

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1814>

## Inclusión femenina en la administración de los procesos de la empresa Aguapen EP, Santa Elena 2024

*Inclusion of women in the administration of processes at Aguapen EP, Santa Elena, 2024*

Diana Karina Lacerna Córdova<sup>1</sup>

[diana.lacernacordova@upse.edu.ec](mailto:diana.lacernacordova@upse.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-9148-106X>

Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Santa Elena, Ecuador

Wilson Javier Toro Alava

[wtoro@upse.edu.ec](mailto:wtoro@upse.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-0118-3609>

Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Santa Elena, Ecuador

*Artículo recibido: 18 noviembre 2025 -Aceptado para publicación: 28 diciembre 2025  
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### RESUMEN

Esta investigación analizó la relación entre la inclusión femenina y la administración de procesos en la empresa pública Aguapen EP de Santa Elena, durante el año 2024, bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, lo que permitió obtener datos confiables en un contexto real. La investigación se basó en métodos deductivo y analítico, partiendo de teorías previas sobre inclusión laboral y descomponiendo las dimensiones establecidas para identificar factores culturales, sociales y estructurales que inciden en la gestión administrativa de las mujeres. La población estuvo conformada por 560 trabajadores de la institución, de los cuales se obtuvo una muestra de 228 colaboradores, seleccionada mediante muestreo estratificado. Se aplicaron encuestas semiestructuradas de 11 ítems con escala Likert y entrevistas a directivos claves, validadas por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron la existencia de políticas institucionales orientadas a la inclusión femenina, aunque con limitaciones en su implementación, destacándose la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento. Asimismo, se identificaron barreras culturales y sociales que aún inciden en el desempeño femenino, limitando la equidad plena en procesos administrativos. Sin embargo, la investigación confirmó que la participación de las mujeres genera un impacto positivo en la productividad y en la eficiencia administrativa, consolidando su papel en la gestión pública. En conclusión, se determinó que la inclusión femenina no solo constituye un principio de equidad, sino también un factor estratégico para el fortalecimiento organizacional de Aguapen EP.

*Palabras clave:* administración pública, equidad de género, inclusión laboral, procesos administrativos, productividad

## ABSTRACT

This research analyzed the relationship between female inclusion and process management at the public company Aguapen EP in Santa Elena, during the year 2024. This research used a quantitative, non-experimental, and cross-sectional approach, allowing for the collection of reliable data in a real-life context. The research was based on deductive and analytical methods, drawing on previous theories on labor inclusion and breaking down established dimensions to identify cultural, social, and structural factors that influence women's administrative management. The population consisted of 560 employees at the institution, from which a sample of 228 collaborators was selected using stratified sampling. Semi-structured surveys with 11 items on a Likert scale and interviews with key executives were conducted, validated by expert judgment. The results showed the existence of institutional policies aimed at female inclusion, although with limitations in their implementation, highlighting the need to strengthen monitoring mechanisms. Likewise, cultural and social barriers were identified that still impact women's performance, limiting full equity in administrative processes. However, the research confirmed that women's participation generates a positive impact on productivity and administrative efficiency, consolidating their role in public management. In conclusion, it was determined that women's inclusion not only constitutes a principle of equity, but also a strategic factor for the organizational strengthening of Aguapen EP.

*Keywords:* public administration, gender equity, labor inclusion, administrative processes, productivity

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la participación de las mujeres en la administración pública es un problema estructural complejo y multifacético a escala global. Según el último Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (2025) las mujeres aún enfrentan obstáculos sistemáticos al intentar alcanzar puestos de liderazgo, esto debido a que suelen ocupar solo el 25 % de los puestos directivos en la administración pública a nivel mundial.

Consecuentemente, se puede conocer según Hernández y Stan (2023), que aún existen barreras institucionales, culturales y sociales que restringen gravemente la participación de las mujeres en puestos de poder y toma de decisiones, incluso ante los avances regulatorios y los compromisos internacionales con la igualdad de género; así mismo, Vieyra y Ortega (2021) afirma que las mujeres constituyen el 25% de los puestos de nivel inicial, representa en cargos directivos menores, presentando una disparidad con una necesidad de implementar políticas efectivas de inclusión que aborden acciones concretas como la conciliación laboral y familiar, además de la eliminación de sesgos de género en procesos de contratación y promoción.

Además, según la Organización Internacional del Trabajo (2019) afirman que al menos el 30% de mujeres que se encuentran en cargos directos experimentan mejoras notables en el rendimiento organizacional; inclusive desde diversos puntos de vista, mejora la toma de decisiones y puede promover la creatividad y diversidad de género en la alta dirección; esto facilita el funcionamiento de procesos organizacionales.

