



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE SEMUJER CON ENFOQUE DE
GÉNERO, ORIENTADO HACIA POLÍTICAS INCLUSIVAS”**

SUSTENTADO POR:

**ALEXANDRA ESTEFANÍA MENÉNDEZ GARCÍA
ONÁN JOSUÉ FUGÓN CÁRCAMO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**“FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE SEMUJER CON ENFOQUE DE
GÉNERO, ORIENTADO HACIA POLÍTICAS INCLUSIVAS”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR

HENRY ANTONIO OSORTO RUIZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**EDGAR ROMERO RAMOS
SORIA YAMIL MONTOYA OBANDO
GINA MARÍA VELÁSQUEZ ALVARADO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Alexandra Estefanía Menéndez García
Onán Josué Fugón Cárcamo

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

“FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE SEMUJER CON ENFOQUE DE GÉNERO, ORIENTADO HACIA POLÍTICAS INCLUSIVAS”

**Alexandra Estefanía Menéndez
Onán Josué Fugón Cárcamo**

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional de SEMUJER fortalecer la gestión humana para que se incorpore de forma transversal el enfoque de género. La metodología utilizada es con enfoque mixto, descriptivo, no experimental transversal, donde se abordó una muestra integrada por tres directivos y diez del personal de apoyo en el departamento de recursos humanos. Los resultados del estudio indicaron las brechas de género en los diferentes ámbitos con un 100% de los encuestados que señala que sí existen oportunidades de desarrollo, asimismo, la distribución de tareas se considera que es justa con un 90% que aprobación, mientras que el 60% considera que las decisiones institucionales son imparciales. Se indicó que el manual incluye lineamientos generales de igualdad, pero que hay deficiencias gracias relacionadas con pautas más específicas que permitan medir la equidad en ascenso, capacitación y desarrollo profesional; se recomendó, fortalecer los protocolos, el manual e implementar un dashboard integral de monitoreo y medición.

Palabras claves: Género, Gestión del talento, Inclusión, Manual, Procesos.



GRADUATE SCHOOL

“STRENGTHENING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES OF SEMUJER WITH A GENDER APPROACH, ORIENTED TOWARDS IN POLICIES

**Alexandra Estefanía Menéndez
Onán Josué Fugón Cárcamo**

Abstract

The main objective of this research is to define policies, practical measures, and actions to advance toward greater levels of equity in human talent management processes and in the institutional dynamics of SEMUJER, and to strengthen its institutional human resources management so that it incorporates a gender perspective across the board. The methodology used is a mixed, descriptive, non-experimental, cross-sectional approach. A sample comprised of three managers and ten support staff in the human resources department was approached. The results of the study indicated gender gaps in different areas, with 100% of respondents indicating that development opportunities do exist. Furthermore, the distribution of tasks is considered fair, with 90% approving, while 60% consider institutional decisions to be impartial. It was noted that the manual includes general equality guidelines, but that there are deficiencies related to more specific guidelines that allow for measuring equity in promotion, training, and professional development. It was recommended that the protocols and manual be strengthened, and that a comprehensive monitoring and measurement dashboard be implemented.

Keywords: Gender, Talent management, Inclusion, Manual, Processes.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A nuestros padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. Por último, no menos importante a todas esas personas que no mencionamos pero que sin su aporte hubiese sido imposible terminar este trabajo, este proyecto está dedicado a ustedes.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas nos han brindado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestros padres, quienes nos han apoyado incondicionalmente a lo largo de todo este proceso. A nuestro asesor académico, por su orientación, sus valiosos consejos y su constante disposición para guiarnos en cada etapa. A todos nuestros amigos y futuros colegas que, de manera desinteresada, nos ofrecieron su apoyo y buena voluntad, les extendemos un profundo agradecimiento. Finalmente, agradecemos a la Universidad UNITEC por ser el espacio donde adquirimos los conocimientos y experiencias que hoy culminan en este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	7
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 Enunciado del problema.....	4
1.3.2 Formulación del problema.....	4
1.3.3 Preguntas de investigación	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 Objetivo general.	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	12
2.2.1 SEXO, GÉNERO Y ESTEREOTIPO.....	12
2.2.2 PATRIARCADO Y SISTEMA PATRIARCAL.	13
2.2.3 FEMINISMOS.	13
2.2.4 LA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.	14
2.2.5 PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES.....	14
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	15
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	15
2.3.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	15
2.3.1.2 EQUIDAD EN LAS REMUNERACIONES.....	16
2.3.1.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL.	17
2.3.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	19
2.5 MARCO LEGAL	20

2.5.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.....	20
2.5.2 LEY DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LA MUJER.....	20
2.5.3 CÓDIGO PENAL.....	20
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	21
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	21
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	21
3.3.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	22
3.3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	22
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	24
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.1.1 POBLACIÓN	25
3.3.2 MUESTRA.....	26
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	26
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	26
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	27
3.5.1 FUENTES SECUNDARIAS	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	28
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	28
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	28
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	47
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1 CONCLUSIONES	60
5.2 RECOMENDACIONES.....	61
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	62
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	62
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	62
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	62
6.3.1 OBJETIVO GENERAL	62
6.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	63
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	63

6.4.1 PLAN DE ACCION DE LAS ACTIVIDADES POR OBJETIVOS	63
6.4.1.1 PROTOCOLOS ESTANDARIZADOS CON CRITERIOS DE MÉRITO, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS.....	66
6.4.1.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CON ENFOQUE DE GÉNERO.....	68
6.4.1.3 SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE EQUIDAD (SIMEG)	71
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	74
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	75
6.6.1 DIAGRAMA DE GANTT	76
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	77
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 78	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS	84
Anexo 1 Instrumento de recolección de datos aplicado a personal de ayuda.	84
Anexo 2 Instrumento de recolección de datos aplicado a directivos.	86
Anexo 3. Modelo de Software para la gestión de RRHH.	88
Anexo 4. Matriz de calificación estandarizada.	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Consistencia Metodológica.....	21
Tabla 2. Operacionalización de las Variables.....	23
Tabla 3. Población.	25
Tabla 4. Acciones para oportunidades de desarrollo equitativas.....	47
Tabla 5. Distribución justa de responsabilidades.....	48
Tabla 6. Mecanismos de imparcialidad en decisiones de personal.....	49
Tabla 7. Conocimiento y aplicación del manual de RRHH.....	50
Tabla 8. Pertinencia del manual con enfoque de género	51
Tabla 9. Efectividad de la inclusión en los procedimientos.....	52
Tabla 10. Equidad en procesos de selección y contratación.....	53
Tabla 11. Capacitación y desarrollo equitativo.....	54
Tabla 12. Prácticas inclusivas en la promoción.....	55
Tabla 13. Mecanismos de seguimiento de equidad de género.....	56
Tabla 14. Efectividad de los protocolos de inclusión	57
Tabla 15. Funcionamiento y mejoras del sistema de monitoreo.....	58
Tabla 16. Desglose de actividades por objetivos.....	63
Tabla 17. Plan anual de capacitación.....	69
Tabla 18. Medidas de control.....	74
Tabla 17. Cronograma de actividades.....	75
Tabla 18. Presupuesto estimado de actividades.....	77
Tabla 20. Concordancia de los segmentos del documento	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 1 Esquema de variables.....	22
Figura 2 Nivel educativo.....	29
Figura 3 Rango de edades.....	30
Figura 4 Oportunidades de desarrollo equitativas.....	31
Figura 5 Distribución justa de responsabilidades.....	32
Figura 6 Imparcialidad en decisiones institucionales.....	33
Figura 7 Promoción de políticas inclusivas.....	34
Figura 8 Conocimiento del manual de género.....	35
Figura 9 Pertinencia y aplicabilidad del manual.....	36
Figura 10 Inclusión de género reflejada en el manual.....	37
Figura 11 Procedimientos justos e inclusivos.....	38
Figura 12 Equidad en selección y contratación.....	39
Figura 13 Acceso equitativo a capacitación y desarrollo.....	40
Figura 14 Justicia en evaluaciones de desempeño.....	41
Figura 15 Prácticas inclusivas en promoción y ascenso.....	42
Figura 16 Seguimiento institucional en equidad de género.....	43
Figura 17 Claridad sobre protocolos de inclusión.....	44
Figura 18 Efectividad de protocolos en igualdad de género.....	45
Figura 19 Monitoreo de avances en equidad.....	46
Figura 20. Cronograma de actividades para la implementación.....	76

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda una realidad problemática de las debilidades encontradas en el manual que obstaculizan la aplicación práctica de políticas inclusivas, la incorporación de indicadores de género, y la atención oportuna de situaciones de discriminación o violencia laboral. El PNUD (2019) advierte que “sin herramientas metodológicas claras, los procesos institucionales reproducen prácticas discriminatorias que afectan de manera desproporcionada a las mujeres y personas LGBTI+” (p. 13).

La gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión meramente administrativa hacia un enfoque estratégico que responde a principios de eficiencia, transparencia, legalidad y, cada vez más, inclusión. En este contexto, el enfoque de género se constituye en un elemento indispensable para garantizar condiciones de equidad entre mujeres y hombres dentro del entorno laboral, especialmente en las instituciones públicas, que tienen la responsabilidad de ser referentes en la implementación de derechos humanos y justicia social.

La Secretaría de Estado en el Despacho de Asuntos de la Mujer (SEMUGER), como institución rectora en materia de igualdad de género en Honduras, cuenta actualmente con un Manual de Procesos y Procedimientos de Recursos Humanos. Sin embargo, este instrumento como una herramienta de gestión del talento, presenta limitaciones técnicas y conceptuales para garantizar una transversalización efectiva del enfoque de género en todos sus procesos.

El presente proyecto de tesis propone el fortalecimiento de la gestión del talento humano donde se incluye una revisión y mejora integral del manual existente, orientada a convertirlo en una herramienta operativa que permita a SEMUGER implementar prácticas inclusivas, responder a las desigualdades estructurales de género.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hoy se denomina género al conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que se elaboran a partir de la diferencia anatómica entre los sexos. O sea, el género es lo

que la sociedad considera lo “propio” de los hombres y lo “propio” de las mujeres. Se reproduce mediante costumbres y valores profundamente tácitos que han sido inculcados desde el nacimiento con la crianza, el lenguaje y la cultura. Cambia históricamente, de época en época, mientras que la diferencia biológica se sostiene a lo largo de los siglos. Es también una lógica cultural omnipresente en todas las situaciones sociales. El ser humano introyecta esquemas mentales de género con los cuales clasifica lo que lo rodea: es un filtro a través del cual percibimos la vida. También los mandatos de género se encarnan en el cuerpo, por lo que es como una armadura que constriñe las actitudes y acciones corporales. Pero el género es más que un poderoso principio de diferenciación social: es un brutal productor de discriminaciones y desigualdades.

Las ideas y las prácticas de género jerarquizan social, económica y jurídicamente a los seres humanos. La diferencia anatómica entre mujeres y hombres no provoca por sí sola actitudes y conductas distintas, sino que las valoraciones de género introducen asimetrías en los derechos y las obligaciones, y esto produce capacidades y conductas económicas distintas en cada sexo. O sea, el género “traduce” la diferencia sexual en desigualdad social, económica y política; por eso las fuerzas del mercado reproducen las relaciones de género mientras que el sistema jurídico las legitima.

En la actualidad, poderosas instancias internacionales—como la ONU o el Banco Mundial—promueven el enfoque de género como una herramienta para enfrentar esa injusta situación. Es evidente que los objetivos de estas dos instituciones son muy diferentes: para el Banco Mundial, la urgente necesidad de impulsar un modelo de desarrollo que supere al actual, que no ha logrado abatir pobreza, exclusión y desempleo, lo ha llevado a identificar mejor las circunstancias existenciales de los agentes económicos.

Así, ha encontrado que los comportamientos diferenciados de mujeres y hombres, derivados del esquema cultural del género, reproducen la insostenibilidad económica con consecuencias en la estructuración desigual de las oportunidades, especialmente del empleo y los ingresos. De ahí que el Banco Mundial trabaje para incorporar un enfoque de género en la política macroeconómica que descarte la neutralidad de los planteamientos macroeconómicos que reafirman la desigualdad.

“La Conferencia de Beijing de 1995 introdujo el enfoque de transversalización de género como estrategia clave; ECOSOC (1997) definió este proceso como la evaluación de las implicaciones para mujeres y hombres en toda política, programa o acción planificada, con el fin

de lograr igualdad de género.”

En el caso de Honduras, SEMUJER cuenta con un manual de procesos y procedimientos de recursos humanos que, si bien constituye una guía normativa para la administración del talento humano, aún presenta limitaciones en cuanto a la transversalización del enfoque de género. Como lo señala el documento interno de SEMUJER:

“El Manual de Procesos y Procedimientos de Recursos Humanos es una herramienta administrativa que establece las funciones, responsabilidades y procedimientos para cada etapa del ciclo de vida del talento humano, sin embargo, requiere ser actualizado para alinearse con los compromisos de igualdad de género que asume la institución” (SEMUJER, 2025, p. 4).

De acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo introductorio de esta investigación, las debilidades encontradas en dicho manual obstaculizan la aplicación práctica de políticas inclusivas, la incorporación de indicadores de género, y la atención oportuna de situaciones de discriminación o violencia laboral. El PNUD (2019) advierte que “sin herramientas metodológicas claras, los procesos institucionales reproducen prácticas discriminatorias que afectan de manera desproporcionada a las mujeres y personas LGBTI+” (p. 13).

Este panorama pone de manifiesto la necesidad urgente de reformular los instrumentos técnicos de gestión humana con base en estándares internacionales. Al respecto, el PNUD (2020) afirma:

“Las instituciones públicas que adoptan el Sello de Igualdad de Género no solo fortalecen su desempeño interno, sino que envían un mensaje claro sobre su compromiso con los derechos humanos, la justicia social y la inclusión” (p. 15).

En consecuencia, contar con un manual actualizado que incorpore el enfoque de género de manera transversal se convierte en una prioridad estratégica y ética. Esto permitirá no solo garantizar condiciones equitativas para todas las personas dentro de SEMUJER, sino también posicionar a la institución como referente nacional en la implementación de políticas inclusivas.

En consecuencia, contar con un manual actualizado que incorpore el enfoque de género de manera transversal se convierte en una prioridad estratégica y ética. De acuerdo con el Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality OECD (2023), las instituciones que implementan mecanismos de autoevaluación y mejora continua en materia de género logran no

solo optimizar su desempeño interno, sino también consolidar su legitimidad frente a la ciudadanía.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

A pesar de los avances normativos en materia de igualdad de género, muchas organizaciones carecen de lineamientos claros y sistematizados que orienten la aplicación práctica de estos principios dentro de sus procesos de gestión humana.

En el caso de SEMUJER, si bien existe un manual institucional que regula los procesos del talento humano, este carece de una estructura metodológica robusta que incorpore de forma transversal el enfoque de género en cada etapa.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo puede SEMUJER fortalecer la gestión de recursos humanos con enfoque de género, con una orientación hacia políticas inclusivas?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuánto se destina a la reducción de la brecha de género en los diferentes ámbitos Salud, Educación, Económico, Participación Política, Violencia de Género, Ambiente y Cambio Climático?
2. ¿Qué vacíos presenta el actual manual institucional en cuanto a la incorporación del enfoque de género?
3. ¿Qué metodologías y herramientas podrían integrarse para garantizar la transversalidad del enfoque de género en los procesos de gestión humana?
4. ¿Qué indicadores son necesarios para monitorear avances hacia la equidad laboral dentro de SEMUJER?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General.

Fortalecer los procesos de gestión de recursos humanos de SEMUJER con enfoque de

género, orientado hacia políticas inclusivas.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Identificar las brechas de género en los diferentes ámbitos Salud, Educación, Económico, Participación Política, Violencia de Género, Ambiente y Cambio Climático, etcétera.
2. Analizar el manual institucional vigente desde una perspectiva de género, identificando brechas, omisiones y áreas de mejora.
3. Proponer ajustes metodológicos y procedimentales que integren prácticas inclusivas en el ciclo de vida del empleo.
4. Incorporar herramientas, indicadores y protocolos que permitan monitorear avances hacia la equidad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Hoy se concibe a la ciudadanía moderna no sólo como el estatuto jurídico que confiere derechos y obligaciones, como pagar impuestos o votar, sino como un repertorio de cualidades indispensables para el desempeño cívico; aquí aparece el cuidado como tarea prioritaria. Ha surgido la propuesta de que el ejercicio de la ciudadanía implique el cuidado de las personas dependientes. Este planteamiento minimizaría de forma dramática las desigualdades entre mujeres y hombres. La exigencia del cuidado tiempo para cuidar y condiciones para ser cuidado supone un gran desafío para las tendencias socioeconómicas postindustriales, con serias consecuencias fiscales y fuertes transformaciones de los sistemas modernos de seguridad social. Una reestructuración de este calibre requiere la creación de un nuevo sistema de seguridad social y el establecimiento de nuevas obligaciones, con mecanismos claros que garanticen el bienestar colectivo y el respeto a la autonomía personal.

La propuesta de mejora al Manual de Recursos Humanos de SEMUJER responde a la necesidad de contar con una herramienta institucional coherente con su mandato de garantizar los derechos de las mujeres y promover la igualdad sustantiva en el ámbito laboral. Un manual con enfoque de género no solo fortalece la gestión interna, sino que posiciona a la institución como referente técnico y ético en la implementación de prácticas inclusivas.

Esta herramienta permitirá transformar la cultura institucional hacia una gestión inclusiva,

promoviendo condiciones de trabajo equitativas para todas las personas, sin distinción de sexo, identidad o expresión de género.

Desde el punto de vista académico, el proyecto representa un aporte significativo al campo de la gestión de Recursos Humanos al ofrecer una propuesta aplicada que integra de manera explícita la perspectiva de género con la sistematización de procesos institucionales. Este enfoque no solo responde a una necesidad operativa dentro de SEMUJER, sino que también contribuye a llenar un vacío en la literatura y en la práctica profesional, donde los manuales de procedimientos rara vez incorporan criterios técnicos de igualdad sustantiva.

La investigación plantea un modelo innovador que combina elementos normativos, metodológicos y de medición de impacto, lo que le otorga un alto valor como referente para estudios comparativos, evaluaciones de políticas públicas y desarrollos académicos posteriores. Su carácter metodológicamente estructurado y validado en un contexto real le confiere potencial de replicabilidad en otras instituciones públicas, organismos internacionales y empresas privadas interesadas en avanzar hacia estándares globales de igualdad de género, como el Sello de Igualdad del PNUD.

De esta manera, el proyecto trasciende el marco institucional para convertirse en una contribución académica con aplicación práctica, que integra la investigación aplicada, la mejora continua de procesos y la generación de evidencia empírica sobre la transversalización del enfoque de género en la gestión del talento humano.

En síntesis, esta tesis no parte de la creación de un nuevo instrumento, sino de la revisión crítica y propuesta de mejora del actual manual de SEMUJER, fortaleciendo su capacidad para convertirse en una guía técnica que contribuya a la transformación cultural de la organización y al cumplimiento de estándares internacionales en igualdad de género.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo se encarga de abordar estudios recientes sobre el tema, pretende sentar las bases teóricas sobre la seguridad social y como está impacta en microempresas, ya sea definiendo los principios generales de la previsión social, así como analizando los diferentes modelos de seguridad social, cuál es su finalidad, características importantes. Adicionalmente definir efectos jurídicos tanto para trabajadores como patronos que no han sido abarcados por los regímenes de alivio actuales en Honduras producto de la crisis provocada por la pandemia derivada del Covid-19.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

La integración de una perspectiva de género en la gestión de Recursos Humanos (RRHH) es un enfoque estratégico que puede tener un impacto significativo en la productividad y el éxito general de una institución. La Declaración Americana de los Derechos Humanos (DADH), en sus artículos 14,15 y 22, determina de la existencia de varios instrumentos por medio de los cuales se proclama el cumplimiento de los derechos al trabajo y la igualdad de género, así se tiene, lo estipulado en la Convención Interamericana, que busca prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (CIDH & OEA, 2020).

En la época del COVID se considera que muchas de las madres trabajadoras tuvieron que combinar el cuidado de los niños y la educación en el hogar con su trabajo remunerado trabajando largas horas por la noche, llevando a las mujeres a dedicar más tiempo al cuidado de los niños y a las responsabilidades de la educación en el hogar, donde los hombres se vieron relativamente menos afectados. Los autores Yildirim y Eslen (2021) argumentan que la pandemia tuvo un impacto diferencial en la productividad de investigación de mujeres y hombres, mientras que el intento de avanzar a una comprensión de los cambios relacionados con la pandemia en las condiciones laborales de mujeres y hombres en las instituciones no siempre se aprecia igual.

