo.

De la misma forma en igualdad de género no han alcanzado a todos los colaboradores por igual, si bien es cierto un grupo importante ha recibido capacitación, otra parte es considerable que el personal no ha tenido acceso a este tipo de procesos formativos, lo que limita la construcción de una cultura organizacional verdaderamente equitativa e inclusiva.

4.2 Análisis cualitativo

4.2.1 Análisis de la entrevista

La entrevista realizada a la directora del área de Gestión del Talento Humano de la Fundación Familia Salesiana Salinas ofrece información con respecto a la carencia de políticas formales en relación la igualdad y equidad salarial y ascensos, lo que genera desigualdad y sugiere instaurar políticas claras que regulen ascensos, reconocimientos y sueldos basados en méritos y logros. Menciona que las capacitaciones no transforman de inmediato, pero si generan conciencia progresiva por lo que considera clave capacitar a todo el personal tanto hombres como mujeres en temas de igualdad, respeto y equidad con el objetivo de cambiar la cultura organizacional y reducir actitudes machistas y discriminatorias.

También hace referencia que la falta de mujeres en puestos directivos genera una mirada sesgada y paternalista, que limita la perspectiva de género en la toma de decisiones, ya que la inclusión de mujeres en estos espacios es fundamental para lograr un clima laboral más equitativo.

La entrevistada resalta que, aunque las mujeres participan activamente en comités y tareas organizativas, su trabajo suele ser menos valorado que el de los hombres, lo que afecta la motivación y el ambiente laboral. Propone fortalecer el liderazgo femenino con programas

de formación y apoyo, menciona que la inclusión no solo es normativa, sino cultural, y que se debe erradicar el machismo institucional mediante acciones concretas de sensibilización.

4.3 Triangulación de resultados

Tabla 17

Triangulación de datos de la investigación

Variables	Entrevista a la directora de Talento Humano	Encuesta al área administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas.	Marco Teórico	Comparación
Criterios inclusivos Clima organizacional	Con respecto a los criterios inclusivos no existen políticas definidas acerca de equidad salarial y promociones, se sugiere capacitar al personal y establecer normativas que aseguren la inclusión y eliminen el machismo institucional y con relación al clima organizacional, se observa conflictos en el ambiente laboral	Con respecto a los criterios inclusivos se nota una aplicación irregular en las políticas de equidad, es decir, que no se garantiza totalmente la equidad salarial y la participación en la toma de decisiones, y el clima organizacional, se percibe un clima organizacional justo; se reconocen esfuerzos, pero	Varios estudios demuestran que el género tiene un impacto directo el clima organizacional, Noll Araya et al. (2023), subrayan que en contextos donde predomina la discriminación o la ausencia de reconocimientos, indica que no puede existir un buen ambiente laboral, de forma adicional el estudio de (Noguer Junca et al.,	En conformidad a los descubrimientos, tanto el estudio del marco teórico como los resultados obtenidos a través de entrevistas y encuestas coinciden en que el clima laboral está fuertemente influenciado por elementos de factores de género. La ausencia de igualdad, reconocimiento y representación

	debido a la ausencia en puestos de liderazgo, el escaso reconocimiento al trabajo de la mujeres y persistencia de actitudes machistas.	también existen inequidades en la carga de trabajo, en el acceso al liderazgo y en la participación.	2020), indica que a pesar de ciertos progresos normativos, aún existen notables disparidades de género en las organizaciones, esto resalta la importancia de institucionalizar las políticas y estrategias específicas que modifiquen la cultura de la organización hacia una equidad más amplia.	de las mujeres impacta de manera negativa en el entorno de trabajo, asimismo, los instrumentos utilizados muestran una falta o uso de criterios inclusivos, lo que corrobora las conclusiones del marco teórico. Todas estas perspectivas se basan en la necesidad apremiante de poner en marcha planes de igualdad eficaces perceptibles y duraderos que fomenten un verdadero cambio normativo y cultural en la Fundación Familia Salesiana Salinas.

4.4 Discusión

Al combinar la información obtenida de la entrevista con la responsable de Talento Humano, la encuesta realizada al personal administrativo de la Fundación Familia Salesiana Salinas y la revisión del marco teórico, se logró un análisis completo sobre cómo influye tanto en clima laboral en el trabajo como la implementación de criterios inclusivos

En cuanto al clima laboral las tres fuentes de información coinciden significativamente, la entrevista revela problemas internos, señalando la persistencia de actitudes machistas, la falta de reconocimiento del trabajo femenino y la limitada presencia de mujeres en cargos de liderazgo; percepciones que suavizan en la encuesta, donde, si bien se reconocen desigualdades similares, el personal considera que el clima laboral es relativamente justo. Esta contradicción podría indicar una normalización de prácticas discriminatorias o una resistencia a señalar problemas estructurales por parte del personal, lo que resulta preocupante para el desarrollo organizacional.