Algo semejante ocurre con las políticas de equidad e incentivos para el empoderamiento femenino. Según Smith y Sinkford (2022), para inspirar y reconocer el desempeño de las mujeres, también se enfatiza la necesidad de brindar incentivos monetarios y no monetarios, como bonificaciones, reconocimiento público y oportunidades de crecimiento profesional. De igual manera, Tonet (2021) expresa que las disparidades salariales y la segregación ocupacional deben abordarse mediante políticas de equidad a través de iniciativas como la transparencia salarial y el fomento de la igualdad de oportunidades en la contratación y el ascenso.

Estos argumentos pueden determinar que las prácticas de contratación sesgadas, las culturas laborales masculinizadas, los programas de ascenso que priorizan las redes masculinas consolidadas y los estereotipos de género persistentes que condicionan las trayectorias profesionales de las mujeres son ejemplos de limitaciones que se presentan en entornos laborales.

A nivel nacional, la desigualdad de género en el sector público se reproduce y matiza según la realidad ecuatoriana. Según el INEC (2021), muestra una disparidad considerable en la representación y el acceso a puestos de liderazgo, evidenciado en el hecho de que las mujeres ocupan el 32 % de los puestos directivos en la administración pública.

Concurrentemente, se conoce que, en la práctica laboral en la administración pública, la equidad de género es un pilar fundamental para promover la igualdad. De este modo, Pandey et

al. (2022) argumentan que en la administración pública la equidad puede contribuir al fortalecimiento de la democracia y la gobernabilidad, pese a ello, muchas empresas no garantizan una participación plena y equitativa de las mujeres para la toma de decisiones, presentando una ilegitimidad en las instituciones públicas, debido a los estereotipos de género, impidiendo participar activamente en la vida pública y política.

Del mismo modo, en el marco legal y normativo sobre inclusión femenina en el Ecuador, alineado con la inclusión femenina, la Constitución de la República del Ecuador (2008) consagra la igualdad de género como un principio fundamental, que se encuentra estipulado en la Carta Magna, donde establece la obligación del Estado en formular y ejecutar políticas necesarias para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres, mediante mecanismos especializados en la incorporación de un enfoque de género basado en planes y programas.

En cuanto a la Ley Orgánica de Igualdad y No Discriminación, refuerza este marco, estableciendo medidas para prevenir y erradicar la discriminación por razones de género en todos los ámbitos de la vida pública y privada (Ley Orgánica de Igualdad y No Discriminación, 2018). Asimismo, Ecuador es signatario de diversos tratados internacionales que promueven los derechos de las mujeres, como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

A nivel local, se conoce que la participación de las mujeres en la administración de procesos de la empresa pública “Aguapen EP” de Santa Elena enfrenta diversos obstáculos que pueden afectar su productividad y desarrollo profesional. Las mujeres siguen estando subrepresentadas en puestos de liderazgo y toma de decisiones debido a la segregación ocupacional, a pesar de los avances en materia de equidad de género. Además, podrían existir obstáculos sistémicos como el sesgo de género en los procedimientos de contratación y ascensos, y políticas ineficaces de conciliación de la vida laboral y personal. La posible existencia de un entorno laboral discriminatorio que restrinja la participación igualitaria de las empleadas es otro factor importante a considerar.

El propósito de este estudio es examinar los elementos estructurales, sociales y culturales que inciden en la inclusión femenina para brindar un diagnóstico exhaustivo y sugerir soluciones creativas que promuevan un entorno laboral más igualitario e inclusivo que valore las capacidades profesionales de las mujeres en la administración pública de Santa Elena.

Además, desde un conocimiento profundo de las dinámicas de género en el ámbito público es esencial para el desarrollo organizacional y el avance de la equidad social, lo que hace que el estudio sobre la inclusión femenina en la administración pública de la provincia de Santa Elena sea relevante desde una perspectiva científica, social y práctica.

El estudio fundamenta el problema de la siguiente manera: ¿Cuáles son los factores que limitan la inclusión femenina en la administración de los procesos de la empresa Aguapen EP de Santa Elena en el año 2024?

Ante lo expuesto, se presenta el objetivo general, el cual consiste en analizar la relación entre la inclusión femenina y la administración de procesos de la empresa Aguapen EP, Santa Elena 2024. De igual manera, se formulan los objetivos específicos que permiten evidenciar las políticas alineadas a la administración pública para promover la inclusión femenina en sus labores; conocer los factores culturales, sociales y estructurales desde la inclusión femenina que inciden en la administración de procesos en la empresa Aguapen EP; evidenciar el impacto que genera la inclusión femenina en la productividad y eficiencia administrativa dentro de sus labores en la empresa Aguapen EP.

Finalmente, se presenta la hipótesis, la cual consiste en: La inclusión femenina mejora significativamente la administración de procesos de la empresa Aguapen EP Santa Elena, 2024.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó bajo el paradigma investigativo cuantitativo, puesto que permitió realizar una medición de los indicadores específicos, considerando el impacto de la inclusión femenina en las variables como productividad y eficiencia administrativa, mediante la recopilación de datos estructurados mediante la aplicación de una encuesta, que brindó información directa con resultados de los análisis estadísticos.