Por su parte, Lobato (2019) expresa lo siguiente:

A nivel internacional, se destaca el consenso que se planteó por las Naciones Unidas y que fue adoptado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en este los diferentes Estados se comprometen a cumplir con los 17 objetivos estipulados para el año 2030, de

manera particular, el relacionado con el trabajo decente y crecimiento económico, reconociendo los problemas estructurales, que se reflejan sobre todo a nivel de América, lo que perpetúa las oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo, que, conlleva a una erosión del contrato social básico (p.10).

La importancia de la diversidad y la inclusión es el papel de los profesionales de RRHH el cual va más allá de simplemente administrar el personal; implica crear y mantener un entorno laboral que promueva la igualdad de oportunidades y el pleno desarrollo del talento, independientemente del género. La aplicación de la perspectiva de género en Recursos Humanos es fundamental para garantizar la igualdad de trato y oportunidades en una organización. Esto implica tener en cuenta todas las variables desagregadas por sexo para eliminar discriminaciones y promover una cultura organizacional inclusiva (Gontero et al., 2025).

Por parte De Torres (2020) habla sobre como el Instituto de las Mujeres del Ministerio de Igualdad en el año 2022 logró implementar diferentes medidas para contribuir al logro de la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en el ámbito de la academia y de la ciencia, sin embargo, expresa que esas brechas de género todavía existen y que en términos de investigación científica y el gobierno de la universidad no se da la prioridad que amerita.

A pesar de los grandes avances efectuados en género para las mujeres latinoamericanas, se considera que aún hay importantes brechas de género en el mercado laboral; las desigualdades que afectan la autonomía de las mujeres, y que tienen un impacto en su crecimiento económico, por lo que cerrar estas brechas implica romper con estereotipos de género que están arraigados, diseñar políticas inclusivas y generar incentivos para la equidad en el empleo (OIT, 2025).

Según el reporte el reporte de los indicadores de género en Chile, el autor Gontero (2023) expresa que en las últimas décadas, la industria financiera ha presentado avances relevantes en materia de equidad de género, principalmente en el acceso creciente de las mujeres a los diferentes productos y servicios ofrecidos. Aunque se considera que los saldos promedio de las mujeres siguen siendo bastante menores que los de los hombres, no se advierten brechas de género en materia de acceso al crédito.

En términos de ahorro, las mujeres mantienen una proporción mayor de cuentas de ahorro,

la semejanza ocurre con la tenencia de productos de administración del efectivo, donde la brecha es favorable para las mujeres, pero con saldos promedio mantenidos menores, lo que refleja las brechas de ingreso que prevalecen entre ambos grupos. Asimismo, las mujeres exhiben niveles de endeudamiento, carga financiera y apalancamiento inferiores a los de los hombres, mientras que los indicadores de morosidad crediticia, el comportamiento de las mujeres es mejor (Gontero, 2023).

Por su parte, Gontero, (2023) expresa que se ha buscado caracterizar la participación laboral de las mujeres y las brechas salariales de género en las entidades emisoras de valores, ya que no solo mejora la toma de decisiones, sino que también contribuye al desempeño financiero y organizacional de las empresas; siendo la continua búsqueda de elevar el crecimiento, la productividad y generar mejores condiciones para todas las personas, siendo fundamental el aumento de la participación laboral femenina pero también su integración activa en todos los niveles de responsabilidad.

Una gran discrepancia evidente es en la proporción de mujeres y su participación en actividades remuneradas del mercado laboral. Hasta el año 2023 en América Latina y el Caribe, la tasa de participación de las mujeres fue de 51,7% para el promedio regional en comparación con 74,3% para los hombres, es decir una brecha de 22,6 puntos porcentuales; en el mismo año el indicador se alzó a 74,6% entre las mujeres de las 20 economías más desarrolladas de la OCDE y 82,1% para los hombres, lo que representa una brecha de 7,5 puntos porcentuales (OIT, 2025).

Ese margen de actividades remuneradas posiciona a muchas mujeres en una situación de desventaja económica lo que limita su autonomía, la OIT (2025) considera que en América Latina un 26,3% de las mujeres no tiene un ingreso propio, y en muchos países de Centroamérica esa proporción es más elevada, por lo que, cerrar esta brecha no solo es una cuestión de equidad, sino también un motor para el crecimiento económico.

Por su parte, Montalvo Romero (2020) expresa que los roles que cultural y socialmente han sido cumplidos por hombres y mujeres, a lo largo de la historia, donde existe una relación de poder entre la subordinación que la mujer ha sostenido y el poder de dominación de los hombres. pero en pleno siglo XXI los niveles de discriminación de género se visualiza desde la violación de los derechos humanos hasta las transgresiones que sufre en el ámbito laboral, familiar y sexual, siendo

una de las tantas formas más graves de discriminación para el desarrollo de la mujer en el ámbito laboral. Entre las principales causas de este fenómeno es por la corriente doctrinal llamada “condición femenina” cuya característica principal es que su sexo la determina, concretando en el caso de que las mujeres, han sido utilizadas por medio de la historia como un pretexto para otorgarles un trato discriminatorio e inequitativo.

El autor Moscoso (2019) expone sobre el buen entendimiento de la justiciabilidad directa:

Consiste principalmente en una invocación inmediata de un derecho o de los derechos en la formulación de la pretensión y la consecuente vulneración de su derecho a la estabilidad laboral. Asimismo, indica que el derecho a no ser privado injustamente del empleo, este derecho no consiste en una permanencia irrestricta en el puesto de trabajo, sino de respetar la permanencia del empleado, entre otras medidas, otorgando debidas garantías de protección al trabajador a fin de que, en caso de despido se realice este bajo causas justificadas, lo cual implica que el empleador acredite las razones suficientes para imponer dicha sanción con las debidas garantías, pueda recurrir tal decisión ante las autoridades internas, quienes verifiquen que las causales imputadas no sean arbitrarias o contrarias a derecho (p.339).

Por su parte, la agenda 2030 presentada por las Naciones Unidas (2022) para el desarrollo sostenible, en el Objetivos de Desarrollo número 5, enfatiza sobre la relevancia que tiene que tanto las instituciones públicas como privadas puedan promover políticas donde se garantice la participación plena y efectiva tanto de mujeres como de hombres en todos los niveles de decisión, así como la eliminación de cualquier forma de discriminación basada en género. Con este marco de referencia global se obtienen lineamientos claros para que ocasión organizaciones como SEMUJER puedan incorporar de manera transversal la equidad de género en las políticas programas y procedimientos.

Mauno y Kinnunen (2002) en su artículo expresaron:

La inseguridad laboral tiene tres puntos de vista como la incertidumbre laboral, la preocupación por la continuidad laboral y probabilidad de cambios relacionados con el trabajo, donde la experiencia y los antecedentes de la inseguridad laboral varían según el

sector económico, el género y la escala utilizada. Por lo que la inseguridad laboral percibida es más común en el sector privado que en el público, debido a que las parejas femeninas suelen tener más incertidumbre sobre su futuro laboral que los masculinos. Las características psicosociales del trabajo y la organización suelen ser los predictores más significativos de la inseguridad laboral, y las características personales donde los aspectos emocionales suelen estar vinculados a la pérdida del trabajo (p.2).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2023) se plantea objetivos con los que se busca asegurar un indicador de género de nivel 2, como mínimo, en todas sus intervenciones, donde se promueva de manera significativa la igualdad de género, mediante una alianza con instituciones públicas y privadas, haciendo uso y adopción de metodologías, prácticas y normas con las que se promueva y se logre la diversidad y la igualdad entre los géneros de las intervenciones de la sociedad civil.

Los autores García y Albareda (2024) expresan que en consecución con la igualdad de género resulta indispensable hablar de una visión de sostenibilidad y de equidad global, así como está reconocido con la igualdad de oportunidades planteada en el ODS 5 y el ODS 4 sobre Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, que no sólo es un derecho humano fundamental, sino también que es un requisito para garantizar un mundo próspero, sostenible y pacífico, enfatizando que este logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y niñas contribuirá, significativa y decisivamente en el logro de todas las metas establecidas en el fortalecimiento del tema.

Además, la UNESCO (2022) enfatiza que al hablar de género aplicado en educación de calidad se observa que la meta se centra directamente en el tema de disparidad de género y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad; considerando que en el 2021, de 750 millones de personas adultas analfabetas, las dos terceras partes eran mujeres. Aunque en el acceso ha mejorado para niñas y mujeres en todo el mundo, aún existen desafíos en términos de calidad y pertinencia, ya que, en todo el mundo, las niñas tienen menos probabilidades que los niños de completar su etapa

académica y alcanzar habilidades básicas de lectura y escritura.

Considerando estos avances, se puede decir que la igualdad de género está centrada en los derechos humanos, es un objetivo de desarrollo por sí solo a la vez que es un factor crítico para lograr el desarrollo sostenible. Es la base de uno de los principios clave de la Agenda 2030 para el Desarrollo: el concepto de "no dejar a nadie atrás".

El Martínez (2023) en una revisión de la normativa existente relacionada con el tema de género y equidad en Honduras, hace referencia a la igualdad y equidad desde la Constitución, Tratados Internacionales y Declaraciones, así como también, desde los diferentes proyectos, donde asegura que todos estos esfuerzos resultan infructuosos si no se forma y educa para la equidad e igualdad de género desde muy temprana edad, comenzando en el hogar, pasando por la escuela y siendo reforzado en todo tiempo por la sociedad; además, enfatiza que es necesario mejorar aquellos aspectos que todavía presentan brechas, donde falta un trabajo por hacer en el tema de género y equidad.

Honduras, en el Índice de Desigualdad de Género, desarrollado por el PNUD, se ubica en la posición 100 de los 162 países medidos, con un valor de 0.423. Este índice, que tiene una escala entre 0 (plena igualdad) y 1 (plena desigualdad), incluye tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y participación en el mercado de trabajo.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 SEXO, GÉNERO Y ESTEREOTIPO.

Mesa-Lago y De Franco, (2010a) la noción de género surgió, en la década de los 60, a partir de investigaciones en el ámbito de la antropología y la psicobiología y, como señala Bonder, se ha complejizado hasta transformarse en un concepto polisémico y en permanente construcción. La cuestión de género no es un injerto en las relaciones sociales sino, por el contrario, su elemento constitutivo: ellas son el resultado de la interacción entre hombres y mujeres, o sea entre sujetos sexuados, situados y condicionados. Como lo define Enrique Pichón-Reviere, el ser humano es una unidad bio-psico-social en una relación mutuamente modificante con su entorno. "El sujeto no es sólo un sujeto relacionado, es un sujeto producido. No hay nada en él que no sea la resultante

de la interacción entre individuos, grupos, clases y contexto”.² Por ello, la subjetivación y la socialización son planos convergentes e interactuantes de un mismo proceso: el de la construcción de la identidad del ser humano.

2.2.2 PATRIARCADO Y SISTEMA PATRIARCAL.

OIT/UE/Honduras/R.14 (2012b) es un término que históricamente ha sido utilizado para designar un tipo de organización social en la que la autoridad la ejerce el varón jefe de familia, dueño del patrimonio del que formaban parte los hijos/as, la esposa, los/as esclavos/as y los bienes. En el siglo XX el movimiento feminista de los años 60 retoma los debates sobre el patriarcado en su búsqueda de una explicación que diera cuenta de la situación de dominación y opresión de las mujeres en la sociedad.

En términos generales el patriarcado puede definirse como un sistema de relaciones sociales sexo-políticas basadas en diferentes instituciones públicas y privadas y en la solidaridad Inter clases e intergénero instaurado por los varones, quienes como grupo social y en forma individual y colectiva, oprimen a las mujeres también en forma individual y colectiva y se apropian de su fuerza productiva y reproductiva, de sus cuerpos y sus productos, ya sea con medios pacíficos o mediante el uso de la violencia.

Autoras feministas, como Alda Facio, señalan que el patriarcado es el único tipo de sociedad extendida en todo el mundo, hay patriarcados capitalistas, socialistas, tercermundistas y colonialistas, en donde las mujeres son ciudadanas de segunda categoría.⁴ En este sistema de organización social los puestos clave de poder (político, económico, religioso y militar) se encuentran, exclusiva o mayoritariamente, en manos de los hombres.

2.2.3 FEMINISMOS.

El feminismo es un movimiento político, ideológico, social y cultural cuyo punto de partida se encuentra en el análisis de las causas de la opresión y subordinación de las mujeres que afecta de manera directa al ejercicio de sus derechos. Cuestiona la dominación y la violencia estructural que viven las mujeres y la asignación de roles sociales según la condición de género. El movimiento feminista ha creado un amplio conjunto de teorías sociales que han dado lugar a la aparición de disciplinas de estudio como la historia feminista, la economía feminista, la antropología feminista o los estudios de género, entre otras.

Gracias a la influencia del movimiento feminista, se han conseguido logros de trascendental importancia para las mujeres como el voto de las mujeres, el derecho a la educación, el derecho a vivir sin violencia, la igualdad ante la ley o los derechos reproductivos. El feminismo cuestiona las construcciones sociales tradicionales y ello entra en conflicto directo con la visión androcéntrica hegemónica.

2.2.4 LA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.

COHEP/IIES (2020b) La diferenciación de roles para hombres y mujeres-denominada división sexual del trabajo- no sólo ha supuesto históricamente la realización de tareas distintas entre los sexos (productivas vs. reproductivas) y en espacios diferentes (espacio público vs. espacio privado), sino también una asignación de valor desigual y que repercute en el uso diferencial del tiempo de las personas.

Tradicionalmente se asignan las responsabilidades en relación con el trabajo no remunerado, asociado a la reproducción social y al cuidado de dependientes a las mujeres, localizándolo en la esfera de lo privado y asociado al hogar. A los hombres en cambio se le adjudican actividades públicas asociadas al trabajo remunerado en el mercado y a la sobrevivencia material de la familia.

La división sexual del trabajo se sirve de la utilización de los datos biológicos del embarazo, el parto y la lactancia en la mujer para justificar la dicotomía hombre proveedor/mujer cuidadora del hogar y la familia. Sin embargo, siguiendo a Sara Riddick, el ejercicio maternal, entendido no sólo como el hecho de dar a luz y amamantar, sino como el cuidado de la vida de la criatura, su atención para su correcto crecimiento y su formación para vivir en la sociedad también puede ser realizado hombres.

2.2.5 PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES

Fortín Daniel, Burgos Enrique (2020) El movimiento de sufragio de mujeres hizo avanzar la agenda de derechos humanos con la lucha por el derecho de las mujeres a votar. Hoy en día, la mayoría de los países consagran en sus constituciones y marcos legales el derecho al voto de hombres y mujeres en términos de igualdad.

También reconocen el derecho de las mujeres a presentarse a elecciones, su derecho a expresar sus opiniones o su derecho a asociarse y reunirse pacíficamente. Por lo tanto, las mujeres deberían supuestamente ser libres y capaces de contribuir a la vida política y pública sin mayores

restricciones. Sin embargo, el reconocimiento formal de los derechos políticos de las mujeres está lejos de traducirse en una participación efectiva de las mujeres en la práctica.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Los especialistas en gestión humana y relaciones laborales desarrollan procesos internos respetando la normativa laboral vigente, no obstante, se entiende necesario establecer iniciativas complementarias que garanticen la equidad en el acceso a determinados puestos, formación y desarrollo profesional. A partir del marco teórico revisado, se describen los subsistemas de recursos humanos: análisis y descripción de puestos, selección de personal, remuneraciones, evaluación del desempeño mediante una perspectiva de género.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Dessler (2015) establece que el análisis de puestos es el método para identificar los requerimientos, características y responsabilidades de las personas para cubrir el puesto, mientras que las descripciones detallan las especificaciones de este. En otros términos, el análisis y descripción de puestos contempla el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, así como las funciones y tareas a ejecutar.

Ahora bien, al definir el perfil del puesto, quienes participen en su elaboración, deben evitar incluir exigencias que no sean necesarias, que puedan derivar en ciertos prejuicios y discriminación. Asimismo, al momento de definir las competencias laborales, estas deben ser aplicables tanto a hombres como a mujeres, sin mencionar rasgos físicos. Es relevante que las organizaciones exploren conocimientos, habilidades y actitudes dirigidos a ambos géneros, sin distinciones.

Por otro lado, cabe aclarar que, si bien el análisis y descripción de puestos es una herramienta necesaria para el resto de los subsistemas de recursos humanos, debemos recordar la necesidad de implementar trabajos flexibles de manera de alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales. Generalmente, esta herramienta se elabora en equipo, participando el ocupante del puesto, su supervisor directo y especialistas del área de gestión humana. Por lo tanto, implica

una revisión continua y llegar a un consenso respecto a su contenido.

2.3.1.2 EQUIDAD EN LAS REMUNERACIONES.

La equidad en materia salarial consiste en la relación entre el valor del puesto de forma interna y su pago. La teoría de la equidad de S. Adams citada por Dessler (2015) plantea que los trabajadores realizan un intercambio donde las recompensas se otorguen de manera equitativa. De acuerdo con este enfoque cuando los/as trabajadores/ as perciben inequidades, repercute en sus aportaciones, resultados y se percibe un incremento del abandono del trabajo. Implementar un sistema de medición vinculado a las políticas de compensaciones de la organización, permitirá contar con información precisa sobre la valuación de puestos en la organización; considerando el contexto de SEMUJER, implementar un sistema de medición de la remuneración que considere la perspectiva de género permitirá obtener información precisa sobre la valuación de puestos y facilitar decisiones estratégicas y equitativas en todos los niveles de la institución.

El área de Recursos humanos debe generar un sistema de información que le permita realizar un análisis interno y tomar decisiones estratégicas y equitativas, es por lo que pueden incluirse métodos cuantitativos como cualitativos que permitan comparar la remuneración actual entre hombres y mujeres en la organización.

También, resulta oportuno la comparación con el sistema de remuneración de otras organizaciones de la misma rama de la actividad y plantear las siguientes interrogantes: ¿la organización remunera en forma equitativa a hombres y mujeres? ¿Cuál es la remuneración de hombres y mujeres en puestos de Dirección y mandos medios? ¿Las diferencias se relacionan al nivel de desempeño real o a percepciones infundadas? Responder estas interrogantes ayudará a lograr la equidad interna como la externa en materia de remuneraciones (Gómez Mejía et al. 2016).

Sesenta años después de la adopción del Convenio sobre la seguridad social (norma mínima), 1952 (núm. 102), la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), en su 101ª sesión (2012), aprobó, prácticamente por consenso, una nueva norma internacional en materia de seguridad social. Se trata de la Recomendación sobre los pisos de protección social, núm. 202. Esta Recomendación tiene el doble objetivo de orientar a los países miembros de la OIT para: a) establecer y mantener, según proceda, Pisos de Protección Social como un elemento fundamental de sus sistemas

nacionales de seguridad social; y b) poner en práctica Pisos de Protección Social en el marco de estrategias de extensión de la seguridad social que garanticen progresivamente niveles más elevados de seguridad social para el mayor número de personas posible, según las orientaciones de las normas de la OIT relativas a la seguridad social, especialmente el Convenio núm. 102 (OIT, 2012a). La integración de estos lineamientos implica que SEMUJER pueda fortalecer su capacidad de gestión, no solo en el diseño de políticas equitativas sino en la supervisión y regulación de los procesos internos.

El Piso de Protección Social es abordado por la Recomendación núm. 202 como un elemento de la evolución de un sistema de protección social más amplio e integrado. La construcción del concepto de Piso de Protección Social ha sido inspirada por distintos ejemplos concretos de políticas sociales, en los cuales las Américas han tenido un papel protagónico. El contexto que presenta la región durante los últimos años da cuenta de una transición gradual hacia un paradigma de “crecimiento inclusivo”, en el que la protección social no es solamente una condición que favorece el proceso de crecimiento, sino que ha pasado a ser un elemento decisivo del modelo de desarrollo. Esta visión hace cada vez más hincapié en el universalismo, expresado en dos formas que son: la extensión de la protección a todos y la identificación de un derecho universal a la protección social (protección basada en derechos) (OIT, 2012b).

La renovada valorización de las políticas sociales implica la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión del Estado para diseñar políticas públicas, efectuar la supervisión y regulación de los regímenes vigentes y aumentar el impacto redistributivo de las políticas de protección social.

2.3.1.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Las organizaciones diseñan procesos de selección de personal con el fin de encontrar el perfil adecuado para el puesto vacante, contemplando aspectos legales y de gestión. Este proceso consta de varias etapas, entre las que se distinguen las entrevistas y pruebas de conocimientos. Los referentes de Recursos humanos deben incrementar los esfuerzos para impedir que dichas instancias estén sesgadas por estereotipos de género. A sabiendas de que los gerentes y/o mandos medios participan en el proceso de selección, principalmente en la segunda entrevista (cuando el/la candidato/a avanza en el proceso), es necesario que reciban una orientación previa de cómo

entrevistar y de las preguntas que no pueden realizar: estado civil, si tiene hijos o piensa tenerlos, quien cuida de ellos y cualquier pregunta vinculada a estereotipos de género.