El marco teórico apoya y complementa estos hallazgos, autores como Noll Araya et al., (2023), afirma que el género impacta directamente en el entorno laboral, especialmente cuando hay discriminación y falta de reconocimiento, por su parte (Alvarado Mendoza y Sánchez Jiménez (2023) y Noguer Junca et al., (2020), indican que, a pesar de los avances normativos en materia de igualdad, persisten brechas estructurales que afectan a las mujeres dentro de las organizaciones que se ve reflejado en los resultados de este estudio y se subraya la necesidad de transformar la cultura organizacional a través de políticas inclusivos sólidas y sostenidas.

Por lo tanto, la combinación de datos permite afirmar que el clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas está marcado por desigualdades de géneros que afectan la calidad del clima organizacional, desigualdades que no solo son reconocidas científicamente, sino se manifiestan en las voces internas de la organización. La débil

institucionalización de criterios inclusivos representa un obstáculo para el cambio cultural necesario.

Finalmente, es fundamental que la Fundación Familia Salesiana Salinas tome medidas concretas, como revisar las políticas salariales, fortalecer la participación femenina y ofrecer capacitación continua en igualdad e inclusión porque solo así se podrá construir un ambiente de trabajo verdaderamente justo, colaborativo y equitativo.

CONCLUSIONES

- El estudio del marco teórico confirma que el clima organizacional y los criterios inclusivos están interconectadas, las investigaciones analizadas muestran que la igualdad de género, la representación de mujeres en puestos de liderazgo y la igualdad salarial son factores cruciales para crear ambientes de trabajo saludables y productivos. Teorías como el liderazgo transformacional, la comunicación, la estructura organizativa y la igualdad de oportunidades apoyan la necesidad de implementar políticas de inclusión con el fin de crear un clima organizacional justo y positivo.
- Los resultados de la encuesta muestran que el clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas se observa como relativamente bueno, aunque existe un esfuerzo institucional para fomentar la equidad, aún existen brechas en la distribución en puestos de liderazgo, carga laboral y la participación en la toma de decisiones, la necesidad de establecer practicas más inclusivas se manifiesta en la percepción de equidad que es frecuente pero no constante.
- La entrevista y la encuesta permitieron identificar varios criterios inclusivos clave como: establecer políticas sobre la igualdad salarial, ascensos y reconocimientos, promoción de capacitaciones sobre la igualdad de género, garantizar procesos de selección de personal libre de sesgos y fortalecer la representación de mujeres en puestos de liderazgo ya que la inclusión no solo es una medida normativa sino un proceso cultural que debe llevarse a cabo de manera progresiva y estructurada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un reglamento interno que regule la equidad salarial, el proceso de ascensos y la distribución de responsabilidades igualitarias con énfasis al mérito, política que debe ser clara y socializada al personal con el fin de garantizar su cumplimiento.
- Se recomienda aplicar de forma periódica una evaluación de clima laboral y la percepción de igualdad laboral, con el objetivo de identificar progresos, identificar brechas y modificar aquellas estrategias que ya fueron establecidas, esto debe incluir indicadores de impacto enfocado en la inclusión y la satisfacción laboral.
- Potenciar el sentido de pertenencia y la motivación, se sugiere establecer mecanismos de reconocimiento al rendimiento de las mujeres en todos los niveles, esto puede ser con premios o contar con espacios dedicados a difundir los logros alcanzados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cea González, P. (2022). Trabajo y organizaciones en transformación: (1 ed.). RIL editores. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/267190

Fernández Aguado, J., Urarte, M., y Alcaide, F. (2008). Patologías en las organizaciones: (1 ed.).

LID Editorial España. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/270628

Vallejo Yépez, J. A. (2023). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Eddusport TV, cantón Ventanas, provincia Los Ríos, año 2023* https://dspace.ueb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7a469bde-14dc-4cf1-b6a9- de8c93b14e36/content

Acuerdo Ministerial No. Mdt-2018 De La Aplicación De Medición De Clima Laboral Y Cultura Organizacional. Art. 3. 5 de julio de 2018 (Ecuador).

Acuerdo Ministerial Nro. Mdt-2024-013. Art. 3. 19 de enero de 2024 (Ecuador).

Alvarado Mendoza, C. M., y Sánchez Jiménez, M. N. (2023). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPMC)* [Tesis pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/060704d8-a0b7-491a-bbaa-4efb7adbb52a/content

Antequera Amaris, R. R., Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., y Cano Pacheco, D. A. (2021). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, *4*(6), 270–285. https://doi.org/https://doi.org/10.38186/difcie.46.17

Arias, E. R. (2022, 24 noviembre). *Investigación mixta Qué es, definición y concepto*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html#google_vignette

Arias, E. R. (2024, 20 marzo). *¿Qué es el método sintético? Características y ejemplos*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/metodo-sintetico.html

Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas En Educación*, *23*(2), 1–28. https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.51618

Barberá Heredia, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, *50*, 37-53. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405003

Carbajal, C. C. (2023). Las variables y su operacionalizacion. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 27.

Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, *56*. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022

Castelo Medranda, I. A. (2024). *Análisis de la calidad del ambiente laboral de los colaboradores y su influencia en la productividad de la empresa Manta Fish S.C.C* [Tesis pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/5714

Cevasco, G. (2000). Mujeres rurales y su acceso a recursos y al desarrollo. *La Ventana*, 184 - 196. https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=23588

Cohen, J. R., y Huffman, S. K. (2007). The role of ethnic and professional identity in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, *32*(6).

Coll Morales, F. (2021). *Fuente primaria*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2018). *¿Qué es la perspectiva de género y por qué es necesario implementarla?* Gobierno de México. Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres

Constitución de la República del Ecuador [Const]. Art. 330. 25 de enero de 2021 (Ecuador).

Cuvillier, L. M. (1 de Junio de 2020). *Revista Panameña de Ciencias Sociales.* Revista Panameña de Ciencias Sociales: https://revistas.up.ac.pa/index.php/rev_pma_ciencias_sociales/article/view/2068

Diaz Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo del Conocimiento*, *6*(3), 2393-2416.

Drucker, P. (1954). La Gerencia de Empresas. *La Gerencia de Empresas*. https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/51618/58012#citations

Duarte, J. (2020, 5 enero). Factores que afectan la calidad de vida laboral en las empresas de vigilancia privada colombianas. https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/46

Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, *85*(9).

Gamboa, E. (2020). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *PsicologiaCientifica.Com*, *12*(16). https://pscient.net/zbhdi

García, L., y Silva, R. M. (2020). Women in leadership positions in the Brazilian accounting profession: a case study. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, *17*(44).

Gómez, M. A., y Peralta, P. F. (26 de Noviembre de 2024). *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14435

Góngora, N. H., Reija, L. S., y Larrivey, M. F. (2013). La Confianza Organizacional En Los Institutos De Investigación. *Revista Perspectivas de Las Ciencias Económicas y Jurídicas*, *3*(2), 75–108.

Guel Rodríguez, J. M. (2021). *Sensibilizar en igualdad de género. Contribuciones teórico metodológicas y didácticas para la intervención en el aula de educación primaria* [Tesis pregrado, Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí]. https://repositorio.beceneslp.edu.mx/jspui/bitstream/20.500.12584/565/3/Juan%20Manuel%20Guel%20Rodr%c3%adguez.pdf

Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., y Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, *11*(2). https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657

Ibarra, H., y Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, *87*(1).

Jorquera Vásquez, C. (2022). Enfoque de Género en la toma de decisiones: factor clave para una recuperación sostenible. *Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile*, 1–5. https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=80167

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações ESociedade*, *17*(53).

Lira, C. M. (2022). Nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería. *Más Vita: Revista de Ciencias de la Salud*, *4*(4), 206-216. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9421512#:~:text=El%20personal%20de%20Enfermer%C3%ADa%20posee,en%20la%20funci%C3%B3n%20de%20investigaci%C3%B3n.

López Dorregaray, J. E. (2016). *Las políticas gerenciales influyen en la implementación de un Sistema de Control Interno y su afectación en los resultados económicos en las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana* [Tesis de titulación]. Universidad Ricardo Palma.

López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, *4*, 167-179. https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf

Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, *3*(3), 37–38. https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999

Martínez, A. A. T., Burgos, A. B. M., Martinez, E. J. T., y Donoso, M. D. Z. (2023). *Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador*. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163090

Ministerio de Trabajo [MDT]. (2023). *Igualdad de género*. https://www.trabajo.gob.ec/

Moine, M. B., Tamagno, M. V, y Fraire, M. (2022). Sesgos en decisiones de Selección de Personal que dificultan el acceso de mujeres a puestos de Responsabilidad. *XI Congreso de Administración Del Centro de La República. VII Congreso de Ciencias Económicas Del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de La UNVM, Villa Marìa.* . https://www.aacademica.org/xi.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.repoblica.vii.congreso.de.ciencias.econmicas.del/94.pdf

Montagud Rubio, N. (2024). *Ética laboral: qué es, funciones y ejemplos*. Psicología y Mente. https://psicologiaymente.com/organizaciones/etica-laboral

Murrugarra Diaz, F. K. (2016). *Las políticas motivacionales y el desempeño en los trabajadores de la empresa telefónica del PERÚ S.A.A. aplicación de la metodología feel good y succes factor* [Tesis pregrado]. Universidad Ricardo Palma.

Mx-Ca, A. 1., y Mx-Ca, A. 1. (2022, 13 diciembre). *Presentamos el Protocolo Modelo para prevenir el acoso y el hostigamiento sexual y laboral y la discriminación*. A19. https://articulo19.org/presentamos-el-protocolo-modelo-para-prevenir-el-acoso-y-el-hostigamiento-sexual-y-laboral-y-la-discriminacion/

Naciones Unidas. (2015). *Igualdad de género*. https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality

Neuros Center. (2023). *Sentido de pertenencia*. Sentido de pertenencia

Nirian, P. O. (2022, 24 noviembre). *Método analítico Qué es, definición y concepto*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html

Noguer Junca, E., Crespi Vallbona, M., y Sole, J. (2020). Los programas de igualdad de género en el sector hotelero. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, *9*(3), 288–315. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7639546