El tipo de investigación aplicado fue el no experimental y transversal, puesto que no se manipularon las variables, sino que se analizaron en su contexto real. Esto permitió observar y conocer la percepción de los involucrados, determinando el cumplimiento de los objetivos planteados; además, mediante el estudio transversal, se logró constatar la importancia de la recolección de datos en un periodo y tiempo específico que correspondió al año 2025.

Los métodos de investigación aplicados se establecieron bajo un enfoque deductivo, partiendo de teorías y estudios previos sobre la inclusión femenina y el desempeño laboral. Esto permitió estructurar y analizar los resultados mediante datos descriptivos; de igual modo, se aplicó el método analítico, el cual consistió en descomponer las dimensiones establecidas, analizando las interrelaciones para facilitar la identificación de factores claves que afectan el desempeño de las mujeres en la administración pública, desde las formas de inclusión administrativa dentro de la empresa en estudio.

La población de estudio incluyó a todo el personal que labora en la empresa pública Aguapen EP de Santa Elena, delimitada en áreas de la institución que permitieron abordar diversas perspectivas sobre la inclusión, presentando un total de 560. A ello se le aplicó una fórmula muestral estratificada según áreas y niveles jerárquicos de la empresa, lo que garantizó una representación equilibrada más precisa de las percepciones del personal, en base a la población finita, con el 95% de confiabilidad y el 5% de margen de error, dando como resultado 228 personas que fueron objeto de estudio.

Los instrumentos fueron creados a partir del cumplimiento de los objetivos, desagregando

sus categorías, dimensiones e indicadores, realizando un formulario de una encuesta semiestructurada que constó de 11 preguntas con respuesta según las dimensiones y la escala de Likert. De igual manera se creó una entrevista para ser aplicada al gerente y jefe de recursos humanos de la empresa Aguapen EP, mediante la creación de 10 preguntas abiertas, que tuvieron relación al cumplimiento de los objetivos planteados, esto con el fin de llegar a evidenciar la relación entre la inclusión femenina y la administración de procesos dentro de la empresa pública, además de establecer si la empresa cuenta con políticas que promuevan la inclusión femenina en sus labores, desde el conocimiento de factores culturales, sociales y estructurales que inciden de manera directa en la administración de procesos ejecutada por mujeres, esto permitió conocer el impacto que tiene la inclusión femenina en la productividad y la eficiencia administrativa dentro de las labores diarias.

Para efectuar el presente estudio, se realizó una validación por juicio de expertos de los instrumentos, quienes, tras la revisión y corrección, dieron por aprobada la encuesta y entrevista.

Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS, el cual permitió organizar, depurar y analizar los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas aplicadas al personal de Aguapen EP, por lo que se aplicaron estadísticos descriptivos (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) para identificar las tendencias generales en las percepciones del personal respecto a la inclusión femenina. Posteriormente, se evaluó la confiabilidad de los instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de determinar la consistencia interna de las variables asociadas a cada objetivo específico. Finalmente, se aplicaron pruebas inferenciales como correlaciones y análisis de varianza (ANOVA de un factor) para contrastar las hipótesis y establecer la relación entre la inclusión femenina y su impacto en la productividad y eficiencia administrativa, garantizando un análisis objetivo y sustentado en evidencia estadística.

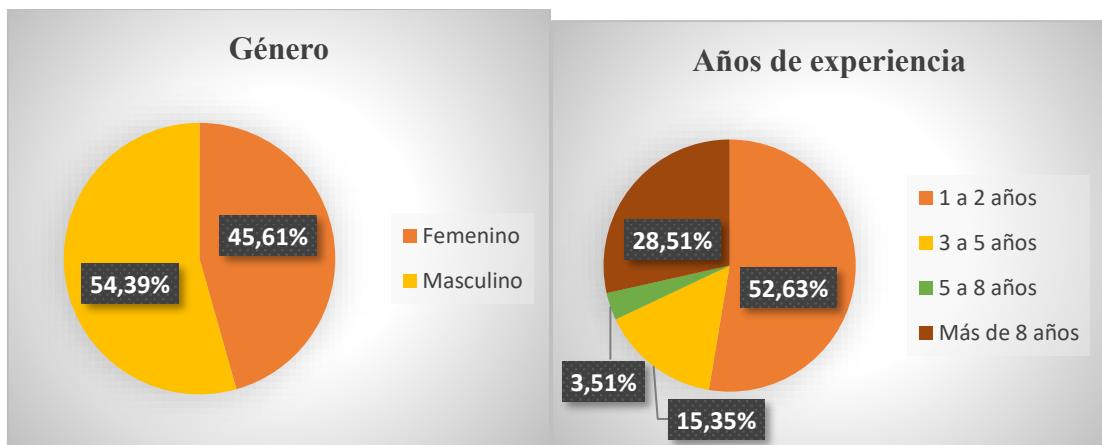
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se presentan a continuación están basados en la aplicación de la encuesta que se realizó a los trabajadores de la empresa Aguapen EP. En primera instancia, se puede evidenciar el género del personal encuestado, donde el 54,39% de los trabajadores son hombres, mientras que el 45,61% son mujeres. Esta distribución refleja una ligera mayoría masculina dentro de la institución, aunque la presencia femenina es también significativa, lo que evidencia un escenario relativamente equilibrado en cuanto a género. En cuanto a los años de experiencia, se puede evidenciar que el 52,63% del personal de AGUAPEN EP tiene entre 1 y 2 años de experiencia laboral en la institución, lo que refleja una plantilla en gran medida conformada por trabajadores relativamente nuevos. En contraste, un 28,51% ha permanecido más de 8 años, evidenciando un grupo con trayectoria sólida y conocimiento acumulado. Los porcentajes intermedios corresponden a quienes llevan entre 3 y 5 años (15,35%) y entre 5 y 8 años (3,51%),