La mayoría de los autores coinciden que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones sobre los/as candidatos/as en los primeros minutos basados en determinados prejuicios. Dessler (2015) sostiene que los estereotipos de género pueden distorsionar los resultados del proceso de selección, los que derivan en diferencias significativas en las calificaciones finales. Por todo ello es que las entrevistas pueden diseñarse de tal manera que se pregunte a todos/as los/as candidatos/as lo mismo. La creación de guías para la realización de entrevistas a los/as candidatos/as, con un conjunto de preguntas vinculadas al conocimiento, experiencia, habilidades y expectativas, favorece la objetividad y la eliminación de prejuicios Coordination SUD (2020). Las entrevistas estructuradas, sobre todo las conductuales estructuradas promueven la fiabilidad y viabilidad del proceso (Alonso, 2011).

2.3.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño es una herramienta formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo realiza las tareas (Wayne Monday, R. 2010). Esta no debe ser considerada como un fin en sí mismo sino como un medio de relevamiento de información que impactará en otros procesos, es decir, los resultados recabados se pueden vincular a la capacitación, desarrollo profesional y sistema de remuneraciones.

Resulta relevante capacitar al evaluador en el uso de la herramienta de evaluación elegida. El área de gestión humana se transforma en facilitador de la formación de los evaluadores respecto al método elegido, los factores o competencias a evaluar, la escala de calificación y los errores a evitar, impidiendo la discriminación en las evaluaciones, sea por sesgos culturales o por la formación de estereotipos de género. Una correcta evaluación culmina con una retroalimentación donde el/la evaluado/a tenga la oportunidad de realizar preguntas e intercambiar puntos de vista sobre los resultados alcanzados.

No obstante, la comunicación sobre el desempeño individual o grupal debe ser una práctica habitual ya que son ámbitos propicios para el intercambio de visiones sobre determinadas percepciones y ayudan al proceso de socialización. De la literatura revisada, se desprende que los

diversos estudios no permiten afirmar que el género del evaluado incida en los resultados de la evaluación del desempeño. No obstante, la elección de una correcta herramienta con factores de evaluación predefinidos y validados reduce el surgimiento de sesgos al momento de evaluar.

2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En cuanto a la metodología a aplicar, se recomienda las instancias con grupos reducidos donde se fomente el intercambio de opiniones y discusiones de casos. La preparación de las instancias de capacitación requiere indagar el contexto de la organización, recabar información sobre el comportamiento de los grupos de trabajo y preguntar si hubo casos de discriminación basadas en género. Toda información previa será esencial para una planificación eficaz sobre asuntos de género. En algunos casos, por ejemplo, se detecta la necesidad de instruir sobre nociones básicas sobre género, desde lo conceptual hasta la normativa vigente en la materia.

En otros escenarios organizacionales, donde los/as trabajadores/as han recibido formación al respecto, se puede aplicar la metodología de estudios de casos, reales o simulados, con el objetivo de que los participantes aprendan sobre los comportamientos, reacciones y/o actitudes que son o no deseables emprender en situaciones similares. (Werther, W, Davis, K, 2008).

En este sentido y a los efectos de incentivar procesos de socialización en la organización: El uso de herramientas, buenas prácticas y actividades específicas para las áreas que afecten a las personas implicadas, facilita el compromiso individual y propicia con mayor eficacia cambios en relación con la conducta [...] Esta eficacia también será mayor si en la formación se integran tanto hombres como a mujeres; a personas que pertenecen a diferentes niveles de decisión y ámbitos de la organización; y se fomenta que se entablen debates abiertos sobre cómo afectan a unas y a otros los estereotipos y expectativas sociales [...] estas formaciones combinen teoría y práctica; reconozcan las jerarquías de género y ayuden a entender cómo se perpetúan éstas, a fin de poder realizar cambios a nivel institucional e individual. (Bascuas, M, Roco, J. Piris, S., Cabrera, M, Ortega; N y Pérez, Z., 2019, p.33)

La formación organizacional sobre todos los temas de diversidad debe tener como principal objetivo que los trabajadores/as adquieran conciencia de sus propios sesgos y que logren controlarlos (Griffin, R. et al., 2020).

2.5 MARCO LEGAL

La normativa sobre el enfoque de género en Honduras se ha desarrollado a través de leyes como la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (2000) y el nuevo Código Penal (2020), que incluye criterios de género. Se han implementado planes y estrategias, como la Estrategia de Igualdad de Género del PNUD (2023-2026), para impulsar la perspectiva de género en la planificación y la agenda pública, aunque enfrentan desafíos en la práctica, incluyendo la falta de una Ley de Identidad de Género para las personas trans.

2.5.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.

Proclama que todos los hondureños son iguales ante la ley y declara punible toda discriminación por motivos de sexo, raza o clase.

2.5.2 LEY DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LA MUJER.

Establece la igualdad de oportunidades para las mujeres, deroga disposiciones discriminatorias y sanciona los actos de discriminación.

2.5.3 CÓDIGO PENAL.

Incorpora el criterio de género como regla de interpretación y considera la discriminación por género como agravante.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El siguiente estudio tiene como objetivo principal definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional de SEMUJER fortalecer su manual institucional de gestión humana para que incorpore de forma transversal el enfoque de género.

Para esto se presenta a continuación la metodología de trabajo que busca alcanzar los objetivos propuestos. Hernández Sampieri et al. (2014 a) afirma “la metodología de la investigación son los diferentes pasos o etapas que son realizados para llevar a cabo una investigación social y científica” (p. 50).

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

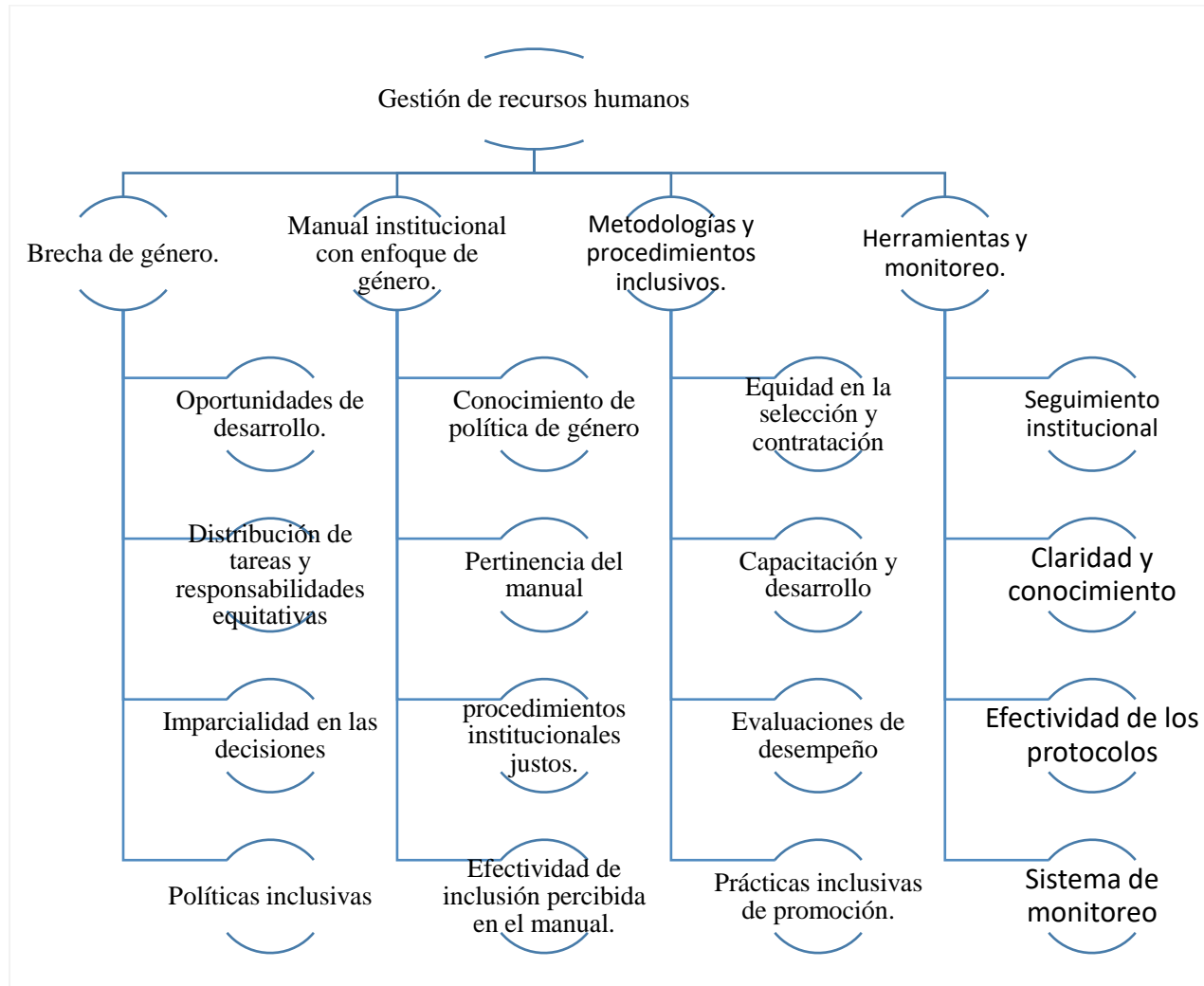
Tabla 1. Consistencia Metodológica.

Título	Objetivos		Variables
	General	Específicos	
“Fortalecimiento de los procesos de gestión de recursos humanos de SEMUJER con enfoque de género, orientado hacia políticas inclusivas”.	Definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional de SEMUJER fortalecer su manual institucional de gestión humana para que incorpore de forma transversal el enfoque de género.	1. Identificar las brechas de género en los diferentes ámbitos Salud, Educación, Económico, Participación Política, Violencia de Género, Ambiente y Cambio Climático, etcétera.	Brechas de género.
		2. Analizar el manual institucional vigente desde una perspectiva de género, identificando brechas, omisiones y áreas de mejora.	Manual institucional con enfoque de género.
		3. Proponer ajustes metodológicos y procedimentales que integren prácticas inclusivas en el ciclo de vida del empleo.	Metodologías y procedimientos inclusivos.
		4. Incorporar herramientas, indicadores y protocolos que permitan monitorear avances hacia la equidad.	Herramientas y monitoreo.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación, se presenta el esquema de variables en la cual se precisan sus indicadores de medición, siendo un puente entre el planteamiento teórico y el trabajo empírico.



Figuras 1 Esquema de variables.

3.3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables es el proceso mediante el cual se categorizan las variables de una investigación, siendo un conjunto de técnicas y métodos que facilitan la medición facilitando la recolección de datos de manera objetiva (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Tabla 2. Operacionalización de las Variables.

Variables	Definición		Indicadores	Ítem
	Conceptual	Operacional		
Brechas de género	Son las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos de la sociedad y la organización (OIT, 2012a).	Será medido a través de indicadores haciendo uso de dos instrumentos; uno con escala Likert y otro con una encuesta con preguntas abiertas	Oportunidades de desarrollo.	Instrumento escala Likert Personal de apoyo: 1, 2,3,4.
Manual institucional con enfoque de género.	Es un documento normativo de una institución donde se plasman políticas, lineamientos, procedimientos y prácticas con perspectiva de género (SEMujer, 2025, p. 4).		Políticas inclusivas	Entrevista Directivos 1,2,3
			Conocimiento de política de género.	Instrumento escala Likert Personal de apoyo: 5,6,7,8
Metodologías y procedimientos inclusivos.	Son métodos, prácticas y procesos que son aplicados en una institución con la finalidad de promover la participación equitativa en el ciclo de vida del empleo (OIT, 2012a).		Pertinencia del manual.	Entrevista Directivos 4,5,6
		Procedimientos institucionales justos.		
Herramientas y monitoreo.	Un grupo de instrumentos, indicadores, protocolos o mecanismos de seguimiento (Wayne Monday, R. 2010)	Efectividad de inclusión percibida en el manual.		
		Equidad en la selección y contratación.	Instrumento escala Likert Personal de apoyo: 9,10,11,12	
		Capacitación y desarrollo.	Entrevista Directivos 7,8,9	
		Evaluaciones de desempeño.		
		Prácticas inclusivas de promoción.		
		Seguimiento institucional	Instrumento escala Likert Personal de apoyo: 13,14,15,16	
		Claridad y conocimiento		
		Efectividad de los protocolos	Entrevista Directivos 10,11,12	
		Sistema de monitoreo		

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Hernández-Sampieri et al. (2014b) Señala:

La definición de investigación es válida tanto para el enfoque mixto como el cuantitativo y cualitativo. Ambos constituyen un proceso general que, a su vez, integra diversos procesos. El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos, aunque desde luego, es factible redefinir alguna fase. El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, en el sentido de que las etapas interactúan y no siguen una secuencia rigurosa. (p. 18)

El presente estudio realizado es de enfoque mixto de tipo descriptivo; ya que lo que se pretende es definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional de SEMUJER fortalecer su manual institucional de gestión humana para que incorpore de forma transversal el enfoque de género, utilizando para ello fuentes primarias y secundarias.

Es de tipo descriptivo ya que se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, en otras palabras solo pretende describir un fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri et al., 2014c, p. 92).

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos del fenómeno aquí objeto de estudio, a partir del análisis del manual institucional de SEMUJER sobre la gestión humana para que incorpore de forma transversal el enfoque de género.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se podría definir esta investigación como No experimental en cuanto a su diseño, ya que lo que se pretende es determinar si del manual institucional de SEMUJER cumple con las expectativas sobre los criterios de género, para luego analizarlo. El siguiente estudio investigativo no experimental con enfoque cualitativo permitirá conformar una base de información a partir de conversaciones con especialistas en Recursos Humanos de la propia institución.

Los diseños no experimentales se clasifican transeccionales y longitudinales. Al respecto

Liu, 2008 y Tucker, 2004 (se citó en Sampieri et al.) (2014 d) afirma: Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p. 154). Como lo que se pretende es definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional de SEMUJER, describiendo, estudiando sus características y elementos sin manipulaciones.

Una de las características del diseño cualitativo es ser inductivo, lo que permite una flexibilidad a medida que avanza la investigación. Este método permitirá que a partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubran la generalización de un hecho y una teoría. Es decir, se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general.

3.1.1 POBLACIÓN

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36).

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis.

Por tanto, la población de la presente investigación está compuesta por:

Tabla 3. Población.

NO.	POBLACIÓN	NO.
1	Gerencial y directivo	3
2	Personal de apoyo	10

Fuente: Elaboración Propia

De esta población se obtendrá la que dará respuesta a las preguntas de investigación y la información son profesionales de los Recursos Humanos y de Derechos Humanos.

3.3.2 MUESTRA

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Según Fracica (1988), “uno de los aspectos fundamentales para la realización de una investigación es la necesidad de conocer ciertas características de la población objeto de estudio”, las cuales “se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo” (p. 46).

Al ser este estudio mixto, la muestra de la presente investigación está compuesta por tres (3) directivos y diez (10) del personal de apoyo, elegidos mediante un censo estadístico. Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) lo define como “un censo estadístico es un recuento exhaustivo de la población de un país o territorio en un momento determinado, el censo proporciona información sobre el tamaño, la distribución geográfica y las características demográficas, sociales y económicas de la población” (p. 132)

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

En la presente investigación no aplica la selección ni cálculo de la muestra, debido a que se plantea el levantamiento de toda la población, la cual está integrado por tres (3) directivos y diez (10) del personal de apoyo de quienes se obtendrá la información que dará respuesta a las preguntas de investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En la presente investigación se hará uso de dos instrumentos:

1. Guion de entrevista: La encuesta se aplicará a los tres (3) al personal directivos, quienes brindaran información relevante en relación con la experiencia se requiera.

2. Una encuesta: Aplicada a diez (10) del personal de apoyo quienes proporcionaran la información relacionada con las variables que son abordadas en la investigación, por medio de una escala de medición Likert donde el encuestado tendrá la opción de elegir.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos e información que incluyen los resultados de los estudios correspondientes (Hernández et al., 2014, p. 172).

Las fuentes primarias de esta investigación corresponden al personal de gerencia, directivos y personal de apoyo de quienes se obtendrá la información que dará respuesta a las preguntas de investigación, como los siguientes:

- Encuesta a profesionales del derecho (en base a entrevistas).
- Encuesta a profesionales de los recursos humanos (en base a entrevistas).
- Fuentes de información citadas en texto.

3.5.1 FUENTES SECUNDARIAS

Para la presente investigación las fuentes secundarias se detallan a continuación:

- Publicaciones académicas.
- Estudios de investigación sobre gestión hotelera.
- Satisfacción del cliente.
- Estadísticas y datos del sector hotelero.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo contiene el análisis de los datos demográficos, descriptivos, tanto cuantitativos como cualitativos, por cada variable estudiada, cuyas respuestas fueron obtenidas mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección que fueron diseñados en el capítulo anterior.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el proceso de recolección de datos, fueron diseñados dos instrumentos; uno cualitativo con cinco opciones de respuesta tipo escala Likert, con la finalidad de obtener las percepciones sobre cada variable de estudio. Para cada variable se diseñaron cuatro (4) enunciados sumando un total de 16 preguntas aplicado a una población total de diez (10), integrada por el personal de apoyo del departamento de Recursos Humanos. Igualmente se diseñó un instrumento cualitativo, con tres (3) preguntas abiertas por cada variable, sumando un total de 12 preguntas, aplicado a 3 directivos de la organización, los instrumentos se enumeran en el anexo uno y dos (1 y 2) del presente documento.

El proceso de levantamiento que tuvo una duración aproximada de una semana, cuyos resultados los cuales son visualizados por medio de gráficos y tablas en orden de variables con su respectivo análisis.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se exponen de manera organizada los resultados, según el instrumento aplicado, Se realiza un análisis interpretativo el cual facilita la comprensión de los datos y la relación con los objetivos de la investigación.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

A continuación, se presentan los resultados del instrumento aplicado a diez (10) del personal de apoyo de La Secretaría de Estado en el Despacho de Asuntos de la Mujer (SEMujer), ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, cuyo desarrollo se plantea según el orden de las variables de la tabla de operacionalización.

4.2.1.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

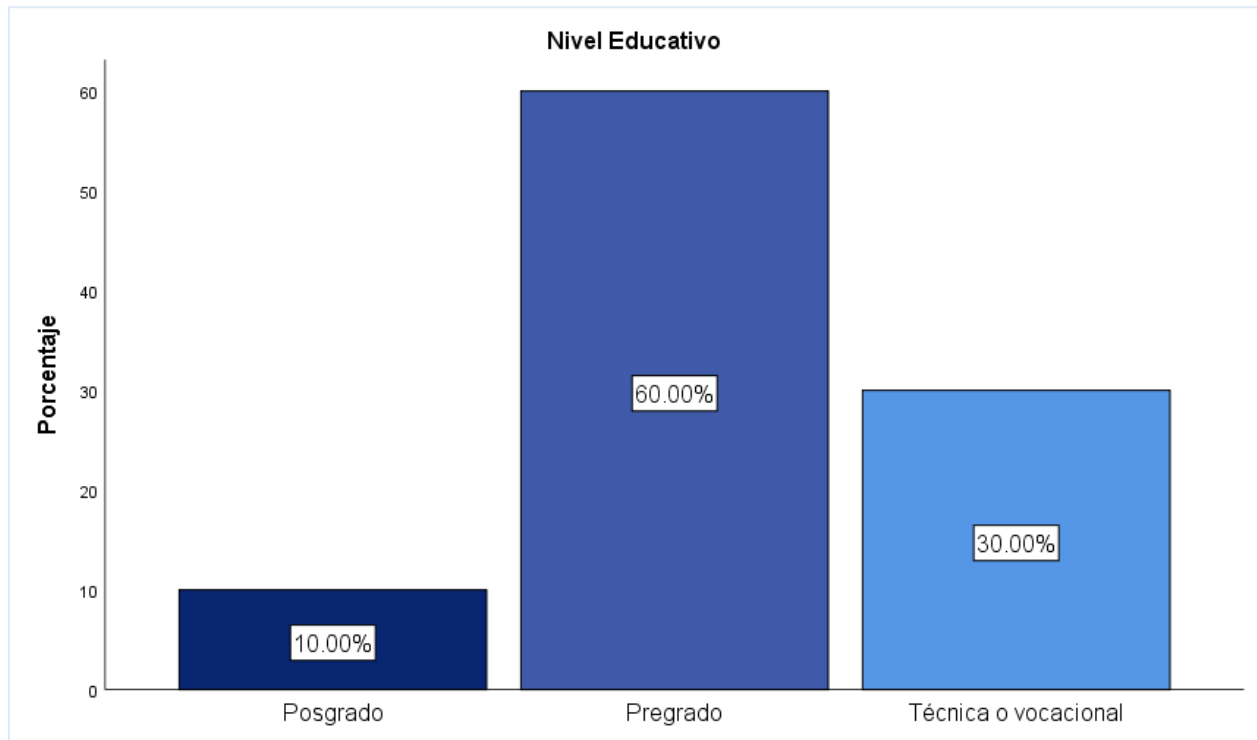


Figura 2 Nivel educativo.