Noll Araya, P., Rosita Romero Alonso, R., y Ortiz Bacigalupo, D. (2023). Satisfacción laboral y género: cómo impactan estas diferencias en el clima organizacional. Una reseña sistematizada. *Journal Managment y Business Studies*, 1-23. https://doi.org/10.32457/jmabs.v5i1.1971

Oelz, M., Olney, S., y Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria* (Organización Internacional del Trabajo, Ed.; Primera). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_223157.pdf

ONU mujeres. (2021). *Igualdad de género*. Para Todas Las Mujeres y Las Niñas. https://www.unwomen.org/es

Organización de las Naciones Unidas-Mujeres. (2015). *La hora de la igualdad sustantiva. Participación de las mujeres en América Latina y el Caribe Hispano* (ONU Mujeres México, Ed.; Primera).

Padula Partners. (2019). *5 conceptos en relación con Diversidad e Inclusión que conviene tener claros*. . https://www.padulapartners.com/5-conceptos-en-relacion-con-diversidad-e-inclusion-que-conviene-tener-claros/

Peiró, R. (2024). *Trabajo en equipo: Qué es, importancia y cómo lograrlo con éxito*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html

Peña Delgado, K. G. (2019). *Diseño e implementación de políticas empresariales en la empresa CLASEM SAC* [Tesis pregrado, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/81?mode=full

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Dilemas Contemporáneos Educación Política y Valores*. https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2023). *Igualdad de género en América Latina y el Caribe*. https://www.undp.org/es/latin-america/igualdad-de-genero/igualdad-genero-crecimiento-inclusivo

Quinde Chuma, S. P. P. (2023). *Cultura organizacional en las empresas ecuatorianas: un estudio mediante el instrumento OCAI* [Tesis pregrado, Universidad Indoamérica]. https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UTI_579876de77e5c0459bcfe1d820197bb6?sid=3012192

Robles, M. d. (30 de Enero de 2018). *Razon y Palabra.* Razon y Palabra: https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf

Rodríguez Zepeda, J. (2021). *Un marco teórico para la discriminación* (Colección Estudio, Ed.; Segunda). https://repositorio.dpe.gob.ec/bitstream/39000/947/1/CONAPRED-035.pdf

Rosas, C. (2020). Indicadores de Cohesión Grupal a Considerar para su Diagnóstico. *Scielo, 39*(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0001-63652001000200002

Rubio Martín, S., y Rubio Martín, S. (2020). Diversidad cultural en salud, competencia de la Enfermería transcultural. *Enfermería en Cardiología*, *27*(80), 6-10.

Santos, T. L. dos, y D'onofrio, P. (2023). Tajectories of courage!!! Women in leadership in light of the glass ceiling theory. *En Boletim de Conjuntura (BOCA)* (Vol. 16, Número 48, pp. 394–419). Editora IOLE. https://doi.org/10.5281/ZENODO.10431618

Silva Martínez, J. (2017). *¿Qué es actitud laboral?* Steemit. https://steemit.com/automotriz/@joseams72/que-es-actitud-laboral

Silva, J. M. (2017). *Steemit*. Steemit: https://steemit.com/automotriz/@joseams72/que-es-actitud-laboral

Stephenp P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Téllez, J. A. (2011). *SciELO.* SciELO: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2007-07052012000100008

Torrico, E. (2021). Comunicación organizacional y decolonialidad: desafíos para una intersección factible. *ORGANICOM, 18*(37), 14-22.

Tumbaco Martínez, A. A., Moran Burgos, A. B., Tumbaco Martinez, E. J., y

Vara Horna, A. (2015). *Modelo de gestión para prevenir la violencia contra las mujeres: una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja* (Universidad de San Martín de Porres.

ComVoMujer, Ed.; Primera). https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/1585

Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R., Vera Teves, R., y Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.094

Vorecol. (2024). *Cómo la cultura organizacional de diferentes países impacta en la percepción de la motivación y su relación con el clima laboral*. https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-la-cultura-organizacional-de-diferentes-paises-impacta-en-la-percepcion-de-la-motivacion-y-su-relacion-con-el-clima-laboral-198511

Westreicher, G. (2020). *El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html

ANEXOS

- **Cronograma (Gantt)**

Anexo 1

Cronograma Gant

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
Fase/Actividad	**Mes**	**Enero**				**Febrero**				**Marzo**				**Abril**				**Mayo**			
	Semana	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Definir tema de investigación																					
Elaboración de marco teórico																					
Presentación de la propuesta																					
Redacción de la tesis																					
Redacción del marco teórico																					
Redacción de resultados																					
Redacción de análisis																					
Revisión y edición																					
Revisión por el asesor																					
Defensa de la tesis																					
Preparación de la tesis																					
Defensa de la tesis																					