conformando una franja menor dentro del total. Esta distribución evidencia una coexistencia entre personal joven en la organización y empleados con larga permanencia, lo que puede interpretarse como una oportunidad para integrar innovación y experiencia en la gestión institucional.

### Gráfico 1

*Género y años de experiencia*



Nota. Se puede observar en gráfico el género y años de experiencia del personal de la empresa encuestada, Lacerna (2025)

En la tabla 1 se evidencia una consistencia interna adecuada, con un alfa de Cronbach de 0,781, valor que se considera aceptable para instrumentos de investigación social. Las medias obtenidas muestran una tendencia intermedia en la percepción de inclusión femenina dentro de la administración pública, siendo ligeramente más alta en lo referente a las políticas claras de inclusión ( $\bar{x}=3,45$ ), lo que sugiere un reconocimiento parcial de lineamientos formales establecidos. Sin embargo, las medidas implementadas ( $\bar{x}=3,12$ ) reflejan una valoración más baja, lo que denota limitaciones en la aplicación práctica de dichas políticas. En cuanto a las oportunidades de ascenso ( $\bar{x}=3,28$ ), la percepción se mantiene en un nivel medio, indicando que, aunque existen posibilidades, estas no son plenamente equitativas. La correlación promedio de 0,729 refuerza la relación moderada entre los ítems, lo que respalda la coherencia interna de los resultados. Se puede determinar que, si bien existen avances normativos, aún persisten debilidades en la implementación real y en la equidad de acceso a cargos superiores, aspectos clave para fortalecer la inclusión femenina en el ámbito administrativo público.

### Tabla 1

*Análisis de confiabilidad de las políticas alineadas a la administración pública*

Variables	Media	Desviación estándar	Correlación	Alfa de Cronbach
Políticas claras de inclusión femenina	3,45	0,89	0,742	0,781
Medidas implementadas para la inclusión femenina	3,12	0,94	0,715	0,781
Oportunidades equitativas de ascenso	3,28	0,91	0,731	0,781

Nota. Se puede observar en la tabla las políticas claras de inclusión femenina en el ámbito laboral del personal de la empresa encuestada, Lacerna (2025)

Se observa en la tabla 2 evidencia de que los factores culturales, sociales y estructurales

presentan un nivel de confiabilidad aceptable ( $\alpha=0,732$ ), lo que garantiza consistencia en la medición de las percepciones del personal de AGUAPEN EP. Los valores de media se sitúan en un rango medio (entre 3,14 y 3,37), lo que refleja que, si bien existe reconocimiento de la influencia de estos factores en la administración de procesos, no se los percibe como totalmente determinantes. La correlación en torno a 0,70 indica una relación positiva moderada entre las variables, lo que sugiere que los aspectos culturales, sociales y estructurales tienden a estar asociados en la forma en que se experimenta la inclusión femenina. Esto puede demostrar que la empresa ha avanzado en accesibilidad y políticas de capacitación, aunque persisten desafíos relacionados con percepciones culturales y sociales que limitan el pleno desarrollo del enfoque inclusivo en su gestión administrativa.