En la Figura 2 se presentan los resultados relacionados con el nivel educativo, donde un 10% tiene un nivel de posgrado, un 60% en pregrado que puede estar relacionado a los requisitos institucionales en la contratación de personal clave, mientras que el 30% a técnica vocacional, lo cual representa la necesidad de cubrir funciones operativas y de apoyo que son específicas.

Desde la perspectiva de género esta distribución puede estar relacionada a ciertas brechas en cuanto al acceso de formación avanzada, como situaciones económicas, sociales o familiares las cuales inciden en el proceso de formación lo cual puede limitar las oportunidades de ascenso.

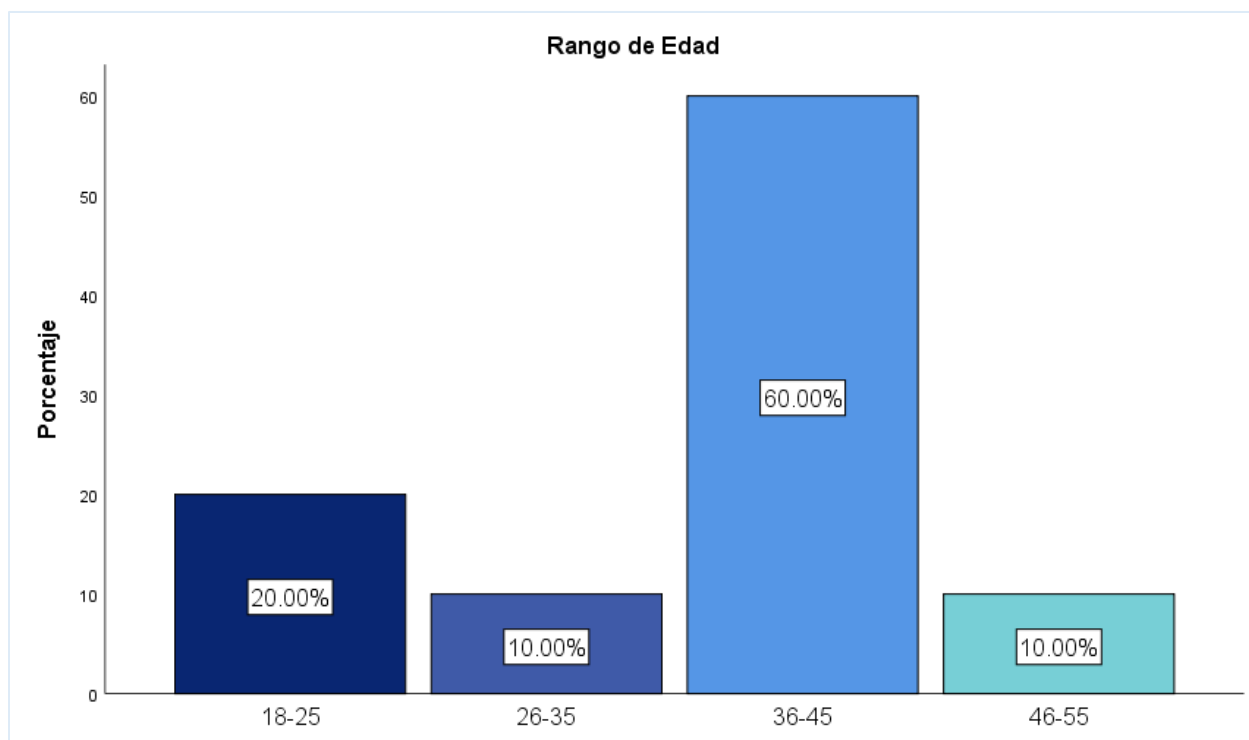


Figura 3 Rango de edades.

En la Figura 3 se presentan los resultados relacionados con el rango de edades, donde un 20% está en un rango de 18 a 25 años, un 10% de 26 a 35, un 60% de 36 a 45, y un 10% de 46 a 55 años; estos resultados pueden estar relacionados con una estructura de contratación que busca asegurar la experiencia y estabilidad en los procesos.

Considerando el enfoque de género se presenta una oportunidad para fortalecer el proceso de inclusión y ascenso a puestos de mayor jerarquía en diversas edades fortaleciendo el proceso de formación avanzada, lo cual, con la existencia de políticas inclusivas se puede reducir la brecha hacia cargos estratégicos dentro de la institución.



Figura 4 Oportunidades de desarrollo equitativas.

En la figura 4 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre las oportunidades de desarrollo equitativas, donde el 100% expresó que existen oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres. Estos resultados reflejan una percepción positiva de acciones implementadas orientadas a brindar igualdad en el acceso a la capacitación, promoción y crecimiento laboral.

Desde el enfoque de género, este hallazgo refleja que la institución ha logrado transmitir un mensaje de equidad, pero que es necesario contrastar con los indicadores objetivos como la distribución real de los ascensos o capacitaciones entre mujeres y hombres para confirmar si la igualdad percibida se refleja en la práctica.

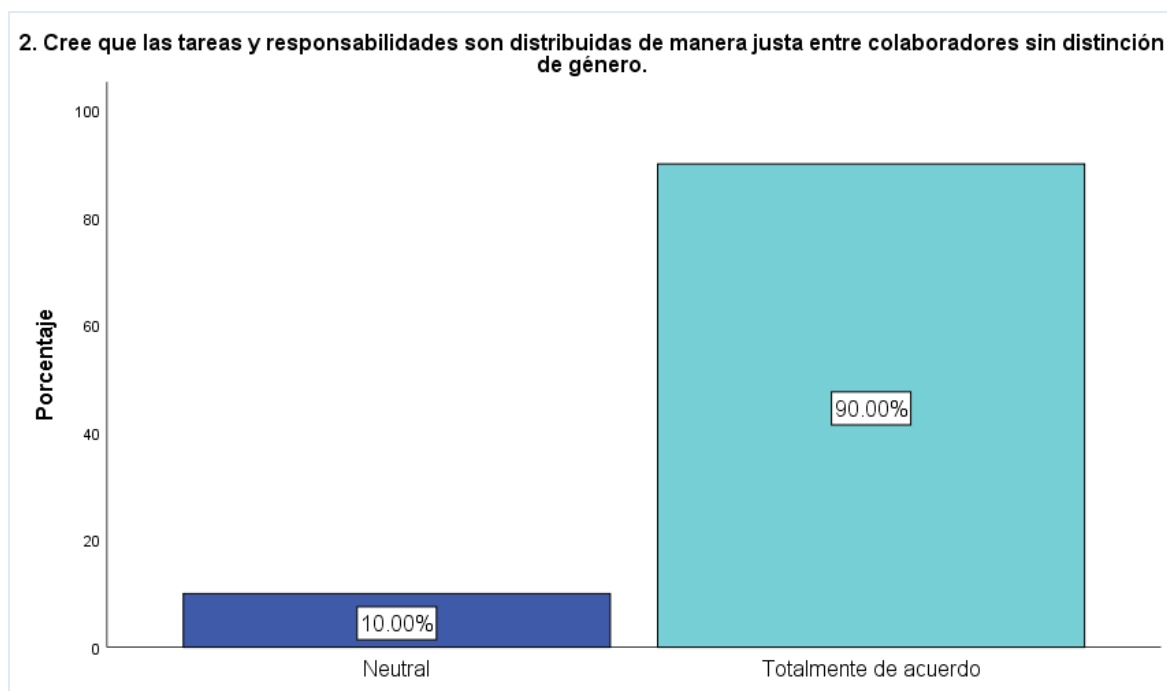


Figura 5 Distribución justa de responsabilidades.

En la figura 5 se presentan los resultados relacionados con la percepción, si considera que la distribución de las tareas y responsabilidades se hace de manera justa, donde un 10% se mantiene en una posición neutral al respecto, mientras que el 90% calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo) lo cual es positivo para la institución ya que refleja que se han implementado acciones de fortalecimiento sobre la equidad en la asignación de funciones.

No obstante, considerando que el 10% se mantiene neutral, lo cual es una señal de que existen espacios vacíos que pueden ser fortalecidos mediante la aplicación de políticas y seguimientos apropiados.

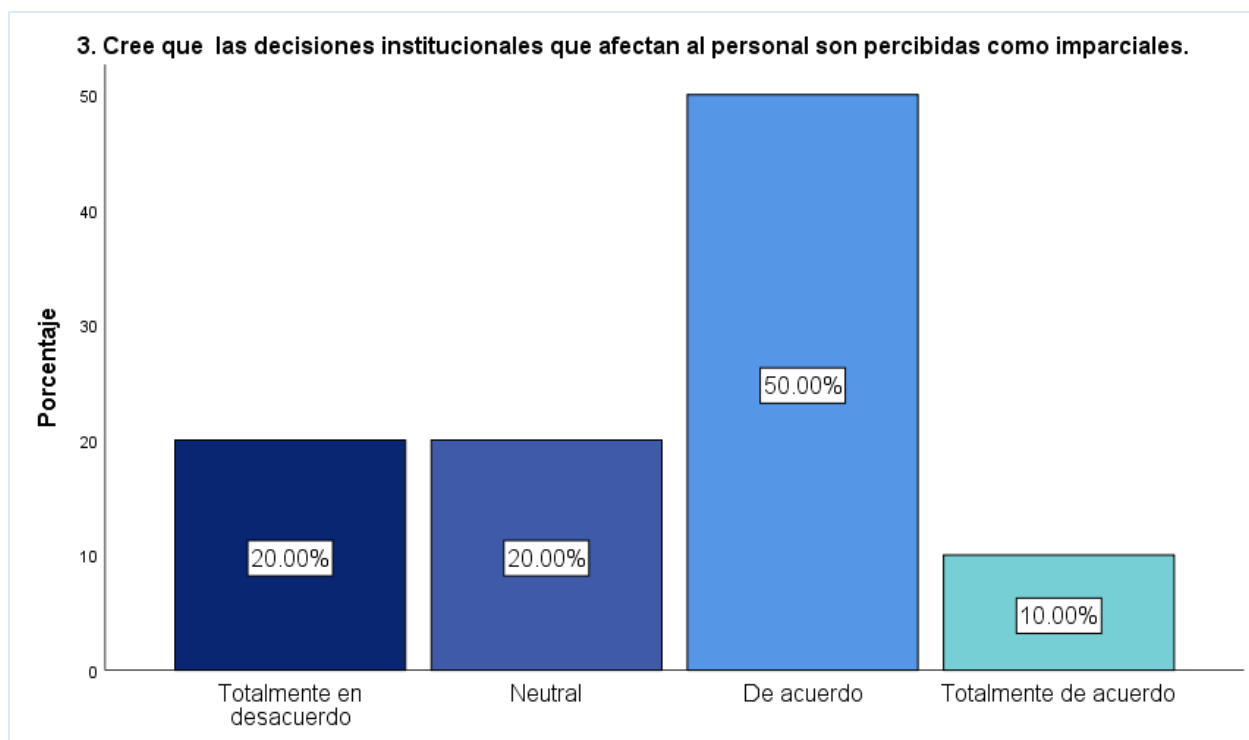


Figura 6 Imparcialidad en decisiones institucionales.

En la figura 6 se presentan los resultados relacionados con la percepción, sobre si consideran que en las decisiones institucionales son imparciales, donde un 20% calificó en el extremo negativo de la escala (totalmente en desacuerdo) lo cual puede estar relacionado con poca claridad en los criterios de la toma de decisiones en algunos procesos. Asimismo, representa una oportunidad para que la institución pueda implementar Mecanismos transparentes y comunicados efectivos que refuercen la confianza en la gestión interna.

Por otra parte, un 20% se mantiene en una posición neutral al respecto, mientras que un 60% calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual es positivo para la institución ya que refleja que se han implementado acciones que han sido percibidas.

Por lo anterior, es positivo para la institución ya que refleja que la mayoría percibe justicia en las decisiones, evidenciando que los procesos aplicados generan una sensación general de equidad y consistencia, aunque aún existe espacio para fortalecer la confianza plena en todos los colaboradores.

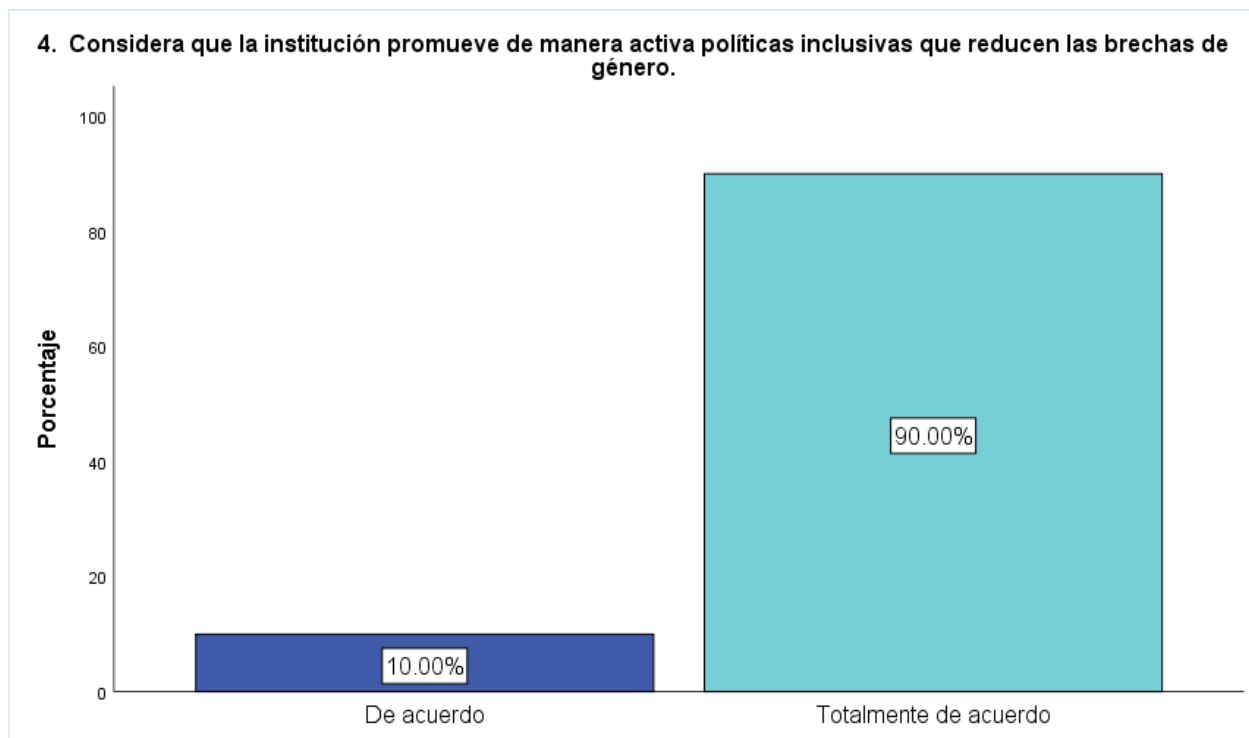


Figura 7 Promoción de políticas inclusivas.

En la figura 7 se presentan los resultados relacionados con la percepción, sobre La promoción de políticas inclusivas, donde un el 100% calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual representa que en la institución ha Consolidado un compromiso con la equidad de género y la inclusión, lo cual fortalece la legitimidad de las acciones del departamento de Recursos Humanos. Estos resultados igualmente implican un reto para sostener las políticas en el tiempo y que se puedan traducir en resultados medibles y no únicamente a un plano de percepción.

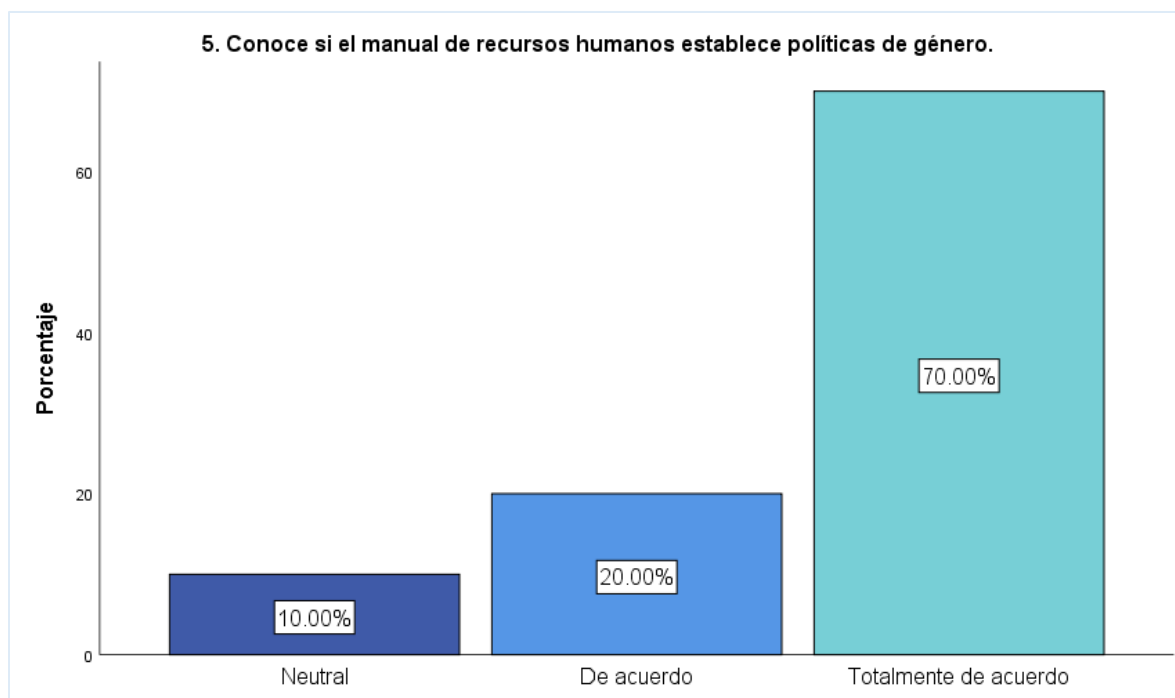


Figura 8 Conocimiento del manual de género.

En la figura 8 se presentan los resultados relacionados con la percepción, sobre el conocimiento del manual de Recursos Humanos con políticas de género, donde un 10% se mantiene en una posición neutral al respecto, mientras que el 90% contestó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual refleja que en la institución tiene un compromiso y un buen nivel de socialización y aprobación del manual, siendo relevante mantener esta percepción a lo largo del tiempo y mejorar el nivel de neutralidad a través del fortalecimiento de las políticas.