- **Presupuesto Ejecutado**

Anexo 2

Presupuesto ejecutado

Categoría	**Descripción**	**Cantidad**	**Costo Unitario (USD)**	**Subtotal (USD)**
Materiales y suministros				
Papelería y materiales	Hojas, bolígrafos, carpetas, etc.	40 hojas, 3 esferos, 1 carpeta	Hojas 0.05 ctvs. Esferos 0.45ctvs. Carpeta 0.50ctvs.	$2.40
Impresión y Fotocopias	Documentos, encuestas, y material de lectura.	30	0.10 ctvs.	$3.00
Encuadernación	Tesis final (carias fotocopias)			
Viajes y transporte				
Transporte local	Visitas a biblioteca, entrevistas, etc.	6 viajes	$ 0.80	$4.80
Transporte a campo	Viajes a campo para recolección de datos.	7 viajes	$ 1.25	8.75
Equipo	computadora	1	$400	$400
TOTAL				$418.95

- **Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario, guion entrevista, ficha de observación, entre otros)**

Anexo 3

Guion de entrevista

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTION EMPRESARIAL E INOFRMATICA

CARRERA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Entrevista dirigida a la responsable de área de Talento Humano de la Fundación Familia Salesiana Salinas provincia Bolívar, año 2025.

Objetivo: Determinar los criterios inclusivos que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

ENTREVISTA

Entrevista a la directora del área de gestión del talento humano en la Fundación Familia Salesiana Salinas.

1. **¿Qué retos ha enfrentado usted para llegar a su posición de liderazgo?**

Los retos principalmente han sido culturales, porque es muy complicado que en una estructura, hablando de la Fundación Familia Salesiana Salinas netamente representada por hombres en el área del directorio, confíen en la gestión por una mujer, especialmente en el área de talento humano, considerando sobre todo el historial de nuestras institución, donde las personas que se han hecho responsables de esta área han abandonado el puesto, la que más ha aguantado sería un año y medio quizás , entonces, considerando mis características sobre todo carácter, no duro pero si muy explícito, han considerado y han visto en mi la persona que

podía hacerse cargo de esta área, y es así que estoy en este puesto desde el 2021, y bueno, el reto para mí ha sido especialmente el tema cultural, porque cuesta mucho que tanto compañeros hombres como los directivos tomen en serio las directrices que puede dar, considerando que no tenga la capacidad, sino simplemente por el hechos de ser mujer, que ya es una limitante por nuestra cultura andina que es bastante machista, entonces considero que ese ha sido uno de los principales retos, y después también el implementar y hacer cumplir reglamentos internas que tenemos ha sido un conflicto constante.

2. ¿Como influye el clima laboral en su motivación?

Personalmente el clima laboral influye de dos maneras, las primera puede ser cansancio mental por lo múltiples problemas que pueden existir que muchas veces son derivados de carácter personal, es decir, porque no haya buena comunicación, porque existen resentimientos, revanchas entre trabajadores o puede ser algunas cuestiones personales que afecten al trabajo, entonces eso creo que es la parte más difícil para un gestor de talento humano manejar porque nos toca intervenir para mediar esta situación, para mí siempre es un reto el tratar de organizar y mejorar la situación laboral del equipo, por lo tanto es motivante.

3. ¿Qué aspectos considera necesario en las políticas de igualdad?

Dentro de la políticas de igualdad, nosotros en este momento no contamos con una política de igualdad y tampoco veo que la estructura directiva considera importante, entonces digamos que la igualdad dentro de la institución si se da porque en este momento tenemos la mitad de personal constituida de hombres y mujeres, lo que si creo que falta también son los espacios para llegar a los mandos altos porque en este momento si hay presencia de mujeres pero en no áreas donde se pueda hablar de la mujer y la toma decisiones importantes dentro de la organización

4. ¿Qué sugerencias tendrían para mejorarlo?

La sugerencia es mía justamente integrar una política, también crear cultura de igualdad y esto no se consigue de la noche a la mañana, sino son varias acciones de la que está la concientización, la capacitación, el incremento de políticas y cursos que pueden fortalecer el tema de igualdad, entonces es un tema muy cultural que debería empezar desde la parte alta hacia abajo.

5. ¿Qué desafíos enfrentan en la organización?

Los desafíos son justo de esto que estamos hablando, que non tenemos una política de igualdad, políticas como el acoso laboral, política de sueldos, por lo tanto, este tipo de herramientas que pueden dar parámetros para uno actuar es lo que no tenemos y es lo que nos hace falta y eso puedo limitar al accionar de una persona que está dentro de talento humano.

6. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a roles de liderazgo en la Fundación Familia Salesiana Salinas?

Las barreras principales empiezan desde que tenemos una estructura organizacional marcada por hombres, entonces obviamente cuando dentro de estas estructuras que está dirigido por hombres nunca va a haber una mirada de género, nunca va a haber una mirada de pensar en la complementariedad o en lo que una mujer puede aportar a una organización, que pasa muy desapercibido y no es importante porque obviamente en las cabezas están solamente hombres, siendo una limitante porque de ahí viene como una mirada muy paternalista a las mujeres, vistas como el sexo débil, que solo pertenecemos al área más operativo, somos las que hacemos la parte administrativa y siempre van a pensar que la gestión de un hombre es mucho más efectiva porque entre comillas es la presencia de autoridad, es la presencia de hacer obedecer, mientras que la mujer está más en el rol de operatividad, entonces en ese

sentido los cambios no van a ser muy fáciles mientras dentro de las estructuras estén los hombres de siempre.