**Tabla 2**

*Análisis de confiabilidad de los factores culturales, sociales y estructurales en la administración de procesos*

Variables	Media	Desviación estándar	Correlación	Alfa de Cronbach
Factores culturales que influyen en la administración de procesos	3,28	0,94	0,721	0,732
Factores sociales, desafíos laborales y de género	3,14	0,88	0,703	0,732
Factores estructurales, acceso a programas de capacitación	3,37	0,91	0,712	0,732

Nota. Se puede observar en la tabla los factores culturales, sociales y estructurales en la administración de procesos, Lacerna (2025)

A continuación, se muestra la tabla 3, que indica que la inclusión femenina en AGUAPEN EP tiene un impacto positivo y consistente en la productividad y eficiencia administrativa. La media de las tres variables oscila entre 3,55 y 3,70, lo que refleja una valoración alta del aporte femenino tanto en la productividad como en la generación de beneficios y cambios positivos en los procesos administrativos. Las desviaciones estándar, entre 0,88 y 0,95, indican que, aunque existe cierta dispersión en las percepciones del personal, la tendencia general es favorable. Además, las correlaciones superiores a 0,78 y un alfa de Cronbach de 0,814 confirman una alta confiabilidad y consistencia interna de los resultados, lo que respalda la validez de los datos y permite afirmar que la inclusión femenina es percibida como un factor clave para el fortalecimiento institucional y la eficiencia organizacional.

**Tabla 3**

*Análisis de confiabilidad sobre el impacto de la inclusión femenina en la productividad y eficiencia administrativa*

VARIABLES	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	CORRELACIÓN	ALFA DE CRONBACH
Factores culturales que influyen en la administración de procesos	3,65	0,91	0,802	0,814
Factores sociales, desafíos laborales y de género	3,55	0,88	0,789	0,814
Factores estructurales, acceso a programas de capacitación	3,70	0,95	0,820	0,814

*Nota.* Se puede observar en la tabla el impacto de la inclusión femenina en la productividad y eficiencia administrativa, Lacerna (2025)

#### **Análisis de datos descriptivos**

Se logró constatar en la tabla 4 el análisis de los datos descriptivos, donde muestran que la mayoría del personal de AGUAPEN EP percibe que la inclusión femenina sí mejora significativamente la administración de procesos, con 164 casos y una media de 3,8 sobre 4, lo que refleja una valoración positiva y consistente, apoyada por una desviación típica baja de 0,7 y un error típico de 0,05. En contraste, 64 encuestados consideran que no se observa una mejora significativa, presentando una media de 2,1 y una desviación típica de 0,6, lo que indica una percepción menor y más dispersa.

**Tabla 4**

*Análisis descriptivo*

HIPÓTESIS	N (NÚMERO DE CASOS)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	ERROR TÍPICO	MÍNIMO	MÁXIMO
La inclusión femenina si mejora significativamente la administración de procesos de la empresa	164	3,8	0,7	0,05	2	4
La inclusión femenina no mejora significativamente la administración de procesos de la empresa	64	2,1	0,6	0,08	1	3
Total	228	3,2	0,9	0,06	1	4

*Nota.* Se puede observar en la tabla el análisis descriptivo a partir de los resultados obtenidos en la encuesta, Lacerna (2025)

#### **ANOVA de un factor**

El análisis del ANOVA de un factor se presenta en la tabla 5, donde muestra que existe una diferencia estadísticamente significativa en la percepción de la administración de procesos según

la inclusión femenina, con un valor de  $F = 18,6$  y un  $p$ -valor  $< 0,001$ . Esto indica que los grupos que consideran que la inclusión femenina sí mejora los procesos presentan medias significativamente mayores que aquellos que no lo perciben, lo que respalda la hipótesis alternativa. En otras palabras, la presencia y participación de mujeres en la empresa AGUAPEN EP se asocia con una mejora tangible en la eficiencia y desempeño de los procesos administrativos, evidenciando que las políticas de inclusión y equidad generan un impacto positivo y relevante en la gestión institucional.

**Tabla 5**

*ANNOVA de un factor*

	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl (Grados de libertad)</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>Sig. F (Significancia)</b>
Hipótesis Alternativa	32,5	1	32,5	18,6 0,000
Hipótesis Nula	92,2	226	0,408	
Total	124,7	227		

*Nota.* Se puede observar en la tabla el ANNOVA de un factor con la suma de cuadrados, grados de libertad, media cuadrática y significancia, Lacerna (2025)

#### **Análisis de confiabilidad de Cronbach**

Se puede observar en la tabla 6 el análisis de confiabilidad evidencia que los tres objetivos específicos presentan valores adecuados de alfa de Cronbach, lo que respalda la validez de los instrumentos aplicados para medir cada variable. En el Objetivo específico 1, relacionado con las políticas alineadas a la administración pública, se obtuvo una media de 3,44 y un coeficiente de 0,781, lo cual indica una consistencia interna aceptable y refleja que, aunque existen políticas, su percepción de claridad y aplicación aún es intermedia. Para el objetivo específico 2, referido a los factores culturales, sociales y estructurales, la media fue 3,05 y el valor de confiabilidad 0,732, mostrando el nivel más bajo dentro de las tres dimensiones, lo que sugiere que estos factores generan percepciones más diversas y, en consecuencia, mayor dispersión en las respuestas, lo que coincide con la complejidad de estas variables. Finalmente, en el Objetivo específico 3, que aborda el impacto de la inclusión femenina en la productividad y eficiencia administrativa, se alcanzó la media más alta (3,72) y un Alfa de Cronbach de 0,814, considerado un nivel alto de confiabilidad.