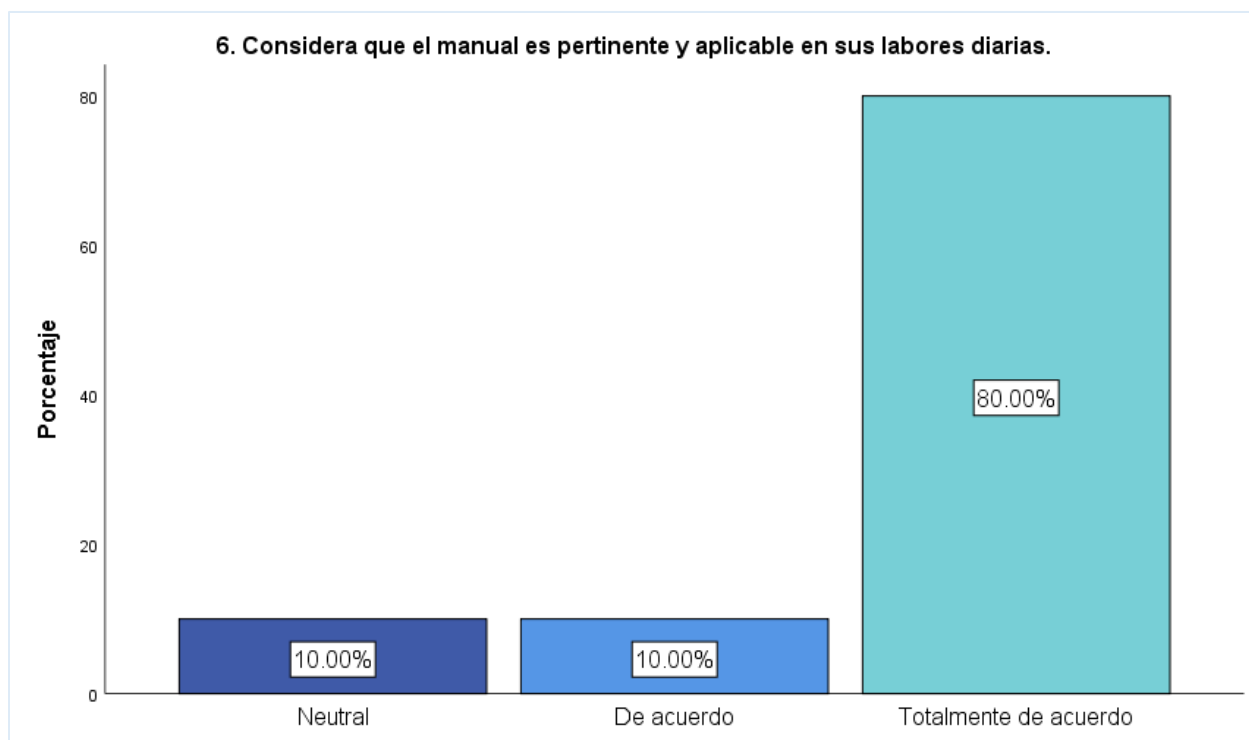


Figura 9 Pertinencia y aplicabilidad del manual.

En la figura 9 se presentan los resultados relacionados con la percepción, si consideran pertinente y aplicable el manual en sus labores diarias, donde un 10% se mantiene en una posición neutral al respecto, mientras que el 90% contestó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual es un reflejo de que la organización ha implementado acciones en pro del fortalecimiento de la equidad de género y la integración de dichas políticas en la práctica cotidiana de sus colaboradores.

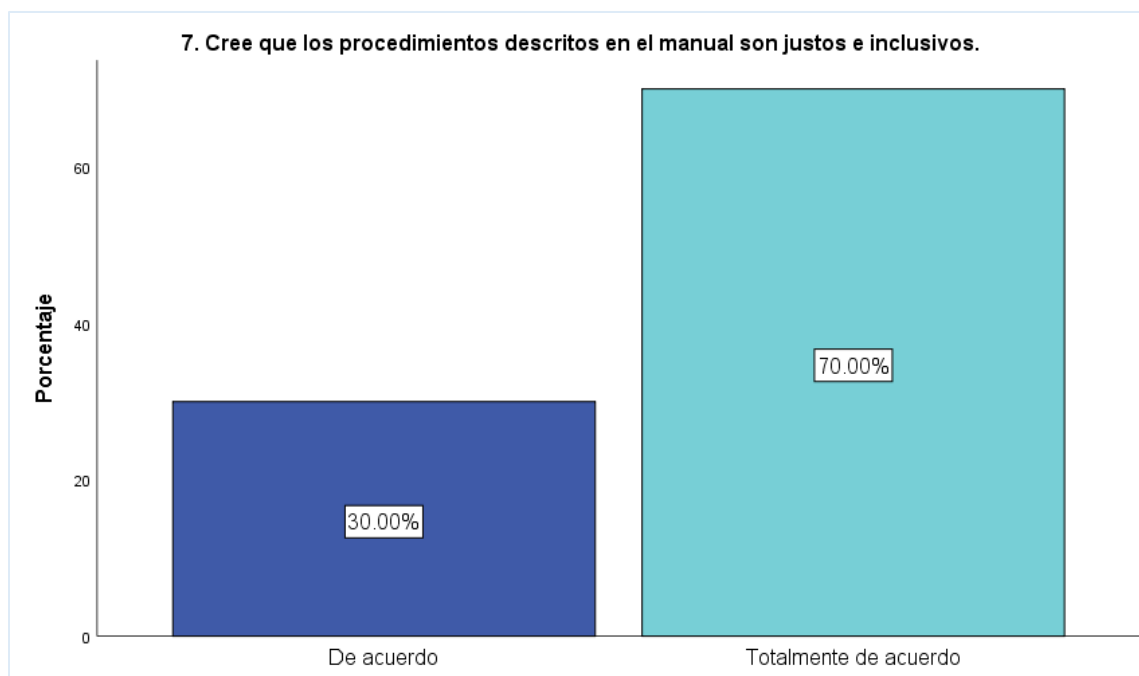


Figura 10 Inclusión de género reflejada en el manual.

En la figura 10 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre la inclusión de género en los procedimientos descritos en el manual, donde el 100% de los encuestados contestó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual refleja que la institución ha logrado de una manera efectiva incorporar acciones con un enfoque de equidad e igualdad de género dentro de sus lineamientos formales de gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, estos resultados indican que Se han implementado acciones que fortalecen la cultura organizacional, la sensibilidad a la diversidad y el respeto por los derechos humanos, promoviendo de esa manera un entorno laboral donde hombres y mujeres tengan igualdad de oportunidades y acceso a desarrollo y formación.

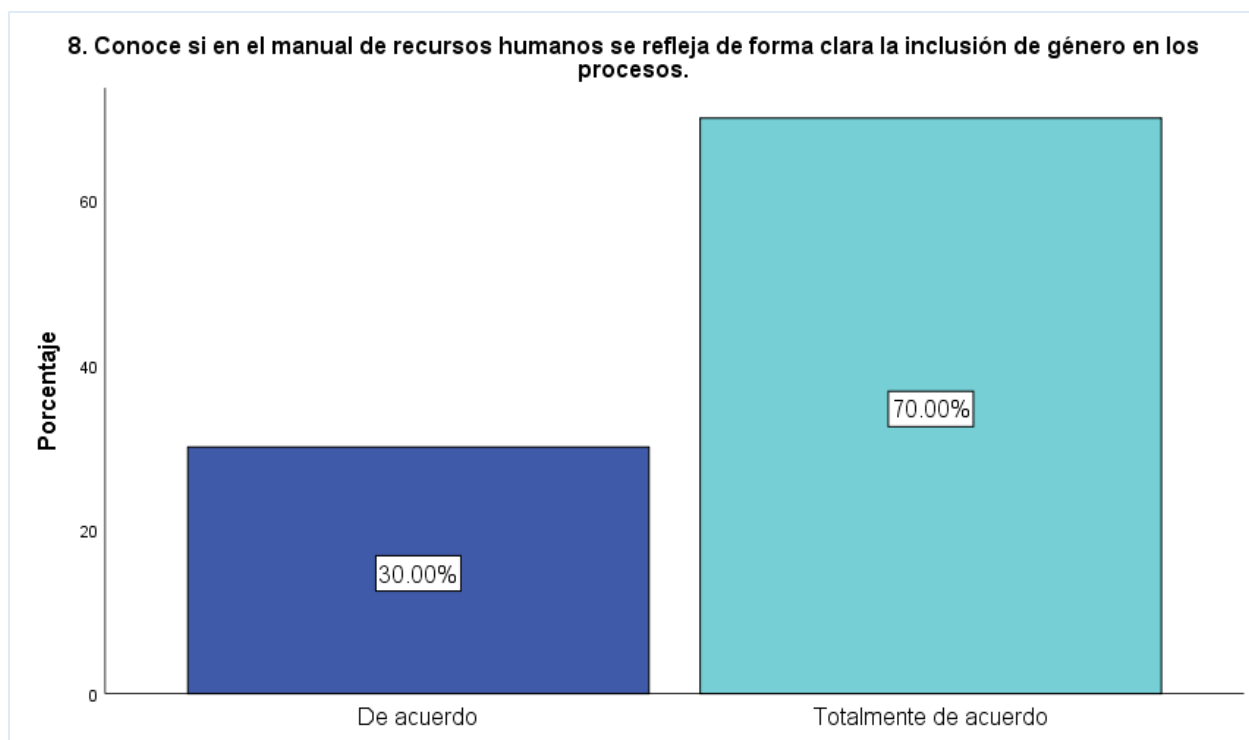


Figura 11 Procedimientos justos e inclusivos.

En la figura 11 se presentan los resultados relacionados con la percepción, sobre el conocimiento del manual de Recursos Humanos y sus procedimientos justos e inclusivos, donde el 100% de los encuestados contestó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) indicando que tiene conocimiento del manual.

Este resultado es positivo para la organización, ya que refleja que se han implementado acciones que son bien vistas por el personal del departamento, lo que fortalece la percepción de confianza hacia la institución y respalda la idea de que las políticas de Recursos Humanos no se encuentran únicamente en un plano formal o documental, sino que forman parte activa de la cultura organizacional.

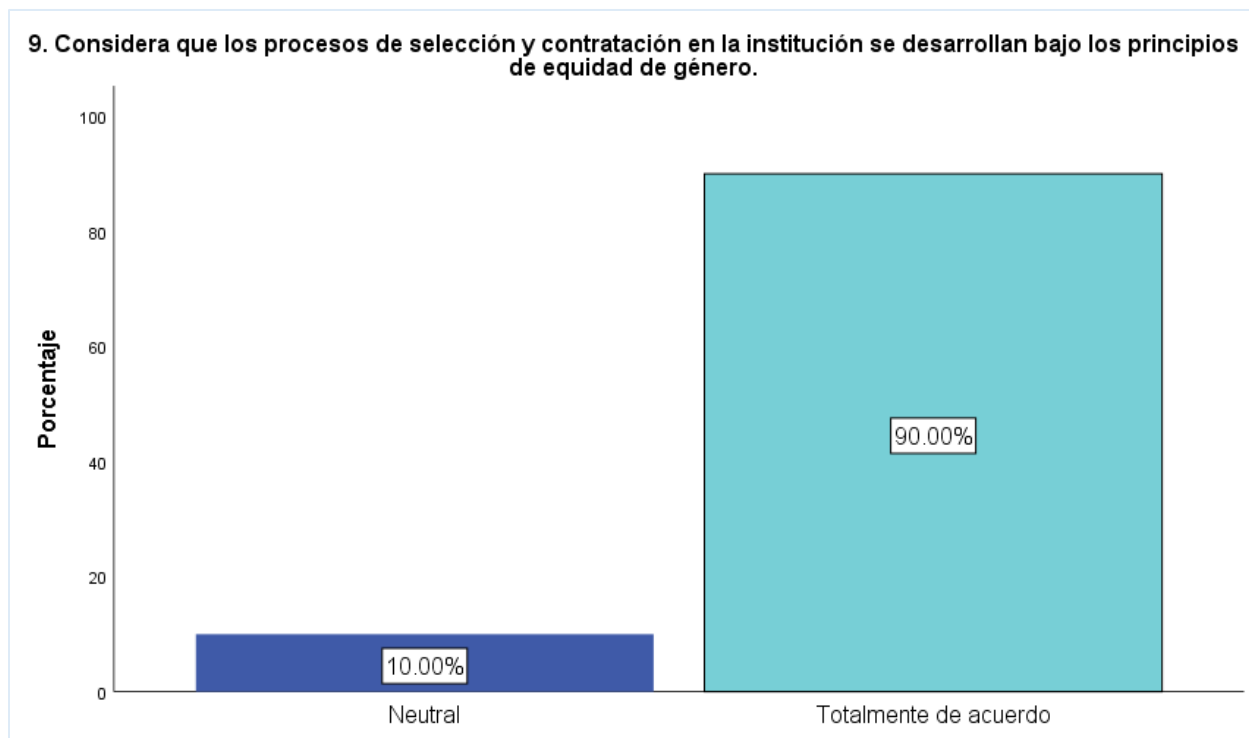


Figura 12 Equidad en selección y contratación.

En la figura 12 se presentan los resultados relacionados con la percepción, sobre si considera que los procesos de selección y contratación en la institución se desarrollan bajo los principios de equidad y género, donde el 100% de los encuestados calificaron en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) siendo positivo para la institución, ya que es una muestra de que se disponen de mecanismos de reclusión y contratación transparentes y libres de discriminación, lo cual garantiza la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso a cargos.

Por otra parte, también refleja que se han logrado consolidar prácticas de Recursos Humanos orientadas a la inclusión lo que contribuye al fortalecimiento de una cultura laboral que esté basada en las imparcialidades y el respeto a la diversidad.

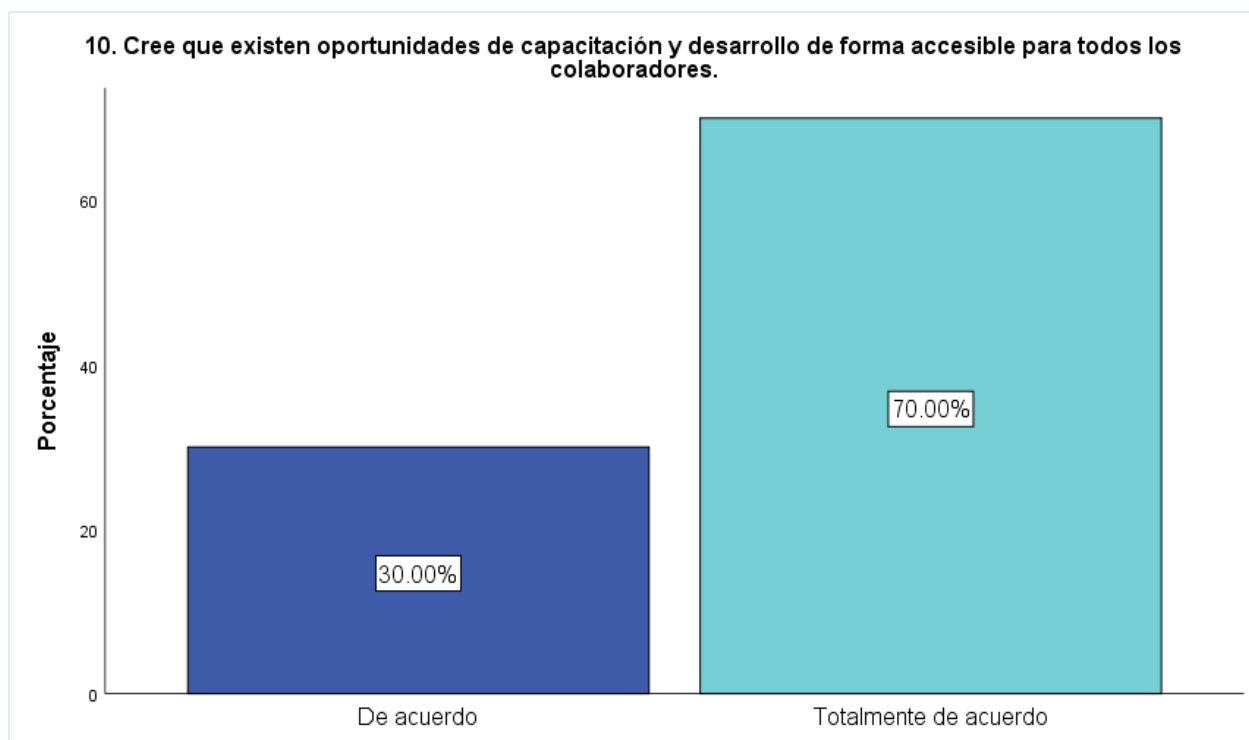


Figura 13 Acceso equitativo a capacitación y desarrollo.

En la figura 13 se presentan los resultados relacionados con la percepción, sobre la existencia de oportunidad de capacitación y desarrollo de forma accesible para todos los colaboradores, donde el 100% de los encuestados calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) siendo positivo para la institución ya que refleja que Hay buenas prácticas de formación inclusiva que garantiza el acceso equitativo a programas de capacitación en distintos niveles jerárquicos o género.

Igualmente, se refleja que la organización reconoce la importancia de la formación continua y del crecimiento profesional de sus colaboradores, lo cual desarrolla confianza y un ambiente de trabajo motivador con oportunidades de ascenso para el talento humano.

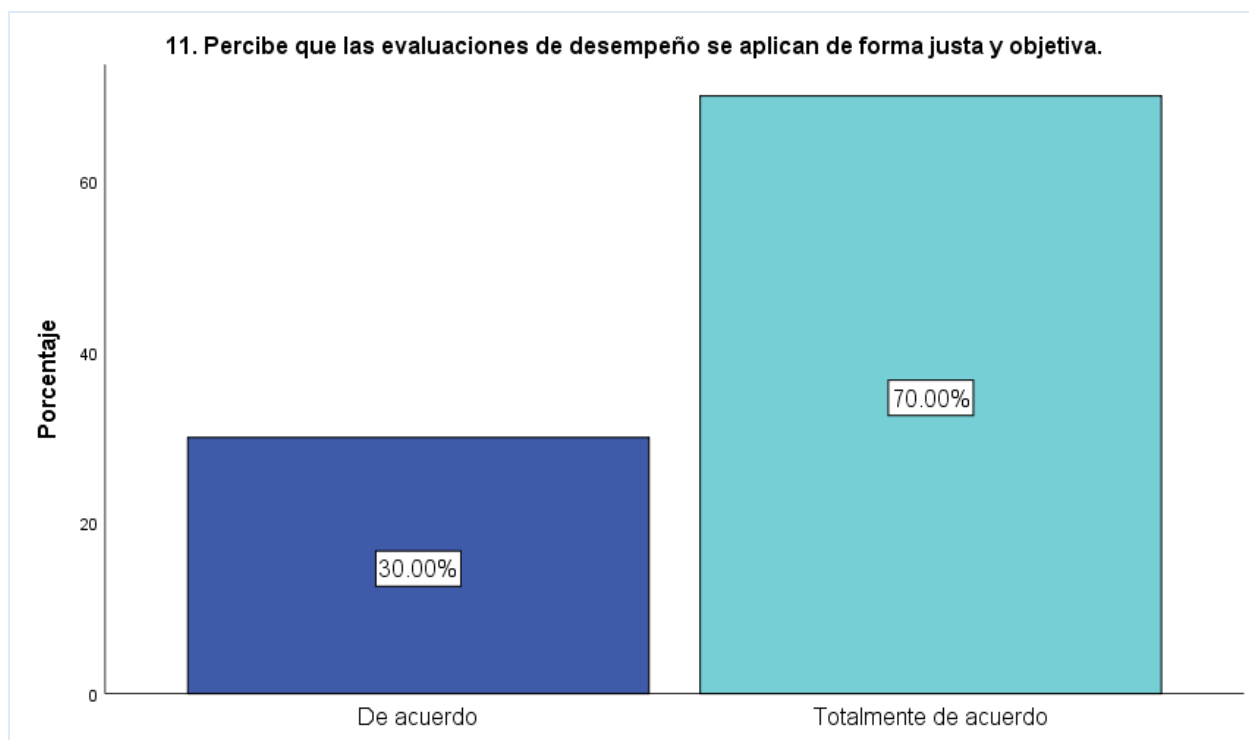


Figura 14 Justicia en evaluaciones de desempeño.

En la figura 14 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre las evaluaciones de desempeño justas y objetivas, donde el 100% de los encuestados calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual refleja que la organización tiene como una prioridad, Garantizar procedimientos transparentes y equidad en la valoración del trabajo de sus colaboradores, evitando de esa manera los sesgos de género criterios subjetivos o favoritismos.

Por otra parte, se evidencia que los procesos están alineados con estándares bastante claros y objetivos, lo cual fomenta la confianza de los colaboradores en que su nivel de esfuerzo y rendimiento serán reconocidos de manera imparcial.