7. ¿Cómo describiría las políticas salariales actuales con respecto a la equidad de género?

En la fundación no existe tanto la diferenciación entre sueldos con respecto a hombres y mujeres, lo que no hay es una política de sueldos que pueda permitir ascensos, que pueda permitir reconocimientos o también reconocer el trabajo que hombres y mujeres realicen de acuerdo al desempeño laboral o a los logros que consigan, sino que más bien es una tabla que han ido poniendo y decidiendo los directivos de acuerdo a su parecer sin límites y sin reglamentos y sin políticas que permitan regularizar esto.

Entonces a partir de ahí hay una desigualdad de sueldos dentro de la institución

8. ¿Qué cambios usted sugiere para garantizar la equidad salarial?

La primera creo que existe la política de sueldos. En la política de sueldos se establece cuándo puede haber un cambio de sueldos, qué es lo que se debe considerar para el cambio de sueldos y que no sea una tabla estática.

Pero también es importante dentro de esta política, considerando que Salinas está dentro de la economía popular y solidaria, tiene que adaptarse a lo que las otras instituciones también tienen, porque no podemos tener salarios muy altos si consideramos que otras instituciones como las nuestras tienen sueldos diferentes, porque si no se crearía una situación de privilegio dentro de la fundación. Entonces hay muchos factores que hay que considerar en el momento de realizar la política salarial. En base a eso

9. ¿Qué acciones considera necesarias para reducir las brechas salariales?

Instaurar una política salarial donde se determine evaluaciones de acuerdo a los rendimientos, logros.

Esto permitiría que no haya desconformidad por parte de los trabajadores, porque la suba de sueldos respondería a una acción concreta de un trabajador que ha apoyado o ha mejorado ciertas áreas del trabajo de la fundación. Creo que eso es lo que falta determinar dentro de las políticas salariales, que todavía nos falta incrementar, pero considero que eso sería una buena herramienta para no crear, porque una suba de sueldos puede crear malestar en el ambiente laboral, porque unos pueden considerar que a unos sí y a otros no, entonces teniendo claro por qué y las herramientas, ahí creo que sería más fácil no crear malestar y respondiera a una acción concreta como un logro que ha hecho un trabajador

10. ¿Qué impacto tienen las capacitaciones en la percepción de la igualdad de género en la organización?

Nosotros hemos realizado capacitaciones con estos temas, considero que no se puede considerar que las capacitaciones cambien la mentalidad de las personas, pero sí puede ayudar a que se siga creando conciencia, y esto, si se sigue haciendo rutinariamente, puede cambiar la cultura de la forma de percibir la igualdad por parte de los trabajadores, entonces creo que es un trabajo lento, pero que sí puede dar cambios a largo plazo.

11. ¿Qué factores limitan la participación igualitaria en la toma de decisiones?

El hecho de que no haya una presencia igualitaria, porque hay que considerar que, ya como política de Estado, debe haber siempre la presencia de una mujer dentro de cualquier área, sea esta la empresa de política, de académica, siempre debe haber la presencia igualitaria, o por lo menos de un porcentaje de mujeres. Dentro de nuestra institución eso no está establecido y no se hace válido, por lo tanto, la parte directiva está conformada netamente de

hombres, y eso hace que no haya una visión de igualdad, o la importancia que se deba dar al tema de la igualdad de género.

12. ¿Cómo describiría la inclusión de mujeres en los comités y reuniones?

Las mujeres sí están dentro de estos comités, porque obviamente las mujeres son las que más realizan trabajos efectivos y de organización, entonces en los comités siempre se toma en cuenta la presencia de mujeres, porque son las que mayormente organizan y organizan bien las actividades dentro de los comités.

En los comités nuestros sí hay presencia tanto de mujeres como de hombres, porque sabemos que la efectividad está llevada adelante por las mujeres, en temas organizacionales o de gestión de trabajos.

13. ¿Qué estrategias considera efectivas para fortalecer el liderazgo femenino en la fundación familia salesiana salinas?

Creo que las capacitaciones y el motivar a prepararse es importante, porque a veces las mujeres, también por la situación familiar, la mayoría tienen hijos, son a veces amas de casa, o claramente tienen una carga aparte de la laboral familiar, entonces esto hace que una mujer se sienta agotada, no tiene las mismas posibilidades que un hombre. Cuando termina la jornada laboral se va a la casa, mientras que una mujer cuando termina la jornada laboral espera la jornada laboral del hogar.

Entonces son situaciones muy distintas, que una mujer para llegar a puestos dirigenciales tiene que hacer el doble de esfuerzo. Primero porque tiene una carga laboral mayor, y después porque siempre tiene que demostrar el trabajo dos o tres veces más que un hombre. Si un hombre hace la misma labor que una mujer, siempre va a ser más considerado

el hombre, mientras que la mujer tiene que hacer doble o tres veces del esfuerzo para decir, ah, no, ella sabe hacer bien.