**Tabla 6**  
*Análisis de confiabilidad*

Análisis	Variables	Media	Correlación	Análisis de confiabilidad
Objetivo específico 1	Políticas alineadas a la administración pública (tabla 3, 4 y 5)	3,44	0,781	0,781
Objetivo específico 2	Factores culturales, sociales y estructurales (tabla 6, 7 y 8)	3,05	0,732	0,732
Objetivo específico 3	impacto que genera la inclusión femenina en la productividad y eficiencia administrativa (tabla 9, 10 y 11)	3,72	0,814	0,814

*Nota.* Se puede observar en la tabla el Análisis de confiabilidad de Cronbach, Lacerna (2025)

### Resultados de la entrevista aplicada

En primer lugar, respecto a las políticas institucionales, el Jefe de Recursos Humanos reconoce la ausencia de normativas internas específicas para fomentar la participación activa de las mujeres, mientras que el Gerente señala que sí existen prácticas inclusivas orientadas a garantizar igualdad de oportunidades, destacando la presencia femenina en 7 de las 11 direcciones de la empresa. Esta diferencia evidencia una brecha entre la visión operativa y la visión directiva sobre la formalización de políticas de género.

En cuanto a los mecanismos de monitoreo, ambos coinciden en que no existen sistemas establecidos para evaluar la efectividad de las medidas implementadas. Sin embargo, el gerente enfatiza que la organización mantiene un respeto hacia la inclusión en general, aunque sin llevar un registro específico que permita medir avances o identificar limitaciones.

Sobre los desafíos culturales y sociales, el Jefe de Recursos Humanos resalta la doble carga laboral y familiar que enfrentan las mujeres, mientras que el gerente señala la necesidad de un cambio cultural más amplio hacia la igualdad humana. Ambos puntos de vista se complementan: uno describe las barreras prácticas inmediatas y el otro la perspectiva estructural que requiere transformación social.

En relación con la equidad en la carga laboral y conciliación familiar, el Jefe de Recursos Humanos manifiesta que aún se están analizando normativas para garantizar mejores condiciones, mientras que el gerente subraya que la empresa cumple con disposiciones legales vigentes. Esto sugiere un enfoque más preventivo desde el nivel gerencial, aunque con vacíos en la implementación operativa.

En cuanto a las barreras estructurales, ambos entrevistados coinciden en que no existen dentro de la organización, lo que muestra una percepción institucional de apertura, aunque

contrasta con los desafíos culturales y sociales que todavía persisten.

Respecto a la contribución femenina en los procesos administrativos, los dos destacan de manera positiva el liderazgo y compromiso de las mujeres, subrayando su impacto en la eficiencia, el orden y la mejora del clima laboral. Asimismo, ambos reconocen que la inclusión femenina aporta beneficios en la toma de decisiones, permitiendo procesos más analizados y mejor estructurados, aunque el Gerente enfatiza una visión de equidad entre hombres y mujeres como actores complementarios.

## DISCUSIÓN

Se pudo conocer, basado en los resultados, que, pese a existir esfuerzos hacia la inclusión femenina, persisten desafíos significativos, afirmando los encuestados que las oportunidades de ascenso no son equitativas entre hombres y mujeres, y que los programas de capacitación y desarrollo profesional son moderadamente accesibles. Además, los entrevistados afirman que existe la ausencia de políticas internas especializadas en fomentar la participación activa de las mujeres, así como la falta de mecanismos de monitoreo para evaluar la efectividad de las políticas de inclusión femenina.

En cuanto a una perspectiva analítica de otros estudios, basados en la necesidad de políticas públicas robustas para promover la inclusión femenina en la administración pública, según Villalva y Becerril (2023), destacan que, aunque algunas instituciones han logrado avances hacia la equidad de género, otras continúan replicando patrones de desigualdad que limitan la participación femenina en cargos de liderazgo; no obstante Rodriguez et al. (2025) enfatizan la importancia de políticas específicas y adaptadas a las realidades institucionales para asegurar una participación efectiva de las mujeres; sin embargo, para Enciso et al. (2025) señalan que la inclusión de mujeres en todos los niveles de la administración pública no solo es un imperativo ético, sino también una necesidad práctica para mejorar la eficacia y la justicia administrativa. Por otro lado, estudios como el de Basterra (2021) sugieren que la incorporación de la transversalidad de género en las políticas públicas ha supuesto la institucionalización del compromiso por elaborar políticas que contemplen el género como un factor que advierte de la producción de desigualdades entre hombres y mujeres.