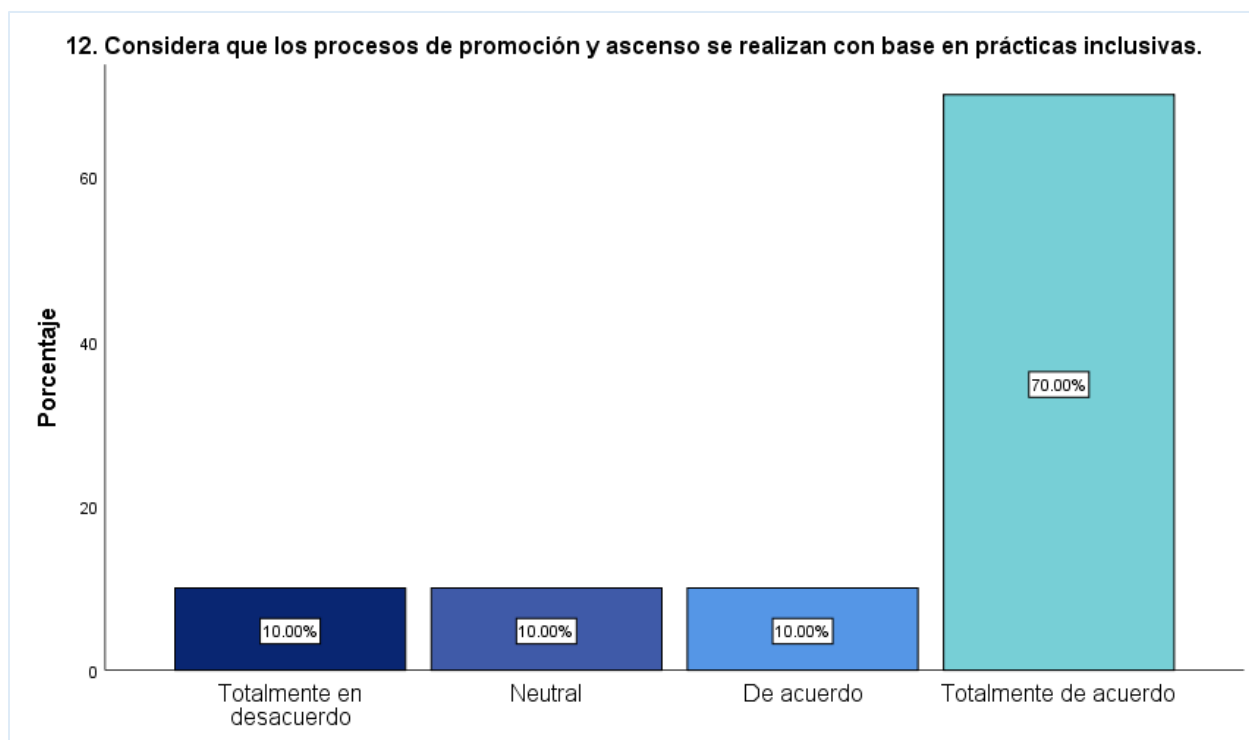


Figura 15 Prácticas inclusivas en promoción y ascenso.

En la figura 15 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre si considera que los procesos de promoción y ascenso se realizan con base a prácticas inclusivas, donde el 10% calificó en el extremo negativo de la escala (totalmente en desacuerdo) lo cual es una oportunidad para que la institución pueda reforzar la comunicación sobre los criterios de ascenso, garantizar mayor claridad en los procedimientos y fortalecer los mecanismos de supervisión que respalden la equidad de género.

Por otra parte, el 10% se mantiene en una posición neutral al respecto, mientras que el 80% calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual es positivo para la institución ya que demuestra que, en términos generales, se ha logrado desarrollar un buen nivel de confianza en que las oportunidades de promoción están orientadas a criterios justos e inclusivos, lo que favorece la motivación, el compromiso y la percepción de igualdad dentro del entorno laboral.

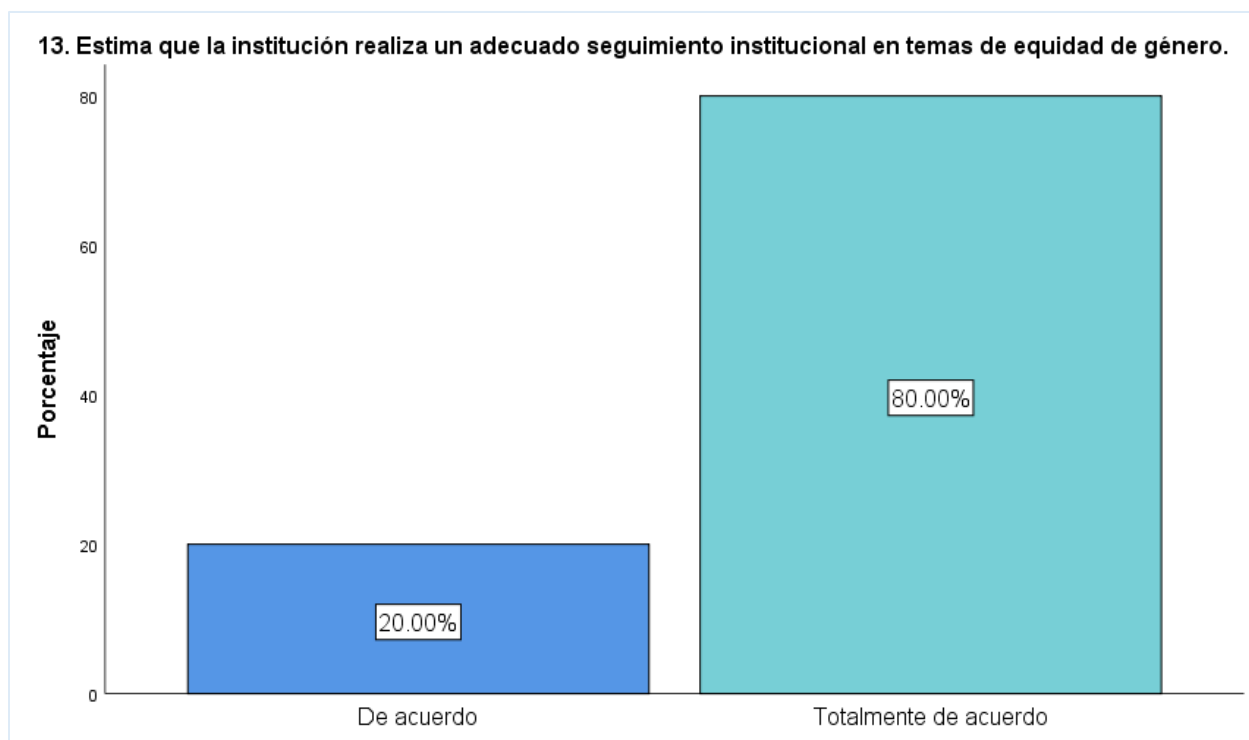


Figura 16 Seguimiento institucional en equidad de género.

En la figura 16 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre si considera que la institución realiza un adecuado seguimiento en temas de equidad de género, donde el 100% de los encuestados contestó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual es positivo para la institución ya que evidencia el uso de mecanismos de monitoreo y evaluación claros por medio de las cuales se permite dar el seguimiento a las políticas de inclusión y equidad, lo cual garantiza que estos se implementen de manera consciente en todas las áreas.

Además, se refleja que los colaboradores perciben que hay un compromiso por parte de la institución con la igualdad de género, lo cual fortalece el nivel de confianza en la gestión y promueve un entorno de trabajo más justo e inclusivo.

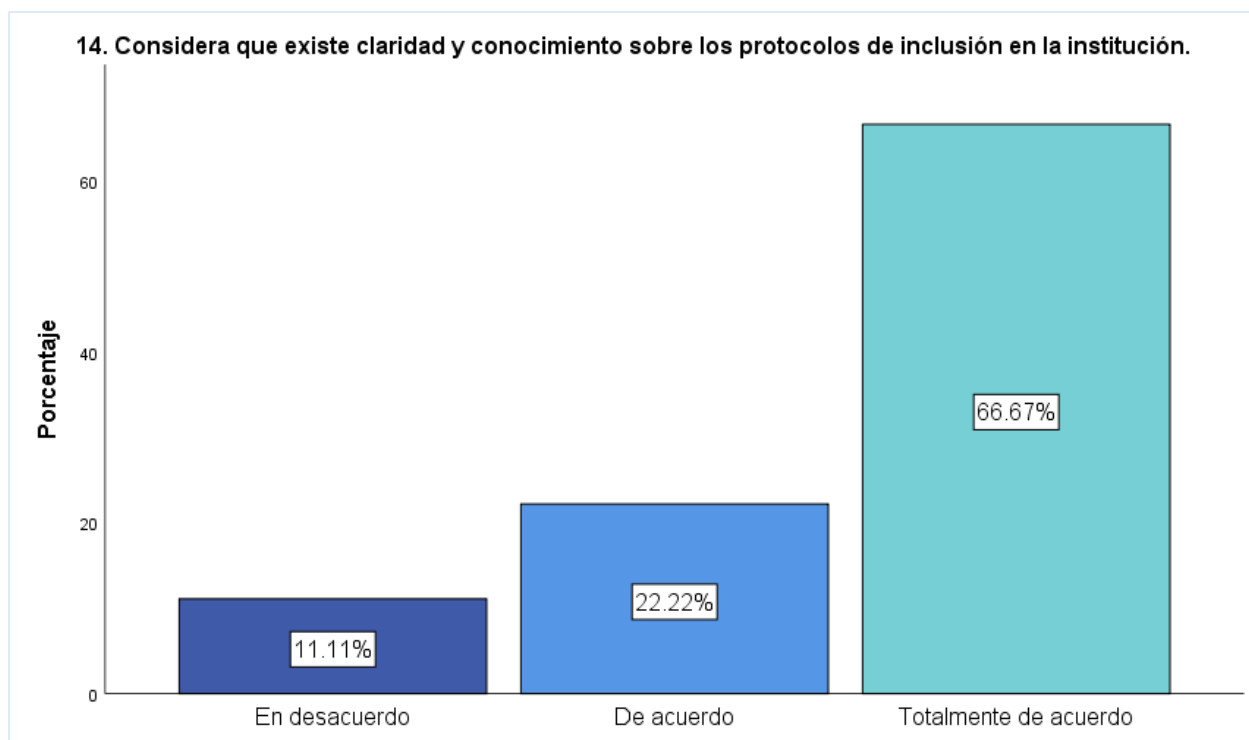


Figura 17 Claridad sobre protocolos de inclusión.

En la figura 17 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre si considera que existe claridad y conocimiento sobre los protocolos de inclusión en la institución, donde el 11.11% calificó en el extremo negativo de la escala (en desacuerdo) lo cual refleja una oportunidad para que la institución pueda implementar estrategias de socialización y capacitación más efectivas que garanticen que todos los colaboradores comprendan y apliquen correctamente los protocolos de inclusión.

Por otra parte, el 88.89% contestó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual es positivo para la institución debido a que se refleja que una mayoría tiene un buen nivel de comprensión sobre los protocolos y reconoce su importancia para mantener un entorno laboral inclusivo y equitativo.

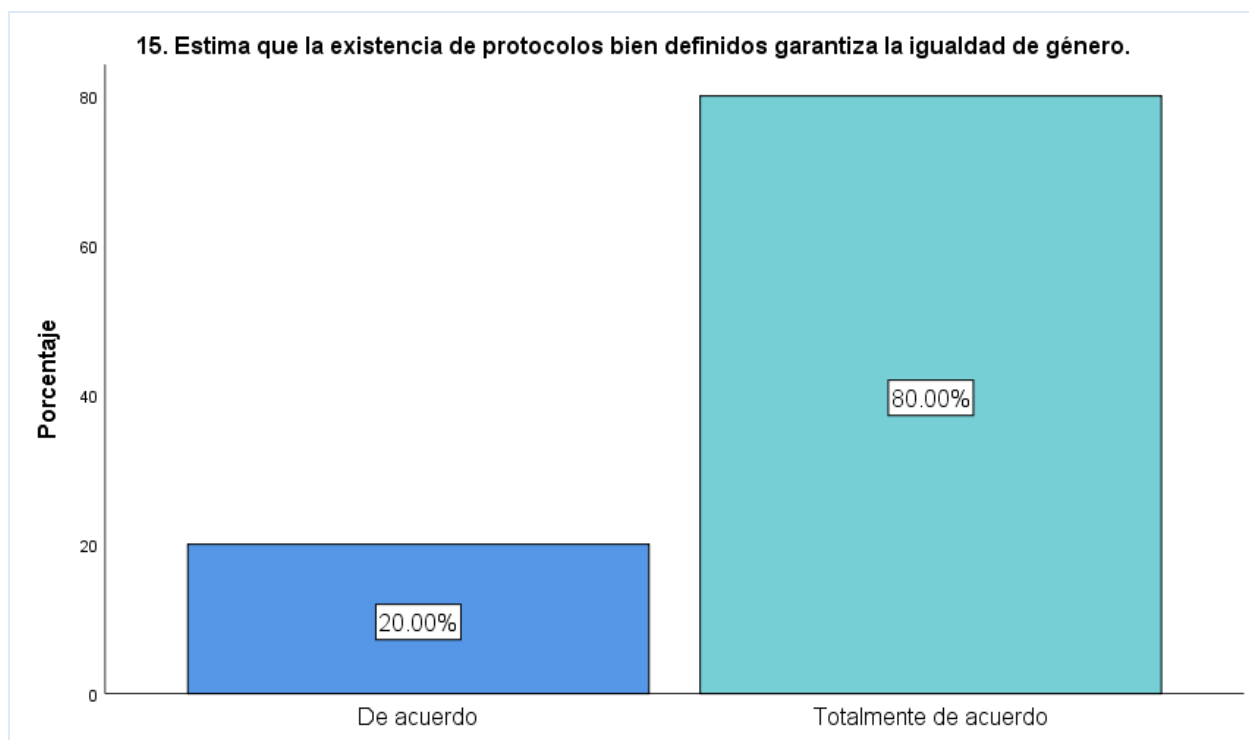


Figura 18 Efectividad de protocolos en igualdad de género.

En la figura 18 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre sí considera que la existencia de protocolos bien definidos garantiza la igualdad de género, donde el 100% de los encuestados calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo), siendo positivo para la institución ya que evidencia que los protocolos son una herramienta necesaria para brindar claridad y efectividad en la promoción de la equidad y prevenir de esa manera la discriminación.

Por otra parte, se refleja la confianza de los colaboradores en la capacidad de la organización para garantizar un trato justo y equitativo, lo cual es un factor positivo para la consolidación de una cultura organizacional donde se prioriza la igualdad de género y la inclusión.

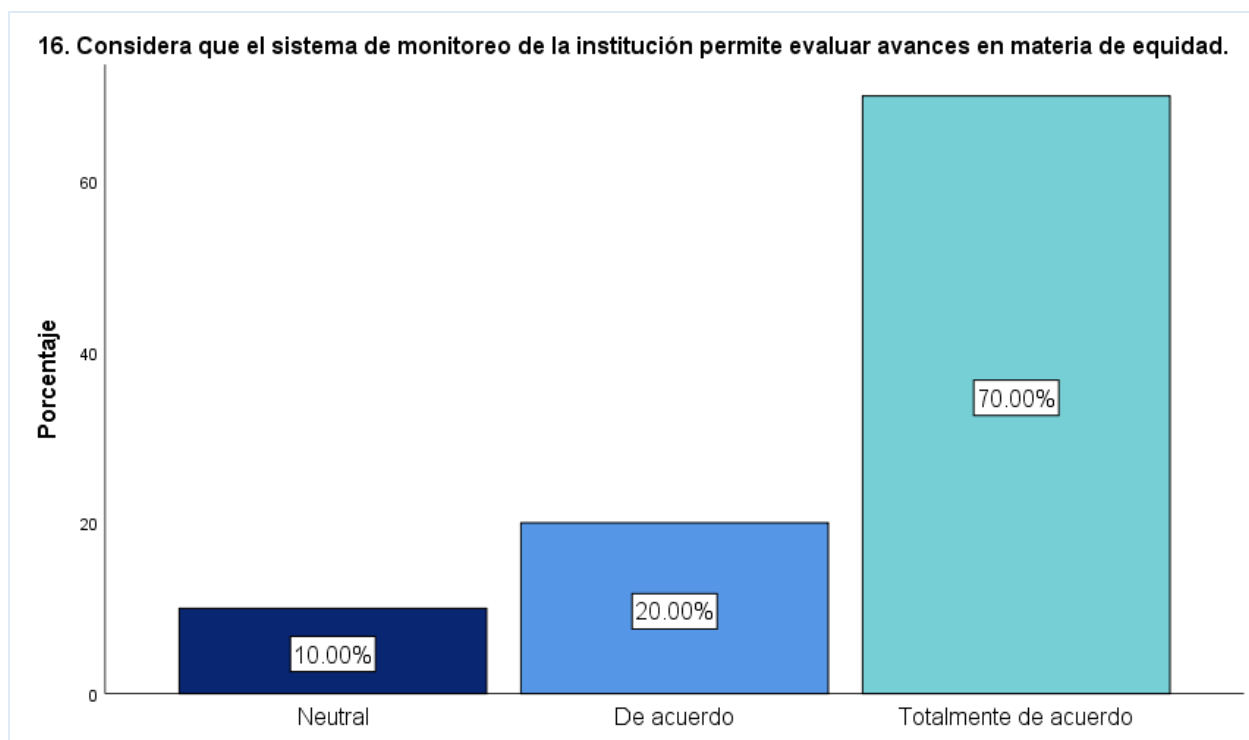


Figura 19 Monitoreo de avances en equidad.

En la figura 19 se presentan los resultados relacionados con la percepción sobre El sistema de monitoreo de la institución para evaluar los avances en materia de equidad, donde un 10% se mantiene una posición neutral al respecto, mientras que el 90% calificó en el extremo positivo de la escala (totalmente de acuerdo y de acuerdo).

Estos resultados son positivos para la institución, ya que evidencia acciones puntuales en materia de equidad, lo cual Permite dar un seguimiento efectivo de las políticas implementadas, así como de evaluar de forma continua el cumplimiento de los objetivos relacionados con la inclusión en la igualdad de género.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

En este apartado se presentan los resultados del instrumento aplicado a tres (3) directivos de la Secretaría de Estado en el Despacho de Asuntos de la Mujer (SEMujER), de la Ciudad de Tegucigalpa, Honduras, desarrollado según el orden de las variables planteadas en la tabla de operacionalización.

Tabla 4. Acciones para oportunidades de desarrollo equitativas

No. 1. *¿Qué acciones ha implementado el departamento de recursos humanos para garantizar oportunidades de desarrollo equitativas entre hombres y mujeres?*

S1	La subgerencia de Recursos Humanos ha implementado políticas orientadas a la igualdad de oportunidades, asegurando que tanto hombres como mujeres tengan acceso a programas de capacitación, formación y desarrollo profesional. Esto incluye jornadas formativas sobre liderazgo, gestión pública con enfoque de género, y programas de mentoría donde se prioriza la participación de mujeres en posiciones de toma de decisiones, sistema integral de cuidados, entre otros. Además, se han establecido criterios de selección internos que garantizan que las convocatorias a cursos o ascensos no discriminen por género y fomenten la paridad en la participación.
S2	Se ha promovido la equidad de género mediante la planificación e implementación de procesos de formación continua con enfoque de género, aprovechando las capacidades del personal técnico interno de la Secretaría de la Mujer y los recursos formativos de la Escuela de Género. Asimismo, se cuenta con personal calificado en género que brinda sesiones de coaching personalizado al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación desde una perspectiva inclusiva. Se prioriza la participación de mujeres en las convocatorias internas como externas, en puestos de toma de decisión y puestos claves.
S3	Se han impulsado espacios de formación continua y procesos de inducción con enfoque de género, procurando que las servidoras y servidores públicos que se van incorporando tengan acceso. Aun así, se reconoce la necesidad de dar mayor seguimiento a la participación efectiva de hombres y mujeres que cuentan con varió tiempo de laborar en la institución para asegurar equilibrio.

En la tabla 4 se presentan los resultados relacionados con la percepción de los directivos en cuanto a las oportunidades de desarrollo equitativas en la institución, cuyos resultados evidencian que la Secretaría ha implementado políticas y programas de capacitación con enfoque de género, donde se han priorizado la participación de mujeres en puestos de liderazgo y tomando medidas que puedan garantizar la equidad entre todos los colaboradores. Sin embargo, se manifiesta sobre la necesidad de dar un seguimiento adicional que pueda asegurar que todos los

colaboradores independientemente del tiempo en la institución puedan tener un acceso equitativo, lo cual refleja la necesidad de mecanismos de monitoreo más sistematizados que aseguren la efectividad de las acciones.

Tabla 5. Distribución justa de responsabilidades

No. 2. ¿Cómo se asegura la distribución justa de responsabilidades en las distintas áreas de la institución?

S1	Se emplean mecanismos de análisis de funciones y cargas de trabajo que buscan asignar tareas y responsabilidades de manera equilibrada, evitando la sobrecarga a determinados perfiles o géneros. Las descripciones de puestos se revisan periódicamente para garantizar claridad en funciones, evitando favoritismos. Además, se promueve la rotación de responsabilidades cuando es posible, con el fin de que todos los colaboradores tengan experiencias diversas y oportunidades equitativas de desarrollo.
S2	A través del manual de puestos y salarios, específicamente contienen los descriptores de puestos estandarizadas y validadas bajo criterios objetivos, revisadas por la Subgerencia de Recursos Humanos. Asimismo, se realizan revisiones periódicas de cargas laborales y se promueve la redistribución equitativa en función de competencias, no de estereotipos de género.
S3	La asignación se realiza en función de capacidades técnicas y experiencia, procurando que no existan cargas diferenciadas. No obstante, en algunas áreas se perciben mayores responsabilidades administrativas y técnicas para un mismo personal, debido a que se deben cubrir puestos vacantes.