Entonces siempre hay esta situación de desvalorizar el trabajo de la mujer, y por lo tanto las mujeres siempre tenemos que demostrar, y a veces así demostremos, no se valoran. Entonces sí es una situación muy cultural, que lo que toca hacer es motivar a las mujeres para que se preparen, porque es la única manera de surgir, y no es todavía garantizado, sin embargo, es una posibilidad

14. ¿Qué tipos de programas considera necesarios para fomentar la inclusión de las mujeres?

Primera sería capacitar a todo el personal, porque de nada sirve capacitar solo a las mujeres.

Nosotros sí somos conscientes de nuestro valor y de nuestra efectividad en el trabajo. Pero quienes tienen que validar lo nuestro es la otra parte también, porque si no hay esta validación de las dos partes, siempre va a ser la misma cosa, es como que nosotros sabemos nuestros derechos, pero si los otros no saben, no podemos ejercer nuestros derechos, porque alguien tiene que dar este paso a la aprobación o al poder ejercer nuestro trabajo de manera valorada. Entonces la capacitación no tiene que ser solo dirigida a las mujeres, sino también a los hombres, y de esta manera también los hombres son conscientes del momento de valorar el trabajo, valorarlo de igual manera, que la valoración no parta del hecho de que es de un hombre o mujer, sino del trabajo que hace.

Entonces yo pienso que hay que instaurar en todas las instituciones una parte de concientización, de formación, de este tipo de temas que ayuden a mejorar el ambiente laboral, porque donde hay respeto y pares de oportunidades, es donde el ambiente mejora. Y si no,

siempre va a ser un ambiente donde puede existir discriminación, donde puede existir acoso laboral, donde puede existir las bromas, los chistes sexistas, y estas cosas hay que cortar. Y la única manera de cortar es conociendo y capacitando a todo el personal.

A veces las mismas mujeres no se dan cuenta que son objeto de bromas, de chistes, de bulling, y más bien en vez de cortar eso se naturaliza y pasan desapercibidas. Entonces creo que es importante que las mujeres también sean conscientes de que no tienen que alimentar ambientes que puedan ir en contra de su integridad. Claro, es un trabajo largo, pero que hay que hacer dentro de las organizaciones para poder encontrar un equilibrio y un buen ambiente laboral.

Anexo 4

Cuestionario, encuesta aplicada al área administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: Determinar los criterios inclusivos que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas

Instrucciones: Lea cada pregunta de forma precisa, responda honestamente y marque con una X la casilla con la respuesta que corresponda con su opinión. No dejar ningún casillero en blanco.

Dirigido: A los empleados del área Administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas de la Provincia Bolívar, año 2025

CUESTIONARIO

Información personal

Nombres completos:

Fecha:

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	¿El clima organizacional se ve afectado cuando una mujer ejerce el liderazgo?					
2	¿Ha observado diferencias en la forma de liderazgo entre hombres y mujeres dentro de la Fundación Familia Salesiana Salinas?					
3	¿Conoce las políticas organizacionales relacionadas con la igualdad de género?					
4	¿Considera que estas políticas son aplicadas de forma efectiva?					
5	¿Considera que la carga de trabajo está equitativamente distribuida?					
6	¿Cree que existe igualdad de oportunidades para acceder a puestos de liderazgo?					
7	¿Percibe un equilibrio de género en los puestos directivos?					
8	¿Percibe que existe equidad salarial entre hombres y mujeres en la fundación?					
9	¿Cree que las políticas actuales garantizan esta igualdad?					
10	¿Ha recibido alguna capacitación sobre igualdad de género?					

11	¿Considera que los procesos de selección son inclusivos y libres de sesgos?					
12	¿Cree que existe una participación equitativa en la toma de decisiones?					
13	¿Percibe una representación adecuada de ambos géneros en comités internos?					
14	¿Cree que la fundación promueve el liderazgo femenino de manera activa?					
15	¿Se visibilizan y celebran los logros de las mujeres dentro de la Fundación?					

Anexo 5

Carta de aceptación

FUNDACION FAMILIA SALESIANA SALINAS

Salinas, 22 de abril del 2025

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR EXTENSIÓN SAN MIGUEL
CARRERA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SAN MIGUEL

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo, así como el deseo de éxitos en sus funciones.

Con respecto a lo solicitado por la estudiante: Srta. Tixilema Paz Evelin Rebeca CI 0250304318 de la carrera de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO sobre la intensión de realizar la tesis con el tema: Criterios inclusivos para el clima organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas, ha sido aceptada para su aplicación en nuestra institución.