Consecuentemente, al determinar los factores culturales, sociales y estructurales desempeñan un papel crucial en la administración de procesos por parte de las mujeres en la administración pública, los encuestados afirman que tiene una influencia importante los factores culturales que inciden de manera regular, en cuanto a los factores sociales lo alinean al reconocimiento y las oportunidades, como también en las normas estructurales perciben que los programas realizados en la empresa son accesibles y equitativos, no obstante, los entrevistados afirman que los desafíos culturales y sociales identificados incluyen la doble carga laboral que enfrentan las mujeres, combinando responsabilidades familiares con sus obligaciones

profesionales, lo que puede afectar la disponibilidad y el desempeño, considerando que la cultura organizacional aún necesita evolucionar para alcanzar una verdadera igualdad sin discriminación.

Sin embargo, según estudios recientes como el realizado por Shakeel et al. /2020) han identificado que las mujeres enfrentan barreras como estereotipos de género, normas sociales restrictivas y estructuras organizacionales rígidas que dificultan su acceso y permanencia en cargos de liderazgo; de igual manera, Tabassum y Nayak (2021), hacen referencia a las limitaciones que puede tener el rol de la mujer en la labor del sector público, esto no solo afectan su desarrollo profesional, sino que también impactan la equidad en la toma de decisiones dentro de las organizaciones; de modo accesorio, según un estudio realizado por Suseno y Abbott (2021), bajo sus resultados, pudieron evidenciar que la falta de políticas institucionales que promuevan la igualdad de género contribuye a la perpetuación de estas desigualdades que incorporan a las mujeres en la labor profesional vinculada al emprendimiento, innovación social y sistemas de información, lo que pude en manifiesto que el abordar estos factores desde una perspectiva integral permite tener una mejora visión de una verdadera inclusión y equidad de género para realizar funciones laborales en la administración pública.

Concurrentemente, desde los resultados obtenidos en la encuesta al personal se pudo conocer la importancia que tiene la inclusión femenina en la productividad, además, afirman que existen beneficios como el aumento en la eficiencia administrativa, la mejora del clima laboral y el impulso a la innovación y creatividad, donde afirman de manera directa que la inclusión femenina si genera cambios en gran medida contribuyendo a un mayor desarrollo en la administración de procesos, sin embargo los entrevistados afirman que las mujeres aportan significativamente a la eficiencia y organización dentro de la empresa, debido a que se ven áreas de mejora basadas en el orden, cumplimiento de procesos y liderazgo efectivo en áreas operativas y directivas.

En consecuencia, estudios recientes como el realizado por Furtado et al. (2021) muestran que la presencia de mujeres en cargos directivos contribuye a una gestión más inclusiva y equitativa, lo que a su vez mejora el rendimiento organizacional. Además, Pincha et al. (2024) desde su investigación realizada en el área de enfermería afirman que la inclusión femenina tiene un impacto directo, determinando que la implementación de políticas de igualdad de género en el ámbito laboral ha mostrado resultados positivos en términos de productividad y ambiente de trabajo; además de promover la igualdad de género, contribuye a la perpetuación de estas desigualdades.

Se logra constatar que, basado en los resultados y estudios, se puede determinar que la superación de barreras equitativas entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, que está estrechamente relacionado con el sector público, requiere de un compromiso institucional real y de políticas públicas efectivas que promuevan la igualdad de género en todos los niveles de la administración pública. Esto puede generar impactos positivos y un mayor incremento en la

productividad y eficiencia para mejorar la administración de procesos dentro de la empresa de estudio.

## CONCLUSIONES

Se concluyó que la empresa ha implementado algunas acciones para promover la inclusión femenina; sin embargo, las políticas aplicadas no son percibidas por todo el personal. Además, la flexibilidad de horarios y la equidad salarial son reconocidas en su gran mayoría; no obstante, los programas de liderazgo y protocolos de prevención del acoso laboral son limitados y poco visibles, por lo que se evidencia que, pese a la igualdad de oportunidades en ascensos, existe una ausencia de normativas formales y mecanismos de monitoreo, determinando que las políticas que cuenta la empresa necesitan de un fortalecimiento y una mayor rigurosidad.

En conclusión, los factores culturales, sociales y estructurales ponen en evidencia que las mujeres enfrentan desafíos vinculados a estereotipos de género, responsabilidades familiares y limitaciones en los espacios de decisión, determinando que estos factores influyen directamente en la forma en que se administran los procesos, generando en algunos casos obstáculos para el pleno desarrollo de las mujeres en sus funciones, identificando un reconocimiento progresivo hacia el valor que aportan en la gestión, lo cual abre oportunidades para fortalecer políticas inclusivas.

En relación con el impacto de la inclusión femenina, se pudo conocer que, basado en los resultados puede reflejar que su participación contribuye positivamente a la productividad y eficiencia administrativa, puesto que la presencia de mujeres ha impulsado una gestión más dinámica, con mayores niveles de organización y compromiso, además de favorecer un ambiente laboral colaborativo, concluyendo que la inclusión no solo constituye un principio de equidad, sino también un factor estratégico que fortalece el rendimiento institucional.