En la tabla 5 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos, en cuanto a la distribución justa de las responsabilidades, cuyos resultados evidencian que la asignación de tareas se realiza en función de capacidades técnicas y de experiencia, haciendo uso de descriptores de puesto y análisis de carga laboral. Igualmente se resalta un cierto grado de desequilibrio por la cobertura de puestos vacantes lo cual evidencia sobre la necesidad de mecanismos más formales con los cuales se pueda garantizar de forma equitativa el acceso. Estos resultados permiten identificar áreas de mejora que pueden ser fortalecidas por medio de un manual de políticas inclusivas y de mecanismos de monitoreo constantes.

Tabla 6. Mecanismos de imparcialidad en decisiones de personal

No. 3. *¿Qué mecanismos existen para garantizar la imparcialidad en las decisiones relacionadas con el personal?*

S1	Se implementan procedimientos estandarizados de selección, evaluación y promoción basados en méritos y competencias, documentados en el manual de procesos de recursos humanos. Las decisiones se toman de manera colegiada para evitar sesgos individuales, y se aplican criterios objetivos de desempeño y experiencia. Asimismo, existen canales de queja o apelación para el personal que perciba algún trato injusto, garantizando transparencia y rendición de cuentas.
S2	Se aplican procedimientos regulados por la Ley de Servicio Civil y el Reglamento Interno de Trabajo, con participación de comisiones evaluadoras multidisciplinarias, y formatos de evaluación estandarizados.
S3	Se utilizan empleada la escalabilidad, es decir el jefe inmediato, la subgerencia de recursos humanos y la máxima autoridad de manera conjunta para reducir posibles sesgos. El reto pendiente es fortalecer la documentación soporte de los criterios aplicados en cada decisión.

En la tabla 6 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a los mecanismos existentes que puedan garantizar de una manera imparcial las decisiones relacionadas con el personal, cuyos resultados indican que sí hay un procedimiento estandarizado, evaluación por comisiones multidisciplinarias y canales de apelación. No obstante, se menciona sobre la necesidad de fortalecer la documentación de los criterios aplicados, lo cual indica la necesidad de un registro claro y trazable.

Tabla 7. Conocimiento y aplicación del manual de RRHH

No. 4. *¿Qué tan conocido y aplicado considera que es el manual de recursos humanos entre los colaboradores?*

S1	El manual es conocido entre el personal de mandos medios y superiores, quienes lo utilizan como guía en procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo de personal. Sin embargo, a nivel operativo, algunos colaboradores no están completamente familiarizados con todos los procedimientos. Se han realizado capacitaciones periódicas para su difusión, pero se requiere fortalecer su aplicación constante mediante talleres, reuniones y recordatorios institucionales.
S2	Moderadamente conocido, el manual contiene los procedimientos claves que realiza el área de recursos humanos en el día a día, es necesario fortalecer su uso cotidiano a través de capacitaciones prácticas y acompañamiento en su aplicación a todo el personal que labora en el Área de recursos humanos.
S3	El manual está disponible para consulta y se ha difundido entre los mandos superiores e intermedios. Sin embargo, no todo el personal operativo lo utiliza de manera cotidiana y lo aplica en los casos concretos, en los demás casos si es aplicado conforme a los procesos establecidos.

En la tabla 7 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto al conocimiento y aplicación del manual de Recursos Humanos entre los colaboradores, cuyos resultados indican que es ampliamente conocido en mandos medios y superiores, pero que no todos los colaboradores operativos lo aplican de forma cotidiana, indicando que se necesitan esfuerzos en temas de capacitación y difusión para fortalecer el uso práctico del mismo y la coherencia entre la política institucional y la experiencia del personal.

Tabla 8. Pertinencia del manual con enfoque de género

No. 5. Desde su perspectiva, ¿qué tan pertinente es el manual para orientar la gestión del talento humano con enfoque de género?

S1	El manual es pertinente por que incorpora lineamientos generales sobre igualdad y no discriminación, y establece criterios claros para procesos de selección y desarrollo de personal. No obstante, puede mejorarse incorporando pautas más específicas sobre transversalización de género en todas las áreas, herramientas para medir la equidad en ascensos y formación, y protocolos para prevenir discriminación implícita en evaluaciones de desempeño.
S2	El manual resulta altamente pertinente, ya que establece una base sólida para la estandarización de los procesos en la Gestión de Recursos Humanos y debe contar con enfoque de género. Sin embargo, considerando que la Secretaría de Asuntos de la Mujer es la institución rectora en materia de igualdad y protección de los derechos de las mujeres y niñas, el enfoque inclusivo debe incorporarse de forma transversal en todos los manuales, protocolos y herramientas institucionales. Esto no solo refuerza el principio de no discriminación y la promoción de la igualdad sustantiva en la gestión del talento humano, sino que también posiciona a la Secretaría como un referente técnico y normativo ante otras entidades del Estado.
S3	El manual constituiría una guía válida y pertinente, ya que incorpora principios de igualdad y no discriminación. La oportunidad de mejora radica en incluir ejemplos prácticos que faciliten la aplicación de dichos principios. Promovería una relación laboral armoniosa y con un ambiente de mayor respeto y diálogo.

En la tabla 8 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a la pertinencia del manual para orientar la gestión del talento humano con enfoque de género, cuyos resultados evidencian que sí se incorporan criterios de igualdad y no discriminación, aunque se reconocen oportunidad de mejora para incluir pautas más específicas y ejemplos prácticos, siendo un reflejo de que aunque existe un marco teórico sólido su nivel de operatividad nación puede mejorarse, permitiendo de esta manera identificar cómo la pertinencia percibida del manual influye en la implementación real de las políticas de género.

Tabla 9. Efectividad de la inclusión en los procedimientos

No. 6. *¿Cómo evalúa la efectividad de la inclusión de género en los procedimientos descritos en el manual de recursos humanos?*

S1	La inclusión de género en el manual es parcialmente efectiva. Aunque los procedimientos buscan garantizar igualdad formal entre hombres y mujeres, en la práctica todavía hay áreas de mejora, como asegurar que más mujeres accedan a puestos de liderazgo o que los hombres participen en roles tradicionalmente ocupados por mujeres. Para aumentar su efectividad, sería útil establecer indicadores claros que midan la equidad de género y realizar revisiones periódicas para evaluar si las políticas se aplican correctamente y logran resultados concretos.
S2	La inclusión de género en el manual representaría un avance significativo; sin embargo, su efectividad dependerá de su operativización mediante formación continua, supervisión y seguimiento institucional.
S3	La inclusión de género en el manual se refleja en la incorporación de principios de igualdad de oportunidades, prevención de discriminación y promoción de un ambiente laboral respetuoso. Estos lineamientos han permitido orientar los procesos de selección y capacitación de manera más equitativa, fortaleciendo la presencia de mujeres en áreas técnicas y de liderazgo. Sin embargo, todavía existe una brecha en la aplicación práctica de algunas disposiciones, ya que no se cuenta con indicadores claros que permitan medir resultados concretos en equidad de género.

En la tabla 9 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a la evaluación de la efectividad de inclusión de género en los procedimientos descritos en el manual de Recursos Humanos, cuyos resultados reflejan que los procedimientos buscan la igualdad formal en la institución, pero que a nivel de aplicación práctica se detectan áreas de mejora, como el acceso de mujeres a puestos de liderazgo y la medición de los resultados, lo cual destaca la necesidad de una supervisión y del seguimiento activo.

Tabla 10. Equidad en procesos de selección y contratación

No. 7. *¿Qué medidas se han implementado para garantizar equidad en los procesos de selección y contratación?*

S1	Los procesos de selección se basan en competencias, experiencia y formación, asegurando que todos los candidatos sean evaluados de manera justa y objetiva. Se promueve que las listas de candidatos incluyan tanto mujeres como hombres, y se rota al personal que participa en la selección para reconocer y evitar sesgos de género. Además, las convocatorias buscan reforzar la igualdad de oportunidades.
S2	Se promueve lenguaje inclusivo en convocatorias, y se da cumplimiento a la cuota del 4% para personas con discapacidad y acciones afirmativas hacia mujeres en situación de vulnerabilidad, sin embargo, es necesario contar con protocolos y herramientas que muestren indicadores y estandarizar un formato que sea inclusivo en las entrevistas.
S3	Desde la Subgerencia de recursos humanos se ha fortalecido la transparencia de los procesos de selección a través de convocatorias de empleo, elaboración de perfiles con base en competencias y la participación de los jefes inmediatos en la selección de candidatos y candidatas. Estas medidas han contribuido a reducir los sesgos de género y a fomentar una mayor diversidad en las contrataciones. No obstante, aún se identifican limitaciones en cuanto al alcance de la convocatoria, especialmente en comunidades rurales o en sectores donde las mujeres tienen menos acceso a información y medios digitales.

En la tabla 10 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a las medidas que se han implementado para garantizar la equidad en los procesos de selección y contratación, cuyos resultados evidencian que los procesos se basan en competencias y criterios objetivos donde se promueve una lista equilibrada de candidatos. Sin embargo, hay limitaciones de alcance geográfico y el acceso digital lo que podría generar desigualdad en ciertos contextos, lo que refleja que pese a la formalidad de las políticas, las condiciones externas influyen en la equidad real lo cual representa un área de mejora en la gestión de la inclusión.

Tabla 11. Capacitación y desarrollo equitativo

No. 8. *¿Qué acciones existen para asegurar capacitación y desarrollo equitativo para el personal?*

S1	Se realizan planes de capacitación abiertos a todo el personal, con espacios reservados para garantizar la participación equilibrada de mujeres y hombres. Los talleres incluyen liderazgo, gestión pública y derechos humanos de las mujeres. También se ofrecen modalidades virtuales o flexibles para quienes no puedan asistir presencialmente, de manera que todos tengan acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.
S2	Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación con enfoque de género, asegurando la participación equilibrada de hombres y mujeres. También se diseñan programas diferenciados para fomentar el liderazgo femenino en mandos medios y superiores, se lleva a cabo el plan de capacitaciones anual, que surge de las sugerencias que realizan la Administración Nacional de Servicio Civil en su evaluación de desempeño que se lleva a cabo en noviembre de cada año a todo el personal que labora en la secretaria.
S3	Los programas de formación impulsados por la Secretaría han buscado ser inclusivos, incorporando contenidos sobre liderazgo, gestión pública con enfoque de género y prevención de la violencia contra las mujeres. Estos espacios están diseñados para promover la participación equitativa de todo el personal, lo que ha contribuido a que más mujeres tengan acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, se reconoce que los horarios de las capacitaciones en ocasiones representar una sobrecarga a las responsabilidades laborales.

En la tabla 11 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a las acciones existentes para asegurar la capacitación y desarrollo equitativo del personal, cuyos resultados reflejan que se han implementado programas abiertos, así como diagnósticos con enfoque de género con la finalidad de fomentar el liderazgo femenino y modalidades flexibles. Aun así, los horarios y la sobrecarga de trabajo afectan los resultados, lo cual refleja un área de oportunidad para fortalecer el nivel de capacitación adecuada y diverso para el personal.

Tabla 12. Prácticas inclusivas en la promoción

No. 9. *¿Cómo se evalúa que las prácticas de promoción respondan a un enfoque inclusivo?*

S1	Se revisan los ascensos y promociones para verificar que tanto mujeres como hombres tengan igualdad de oportunidades. Se analizan indicadores como el número de mujeres en cargos de liderazgo, el tiempo promedio para ascender y la participación en programas de formación. Con estos datos se identifican posibles desigualdades y se ajustan las políticas para promover una gestión más inclusiva.
S2	El seguimiento a las prácticas de promoción con enfoque inclusivo se realiza mediante procesos anuales de evaluación del desempeño, aplicando criterios objetivos, claros. Adicionalmente, se aplica la evaluación de desempeño en período de prueba para el personal de nuevo ingreso, lo cual permite monitorear su adaptación desde una perspectiva de equidad ya que es una Secretaría que debe ser referente en políticas públicas en pro de las mujeres y el personal debe tener conocimiento en leyes y convenios internacionales como herramientas para su trabajo. Los casos de ascenso son analizados con enfoque de igualdad de género, y se fomenta el desarrollo de rutas de carrera con acceso equitativo. Este proceso se complementa con autoevaluaciones periódicas, seguimiento individualizado y control de cumplimiento de metas mensuales en el área técnica, asegurando una gestión meritocrática e inclusiva del talento humano.
S3	En la Secretaría, las promociones no son un tema que se dan con frecuencia, pero se fundamentan principalmente en criterios de mérito, experiencia y formación académica. Estos criterios han permitido que tanto hombres como mujeres accedan a procesos de ascenso en igualdad de condiciones. No obstante, se ha identificado que no siempre se documenta de manera sistemática la evaluación de los criterios utilizados en cada promoción, lo cual puede generar percepciones de falta de transparencia. Además, aún no se incluyen indicadores de género en los registros de promociones internas.

En la tabla 12 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a cómo se evalúa que las prácticas de promoción respondan a un enfoque inclusivo, cuyos resultados evidencian Que aunque los ascensos se basan en mérito, experiencia y formación, la falta de una documentación sistemática y de registro de indicadores de género puede generar percepciones de desigualdad, lo que representa una oportunidad para fortalecer la transparencia y medir de una manera objetiva la inclusión en la promoción interna.

Tabla 13. Mecanismos de seguimiento de equidad de género

No. 10. *¿Qué mecanismos de seguimiento existen para garantizar la equidad de género?*

S1	Se utilizan reportes periódicos que muestran la distribución de género en contratación, capacitación, ascensos y evaluaciones de desempeño. También se realizan auditorías internas y reuniones de seguimiento para detectar brechas y diseñar acciones correctivas. Los comités de igualdad de género supervisan estos procesos y promueven la rendición de cuentas.
S2	Revisiones periódicas de cumplimiento de funciones y responsabilidades, bitácoras de acciones afirmativas, pero deberíamos de contar con algún formato o matrices de indicadores de brecha de género, revisiones periódicas del cumplimiento del manual, reportes desagregados por sexo y condiciones de vulnerabilidad (discapacidad, edad, maternidad, etc.).
S3	Se cuenta con reportes periódicos sobre la participación de hombres y mujeres en procesos de contratación, capacitación y ascensos. Estos informes constituyen una herramienta importante para identificar avances y desafíos en materia de igualdad. Sin embargo, dichos informes no se socializan de manera amplia con el personal, limitando el conocimiento y la apropiación de los resultados.

En la tabla 13 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a si los mecanismos de seguimiento garantizan la equidad de género, cuyos resultados evidencian el uso de reportes periódicos y de auditorías internas, pero que la socialización de los resultados es limitada lo cual afecta la apropiación de los avances por parte del personal. Estos hallazgos permiten identificar la necesidad de mejorar los mecanismos de seguimiento y la comunicación de los resultados.

Tabla 14. Efectividad de los protocolos de inclusión

No. 11. *¿Qué tan efectivos considera los protocolos establecidos para atender las necesidades de inclusión?*

S1	Los protocolos son claros y permiten atender situaciones de discriminación o necesidades especiales de manera formal. Sin embargo, podrían ser más efectivos si se difundieran mejor entre todo el personal, se capacitará continuamente a las diferentes áreas y se incorporaran indicadores que midan su impacto real, para asegurarse de que se aplican correctamente y generan cambios concretos.
S2	Considero que es necesario fortalecer la apropiación del manual por parte del personal que está directamente en la Sub-Gerencia de Recursos Humanos y que es una herramienta que deben de conocer y saber a su cabalidad, así como brindar un acompañamiento técnico más cercano para su implementación práctica, especialmente en las oficinas regionales y en los distintos módulos del Centro Ciudad Mujer. Este personal, en muchas ocasiones, se percibe aislado debido a la ubicación geográfica en la que desempeña sus funciones, lo que dificulta su integración plena en los procesos institucionales. Asimismo, es fundamental robustecer la capacidad operativa del Área de Recursos Humanos, dotándola de más personal técnico especializado que permita gestionar de manera eficiente y oportuna todos los procesos relacionados con la administración del talento humano.
S3	Los protocolos vigentes han permitido establecer rutas claras para atender situaciones de discriminación, acoso laboral y solicitudes de ajustes razonables en casos particulares. Estos mecanismos han generado han contribuido a construir un ambiente laboral más inclusivo. Sin embargo, se reconoce que la activación de dichos protocolos en algunos casos puede resultar lenta, especialmente por la falta de canales inmediatos de comunicación y la centralización de la atención en la sede principal.

En la tabla 14 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a la efectividad de los protocolos establecidos para atender las necesidades de inclusión, cuyos resultados evidencian un buen nivel de transparencia, pero que su difusión y capacitación continua son limitadas, lo que afecta su nivel de impacto. Este hallazgo representa una oportunidad para la implementación de prácticas de seguimiento con protocolos que garanticen los cambios tangibles en la equidad de género.

Tabla 15. Funcionamiento y mejoras del sistema de monitoreo

No. 12. *¿Cómo funciona actualmente el sistema de monitoreo de equidad y qué mejoras propondría?*

S1	<p>Actualmente, el sistema de monitoreo se basa en reportes periódicos sobre género en contratación, capacitación y promoción. Para mejorar, se podría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema digital que muestre indicadores de género desglosados por área y nivel. - Generar informes trimestrales para detectar rápidamente brechas y tendencias. - Recoger retroalimentación del personal sobre las políticas aplicadas. - Crear un comité que analice los datos y proponga acciones concretas para asegurar la equidad de manera efectiva.
S2	<p>Actualmente, no se cuenta con un sistema de monitoreo formal y estructurado de equidad de género dentro de la Secretaría. El seguimiento que se realiza es limitado y se apoya en registros institucionales manuales, reportes mensuales y algunas matrices de control utilizadas por áreas técnicas, pero no existe una herramienta integrada ni automatizada que permita una trazabilidad sistemática.</p> <p>Como propuesta de mejora, se sugiere vincular el proceso de monitoreo de la Dirección de Evaluación y Monitoreo del Enfoque de Género, que actualmente realiza evaluaciones externas de cumplimiento institucional. Esta área podría asumir un rol más activo y articulado con la Subgerencia de Recursos Humanos para evaluar el avance de indicadores de equidad. Además, es urgente implementar un sistema de sistematización digital que permita recopilar, procesar y analizar datos desagregados por sexo, condición de discapacidad, identidad étnica y otros factores clave, facilitando la generación de reportes analíticos para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Este sistema podría estar basado en indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido) y alineado con las metas del Plan de Igualdad y Equidad de Género (PIEG), el Sello de Igualdad de Género del PNUD, y los compromisos del país ante los ODS. La creación de dashboards institucionales, herramientas de autoevaluación digital y alertas de brechas podría posicionar a la Secretaría como un referente técnico en el monitoreo de la igualdad de género en la administración pública.</p>
S3	<p>Los datos se organizan principalmente en indicadores básicos como la participación de hombres y mujeres en procesos de selección, capacitación y ascensos, así como en la distribución de personal en distintas áreas. Esta información se consolida en reportes que sirven de insumo para la toma de decisiones institucionales y para dar seguimiento a compromisos asumidos en políticas de igualdad.</p> <p>No obstante, el sistema presenta limitaciones, ya que la información recopilada no siempre se encuentra desagregada con suficiente detalle (por ejemplo, según nivel jerárquico, edad u otras condiciones de vulnerabilidad), lo que dificulta un análisis más profundo. Además, la socialización de los resultados aún no es sistemática, lo que limita que todo el personal conozca los avances y desafíos en materia de equidad.</p>

En la tabla 15 se presentan los resultados de las percepciones de los directivos en cuanto a la función actualmente del sistema de monitoreo de equidad y qué mejoras propondría, cuyos resultados reflejan que Se generan reportes básicos de género, pero que se carece de automatización, una trazabilidad adecuada y completa, así como la socialización de vida de los resultados. Se resalta en la necesidad de indicadores Smart y dashboard que permitan un monitoreo preciso y que brinde avances objetivos en cuanto a la sostenibilidad de las políticas de equidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1 Los resultados permitieron identificar las brechas de género en los diferentes ámbitos, por medio de percepciones sobre la igualdad de oportunidades y equidad de género con un 100% de los encuestados que señala que sí existen oportunidades de desarrollo equitativas para hombres y mujeres. Asimismo, en cuanto a la distribución de tareas se considera que es justa con un 90% que aprobación, mientras que el 60% considera que las decisiones institucionales son imparciales. Estos hallazgos sugieren que la institución tiene avances significativos en cuanto a la reducción de la brecha de género en el ámbito laboral, pero que existen áreas de atención por mejorar.