Cordialmente,

FUNDACION FAMILIA SALESIANA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Lic. Mg. Gabriela Vargas
Gestión de Talento Humano
FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS

www.salinerito.com

Dirección: Samilagua s/n vía al Calvario
Telefax: ++593-03-2210065
Email: ffssalinas@salesianos.org.ec
ffss@salinerito.com

SALINAS

Anexo 6

Certificado de Turnitin

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

DOC. YONAIKER DEL MAR NAVAS MONTES, EN CALIDAD DE DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

Que el trabajo de Integración Curricular denominado: **"Criterios Inclusivos Para El Clima Organizacional de la Fundación Familia Salesiana Salinas, Provincia Bolívar Año 2025"**, presentado por la señorita **Tixilema Paz Evelyn Rebeca**, estudiante de la **carrera de Gestión del Talento Humano**, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Turnitin, reflejando un **porcentaje de similitud del 6%**, como se evidencia en el documento adjunto.

Guaranda 15 de mayo del 2025

Atentamente,

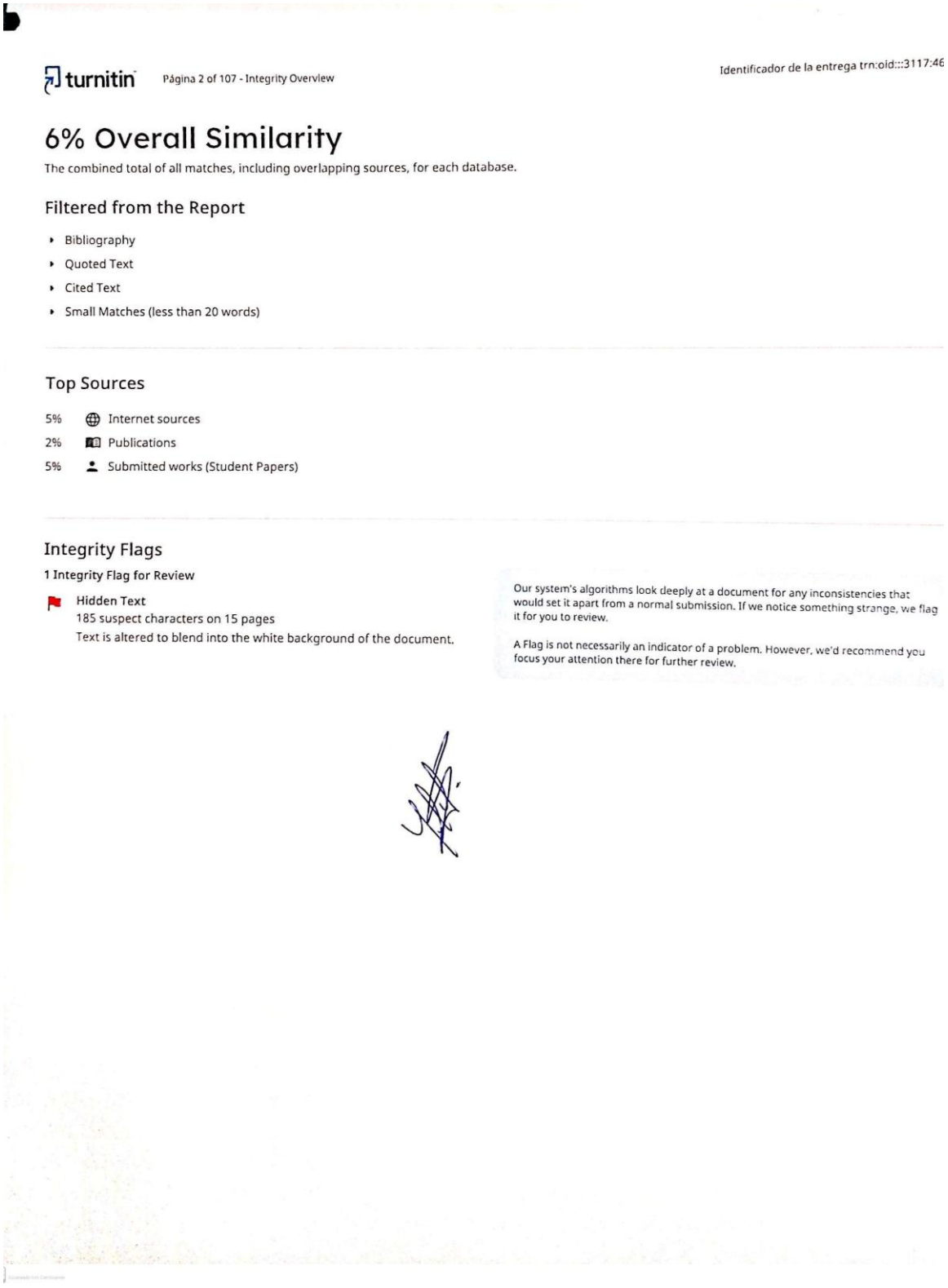
Doc. Yonaiker Del Mar Navas Montes,

Director

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajlao
San Miguel - Ecuador
Teléfono (593) 032 989812 - 032989813 - 032989463
www.ueb.edu.ec

Anexo 7

Turnitin



turnitin Página 2 of 107 - Integrity Overview Identificador de la entrega trn:oid:::3117:46

6% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 20 words)

Top Sources

5% Internet sources
2% Publications
5% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

Hidden Text
185 suspect characters on 15 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.