## REFERENCIAS

- Basterra Olives, C. (2021). Transversalidad de género e interseccionalidad en políticas públicas. Un análisis comparado de la normativa estatal y canaria en materia de transexualidad. *Clepsydra. Revista de Estudios de Género y Teoría Feminista*, 21. <https://doi.org/10.25145/j.clepsydra.2021.21.19>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial No. 449*. Capítulo Primero: Inclusión y Equidad. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Enciso Huillca, E. R., Gómez Méndez, J., Prado Palomino, J. A., & Tenorio Alanya, F. M. (2025). Innovando la gestión pública: Estrategias para la equidad de género. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110 SE-TRIMESTRE), 1172–1185. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.25>
- Furtado, J. V., Moreira, A. C., & Mota, J. (2021). Gender affirmative action and management: A systematic literature review on how diversity and inclusion management affect gender equity in organizations. *Behavioral Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/bs11020021>
- Hernández Rodríguez, E., & Stan, L. (2023). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa*, 9 SE-ARTÍCULOS, 26–42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>
- INEC, I. N. de E. y C. (2021). *Mujeres y Hombres del Ecuador en Cifras IV*. Serie Información Estratégica de Género. <https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/Mujeres-y-Hombres-en-Cifras-IV.pdf>
- Ley Orgánica de Igualdad y No Discriminación. (2018). *Registro Oficial Suplemento No. 179*. [https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley\\_-prevenir\\_y\\_erradicar\\_violencia\\_mujeres.pdf](https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley_-prevenir_y_erradicar_violencia_mujeres.pdf)
- Naciones Unidas. (2025). *Informe de Desarrollo Humano: Género y función pública*. Informes Sobre Desarrollo Humano. [https://hdr-undp-org.translate.goog/reports-and-publications?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://hdr-undp-org.translate.goog/reports-and-publications?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en puestos directivos contribuyen a aumentar el rendimiento empresarial*. Las Mujeres En La Gestión Empresarial. <https://www.ilo.org/es/resource/news/las-mujeres-en-puestos-directivos-contribuyen-aumentar-el-rendimiento>
- Pandey, S. K., Newcomer, K., DeHart-Davis, L., McGinnis Johnson, J., & Riccucci, N. M. (2022). Reckoning With Race and Gender in Public Administration and Public Policy: A Substantive Social Equity Turn. *Public Administration Review*, 82(3). <https://doi.org/10.1111/puar.13501>
- Pincha Baduge, M. S. D. S., Garth, B., Boyd, L., Ward, K., Joseph, K., Proimos, J., & Teede, H. J. (2024). Barriers to advancing women nurses in healthcare leadership: a systematic review

- and meta-synthesis. *EClinicalMedicine*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.eclim.2023.102354>
- Rodriguez-Saavedra, M. O., Málaga-Dávila, C. P., Barrientos-Alfaro, A. R., Alegre-Chalco, M. E., Quispe-Nina, W., & Arguedas-Catasi, R. W. (2025). La mujer en la administración pública: barreras y oportunidades para el liderazgo femenino. *Revista InveCom / ISSN En Línea: 2739-0063*, 5(4 SE-Artículos), 1–12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14854296>
- Shakeel, M., Yaokuang, L., & Gohar, A. (2020). Identifying the Entrepreneurial Success Factors and the Performance of Women-Owned Businesses in Pakistan: The Moderating Role of National Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>
- Smith, S. G., & Sinkford, J. C. (2022). Gender equality in the 21st century: Overcoming barriers to women's leadership in global health. *Journal of Dental Education*, 86(9). <https://doi.org/10.1002/jdd.13059>
- Suseno, Y., & Abbott, L. (2021). Women entrepreneurs' digital social innovation: Linking gender, entrepreneurship, social innovation and information systems. *Information Systems Journal*, 31(5). <https://doi.org/10.1111/isj.12327>
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society and Management Review*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
- Tonet Maciel, F. (2021). Occupational segregation and wage differentials by gender and race in Brazil: evidence from a quantile decomposition. *International Journal of Manpower*, 42(5). <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2019-0277>
- Vieyra-Villalá, M. I., & Ortega-Tambaco, M. J. (2021). Análisis del proceso de inclusión socio-laboral de la mujer: formación y capacitación para promoción-equidad de género. *Conrado*, 17(81). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000400443&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000400443&script=sci_arttext)
- Villalva Campos, L. M., & Becerril Torres, O. U. (2023). Desafíos actuales para el acceso y participación de las mujeres en la administración pública: El caso de una institución mexicana: Current challenges for access and participation of women in public administration: The case of a Mexican institution. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4 SE-Artículos), 319–333. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1218>