5.2 Los hallazgos permitieron el análisis del manual institucional vigente desde una perspectiva de género, identificando brechas, omisiones y áreas de mejora, ya que el 90% del personal considera que es conocido y aplicable en sus labores diarias; el 100% indica que los procedimientos descritos son justos e inclusivos, aunque se manifiesta que existen oportunidades de mejora para fortalecer la transversalización de género. Por otra parte, los directivos indican que el manual incluye lineamientos generales de igualdad, pero que hay deficiencias gracias relacionadas con pautas más específicas que permitan medir la equidad en ascenso, capacitación y desarrollo profesional.

5.3 Por medio de la investigación se pudo analizar los ajustes metodológicos y los procedimientos que integren prácticas inclusivas en el ciclo de vida del empleo, ya que 100% del personal considera que los procesos de selección y contratación respetan los principios de equidad de género. La misma totalidad considera que la capacitación y el desarrollo son accesibles para todos; en cuanto a la promoción el 80% califica positivamente lo que refleja que los procedimientos se monitorean de una manera efectiva, aunque se identifican áreas de mejora.

5.4 Los resultados permitieron identificar sobre la necesidad de incorporar herramientas, indicadores y protocolos que permitan monitorear avances hacia la equidad, ya que un 90% de los encuestados perciben de una forma positiva sobre el sistema de monitoreo, aunque igualmente se consideran áreas de mejora para un sistema de monitoreo más formal, automatizado y accesible. Estos hallazgos reflejan la necesidad de sistematizar a través de herramientas y protocolos con los que se puedan evaluar avances de la equidad de una manera eficiente por medio de indicadores Smart y dashboard los cuales ayudarían a la toma de decisiones estratégica y a la transparencia institucional.

5.2 RECOMENDACIONES

5.1 Implementar un programa integral de seguimiento de género que sea aplicado en todos los ámbitos laborales, incorporando indicadores específicos para evaluar la equidad en la participación, las responsabilidades y la toma de decisiones, considerando La necesidad de establecer mecanismos de retroalimentación y auditorías internas de una manera periódica, con las cuales se pueda fomentar espacios de diálogo inclusivo y que el personal puede expresar sus inquietudes y proponer mejoras.

5.2 Fortalecer el manual institucional por medio de la incorporación de pautas específicas y medibles con las cuales se aseguren la transversalización del enfoque de género en todos los procesos de Recursos Humanos, incluyendo la selección, capacitación, promoción y el desarrollo profesional. Para lo cual, se considera necesario implementar indicadores de seguimiento y protocolos de evaluación con los que se pueda medir de una manera efectiva las políticas, para garantizar que el 100% del personal las aplique de una manera consciente.

5.3 Establecer un sistema formal de seguimiento para los procesos de selección, contratación, capacitación y promoción, donde se incorporen indicadores de equidad de género y métricas de desempeño que permitan la detección de posibles desviaciones. Igualmente, es necesario documentar y monitorear de una manera sistemática los criterios utilizados en cada proceso para asegurar la transparencia y evitar los sesgos.

5.4 Implementar un sistema de monitoreo integral basado en indicadores Smart y dashboard institucionales con los cuales se pueda medir la equidad de género y evaluar los avances periódicamente siendo elemental para la toma de decisiones estratégicas en la institución, ya que el personal percibe de una manera positiva el sistema actual, pero resalta en que es necesario implementar un método de automatización accesible y que fortalezca la transparencia y la rendición de cuentas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este capítulo tiene como finalidad desarrollar una propuesta de aplicabilidad en la Secretaría de Asuntos de la Mujer (SEMujer), tomando como base, los hallazgos identificados que fueron planteados en el capítulo IV del presente documento, en concordancia con los objetivos inicialmente planteados, los cuales sustentan esta investigación.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Fortalecimiento del enfoque de género con la implementación de un manual de procesos para la gestión de recursos humanos con enfoque de género, orientado hacia políticas inclusivas.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente justificación se sustenta tomando como referencia el análisis de los datos, que se presentaron en el capítulo IV, donde se pudieron identificar brechas de género con un 100% del personal de apoyo que considera el grado de importancia de los procesos de selección y contratación con enfoque de equidad, y el 90% considera que el manual vigente, presenta áreas de mejora relacionadas con la formalización del monitoreo y la especificidad en lineamientos de ascenso, capacitación y desarrollo profesional.

Por su parte los directivos indican que el manual incluye lineamientos generales de igualdad, pero que hay deficiencias relacionadas con pautas más específicas que permitan medir la equidad en ascenso, capacitación y desarrollo profesional. Asimismo, los directivos señalaron que, si bien el manual incorpora principios generales de igualdad, se considera necesario avanzar hacia protocolos más precisos y medibles donde se garantice la sostenibilidad de la equidad de género en el ciclo de vida del empleo.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el enfoque de género con la implementación de un manual de procesos para la gestión de recursos humanos con enfoque de género, orientado hacia políticas inclusivas.

6.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Implementar mecanismos transparentes y estandarizados con los que se pueda asegurar la equidad de género en cada uno de los procesos de selección, contratación y promoción interna.
2. Desarrollar un sistema de capacitación continua con enfoque inclusivo, donde se fomente la participación equitativa de mujeres y hombres en espacios de toma de decisiones.
3. Diseñar herramientas de monitoreo automatizadas que faciliten la evaluación y el cumplimiento de las políticas de equidad de género con indicadores medibles.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 PLAN DE ACCION DE LAS ACTIVIDADES POR OBJETIVOS

Tabla 16. Desglose de actividades por objetivos.

Objetivos	Actividad	Metodología	Recursos	Responsables	Periodicidad	Resultados
1. Implementar mecanismos transparentes y estandarizados con los que se pueda asegurar la equidad de género en cada uno de los procesos de selección, contratación y promoción interna.	Procesos de Selección y Promoción Inclusivos.	Protocolos estandarizados con criterios claros de mérito, formación y competencias.	Manual de RRHH (MPP-A011-2025). Software de gestión de talento. Guías de lenguaje inclusivo.	Subgerencia de Recursos Humanos.	En cada proceso de contratación, selección y promoción.	Procesos más transparentes, equitativos con reducción en los sesgos de género y una mayor confianza del personal.
		Lenguaje inclusivo en convocatorias.	Revisión de textos con enfoque inclusivo.	Plantillas diseñadas para las convocatorias. Unidad de comunicación.	Permanente.	Implementación de convocatorias libres de sesgo con una mayor participación de mujeres en los procesos.

Objetivos	Actividad	Metodología	Recursos	Responsables	Periodicidad	Resultados
		Documentación sistemática de todos los procesos de promoción con indicadores de género.	Registro y seguimiento digital.	Plataforma digital donde se pueda gestionar la documentación, base de datos con estadística.	Trimestral.	Una estadística clara de promociones con enfoque de género el cual sirva como insumo para la toma de decisiones.
		Comité de Equidad que supervise los procesos en ascenso.	Observación y validación de expedientes.	Reglamento de funcionamiento para el comité. Actas de supervisión.	En cada proceso en ascenso.	Garantía de respaldo relacionadas con la imparcialidad y legitimidad en cada uno de los procesos.
2. Desarrollar un sistema de capacitación continua con enfoque inclusivo, donde se fomente la participación equitativa de mujeres y hombres en espacios de toma de decisiones.	Capacitación y desarrollo con enfoque de género	Plan anual de capacitación	Presupuesto institucional. Consultores/as/as externos. Material pedagógico	Su gerencia de Recursos Humanos. Equipo de capacitación.	Anual con evaluaciones semestrales.	El incremento de por lo menos el 30% en la participación equitativa de mujeres en proceso de formación de liderazgo.
		Mentorías y coaching			Semestrales.	Desarrollo de capacidades de liderazgo y mujeres. Una mayor inclusión en la toma de decisiones
		Flexibilidad en modalidad de capacitación.	Modalidad de capacitación mixta	Aulas equipadas. Licencias de	Permanente.	Un mayor acceso de mujeres y hombres a

Objetivos	Actividad	Metodología	Recursos	Responsables	Periodicidad	Resultados
				plataformas virtuales.		procesos de capacitación con lo que se pueda reducir las barreras participativas.
3. Diseñar herramientas de monitoreo automatizadas que faciliten la evaluación y el cumplimiento de las políticas de equidad de género con indicadores medibles.	Sistema Integral de Monitoreo de Equidad (SIMEG)	Dashboard institucional.	Software de Business Intelligence . Equipo informático . Técnicos/as en datos.	Subgerencia de Recursos Humanos. Unidad TI.	Actualización trimestral.	Datos en tiempo real que ayudan a la toma de decisiones estratégicas de una manera equitativa.
		Indicadores Smart	plantillas con indicadores. Lineamientos de medición.	Comité de equidad y género.	Semestral.	Una medición objetiva de avances en equidad con reportes accesibles y verificables.
		Proceso de socialización para todo el personal	material de divulgación . Equipo de facilitadores.	Equipo de comunicaciones . Recursos Humanos.	Anual.	Un mayor grado de apropiación institucional en el sistema de monitoreo y transparencia de resultados.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.1 PROTOCOLOS ESTANDARIZADOS CON CRITERIOS DE MÉRITO, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS.

INTRODUCCIÓN				
<p>El presente protocolo de estandarización de criterios forma parte del manual de procesos de la gestión de Recursos Humanos con enfoque de género y tiene como propósito garantizar que todos los procesos de selección y promoción interna sean efectuados con transparencia equidad y objetivos, donde se deba priorizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como el reconocimiento de la diversidad.</p>				
PRINCIPIOS RECTORES				
Equidad de género	Transparencia	Objetividad	Mérito comprobado	Inclusión
Eliminación de los sesgos y la discriminación en las decisiones que se tomen.	La documentación y la trazabilidad de cada etapa del proceso debe ser transparente.	Todos los criterios previamente definidos, deben ser medibles y verificables.	El proceso de reconocimiento de logros, desempeño y resultados debe ser comprobado.	Debe haber una participación de todos los grupos históricamente subrepresentados.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
40% Méritos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 20% donde se incluya la evaluación de desempeño de los últimos 2 años. ✓ 10% que incluya el cumplimiento de metas individuales e institucionales. ✓ 5% de reconocimientos internos o externos recibidos. ✓ 5% de aporte de innovación y liderazgo o mejora de procesos. 			
30% Formación académica y técnica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 10% de nivel académico alcanzado. ✓ 10% certificaciones y diplomados profesionales. ✓ 5 en participación de capacitaciones internas y externas. ✓ 5% información de igualdad y de diversidad de género. 			
30% Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 10% de competencias técnicas específicas del cargo. ✓ 10% de competencias en habilidades blandas como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. ✓ 5% de capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones. ✓ 5% en compromisos con los valores institucionales y de equidad. 			
PROCEDIMIENTO DEL PROTOCOLO				
Fase	Acciones	Responsables	Herramientas	
Convocatoria	se debe redactar una convocatoria con lenguaje inclusivo y	RRHH y Comité	Plantilla prediseñada.	

	requisitos establecidos por Recursos Humanos y el Comité, el cual se ha publicado en los medios de la institución.		
Recepción de postulaciones	la recepción puede ser digital o física, según registro de código único para que sea anónimo en la primera fase	RRHH	Software para gestión de RRHH. Ver anexo 3. Modelo de software.
Evaluación de mérito y formación	Se debe aplicar la matriz de ponderación, verificando con los documentos oficiales y las evaluaciones de desempeño.	Comité Técnico y jefaturas	Matriz de calificación. Ver anexo 4. Matrix de calificación.
Evaluación de competencias	Mediante entrevistas estructuradas y pruebas situacional como observación de desempeño previo.	Comité más área solicitante.	Guía de entrevista estructurada.
Acción y dictamen	Se presenta la consolidación de puntajes, la selección de candidatos/as con el mayor puntaje y el acta de dictamen firmada.	Comité de selección	Acta oficial.
Publicación y retroalimentación	se deben publicar los resultados, así como el derecho a solicitar retroalimentación y recursos de revisión.	RRHH	Informe individual de resultados.
Promoción seguimiento	se debe formalizar el ascenso, así como el monitoreo en los 6 meses posteriores.	RRHH y el Comité	Plan de seguimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores	
Criterio	Descripción
Convocatorias	El 100% de las convocatorias con lenguaje inclusivo y criterios claros.
Postulantes	El 70% de los/as postulantes deben recibir el proceso justo y transparente posterior a la encuesta.
participación de mujeres	Al menos el 50% de las mujeres deben ser las candidatas consideradas en las promociones a cargos de decisión.
Reducción de quejas	Al menos el 30% en la reducción de quejas por falta de transparencia en la selección.
Monitoreo y Control	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoría interna semestral de los procesos de selección y promoción ✓ Los informes deben ser públicos donde se incluyen los indicadores de equidad y participación. ✓ La supervisión debe estar bajo la responsabilidad del comité en cada convocatoria. 	

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CON ENFOQUE DE GÉNERO

El presente plan anual de capacitación tiene la finalidad de promover una cultura organizacional inclusiva y equitativa mediante un programa de formación continua con el cual se fortalezcan las competencias técnicas, interpersonales y de sensibilización en igualdad de género del personal.

Las áreas temáticas que se abordan son:

- ✓ Sensibilización y cultura organizacional inclusiva.
- ✓ Formación de competencias según puesto o área de trabajo.
- ✓ Normativa laboral y protocolos con perspectiva de género.
- ✓ Prevención de la violencia, el acoso laboral y sexual.

Tabla 17. Plan anual de capacitación.

Mes	Tema	Modalidad	Público meta	Responsable	Duración
Enero	Sensibilización de igualdad de género en el entorno laboral.	Presencial/virtual	Todo el personal	RRHH Consultor externo	4 horas
Marzo	Prevención del acoso laboral y sexual.	Virtual	Mandos medios y personal operativo	Jurídico RRHH	4 horas
Mayo	Capacitación según área técnica como contabilidad y TI.	Presencial	Áreas específicas	Jefaturas de área	12 horas
Julio	Taller de liderazgo inclusivo y comunicación no sexista	Presencial	Mandos medios y directivos.	Consultor especializado	8 horas
Septiembre	Jornada de actualización de normativa laboral con enfoque de género	Virtual	Directivos y Recursos Humanos	Jurídico externo	6 horas
Noviembre	Gestión emocional. Trabajo en equipo. Resolución de conflictos.	Presencial	Todo el personal	Recursos Humanos	8 horas
Diciembre	Evaluación final y retroalimentación	Virtual	Todo el personal	Recursos Humanos	2 horas

METODOLOGÍA POR UTILIZAR

- ✓ Exposiciones magistrales
- ✓ Dinámicas de grupo y estudio de caso
- ✓ Juegos de roles para entrevistas inclusiva
- ✓ Plataforma de aprendizaje para cursos virtuales
- ✓ Material didáctico digital e impreso

RECURSOS POR UTILIZAR

- ✓ **Recursos humanos:** consultores externos en género, especialistas técnicos por área, RRHH.
- ✓ **Recursos materiales:** guías, manuales, equipos audiovisuales, plataforma virtual.
- ✓ **Recursos financieros:** presupuesto aprobado para el pago de honorarios de los capacitadores, materiales y licencias que se requieran.

PROCESO DE EVALUACIÓN

- ✓ Previo en la capacitación se debe efectuar un diagnóstico para conocer el nivel inicial de los participantes.
- ✓ Durante la capacitación se deben implementar evaluaciones cortas por cada módulo.
- ✓ Después de la capacitación se debe implementar una encuesta de satisfacción y prueba de aprendizaje.
- ✓ Se debe medir el nivel de impacto en la aplicación práctica.

MEDICIÓN POR MEDIO DE INDICADORES DE ÉXITO

- ✓ Al menos el 90% del personal capacitado en los módulos del plan anual.
- ✓ Al menos el 80% de satisfacción en encuestas aplicadas post capacitación.
- ✓ Al menos el 50% de incremento en mujeres participando en los roles de liderazgo tras la capacitación.
- ✓ Al menos 3 procesos institucionales guiados mediante los protocolos inclusivos.

INFORME ANUAL DE CAPACITACIÓN

Al cierre del mes de diciembre se deberá elaborar un informe consolidado que contenga lo siguiente hitos:

- ✓ 100% de las actividades desarrolladas.
- ✓ Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.
- ✓ Resultados de la evaluación de impacto.
- ✓ Recomendaciones para el siguiente ciclo.

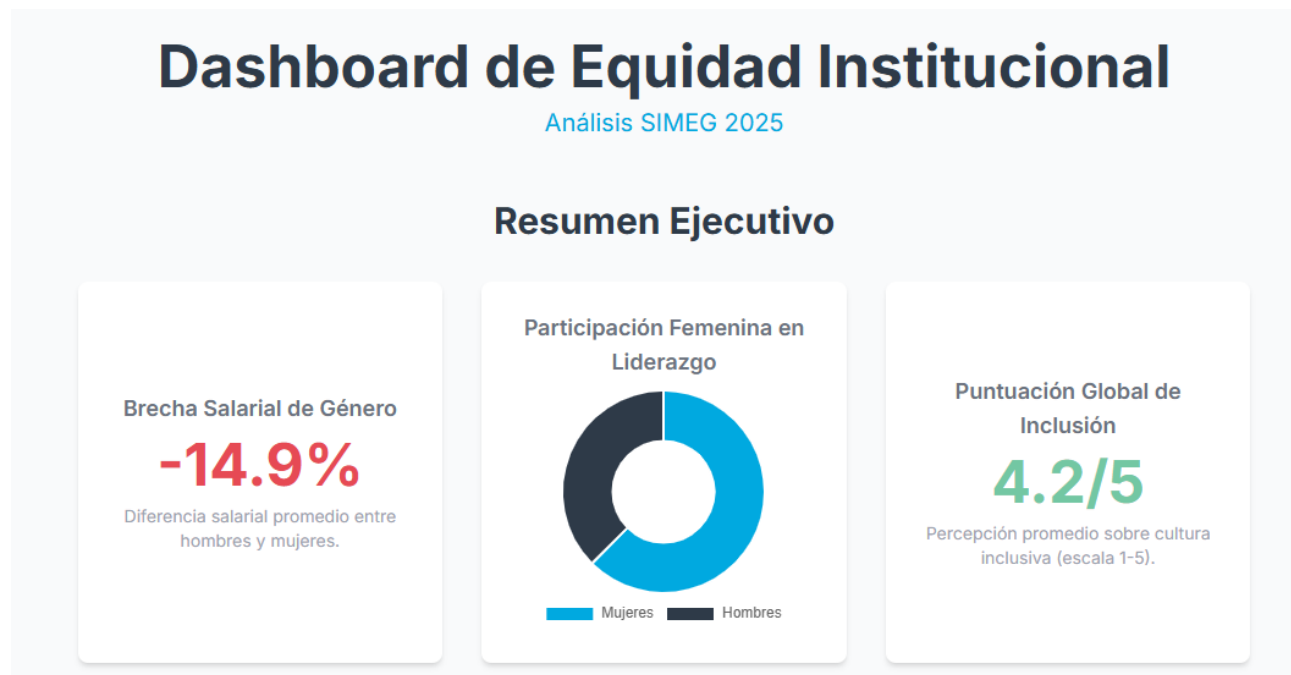
Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.3 SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE EQUIDAD (SIMEG)

El Dashboard Institucional del Sistema Integrado De Monitoreo De Equidad De Género (SIMEG), se presenta como una herramienta estratégica que es diseñada para centralizar, visualizar y analizar en tiempo real los indicadores claves que están relacionados con la equidad de género en los procesos institucionales.

Su propósito principal es ofrecer una plataforma interactiva, clara y accesible con el cual se pueda facilitar a la dirección y al personal de apoyo evaluar los avances, identificar las brechas y tomar decisiones fundamentadas para garantizar el cumplimiento de las políticas inclusivas.

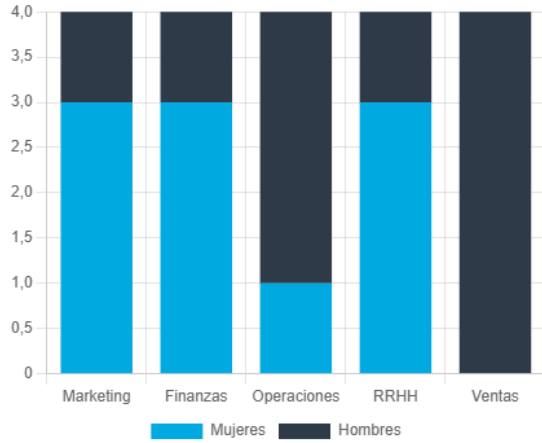
Por medio de gráficos dinámicos, tableros comparativos y reportes periódicos el SIMEG ayudará al seguimiento tanto del impacto de las acciones implementadas como de la transparencia y la apropiación institucional en la construcción de un entorno laboral justo y equitativo.



Composición de la Fuerza Laboral

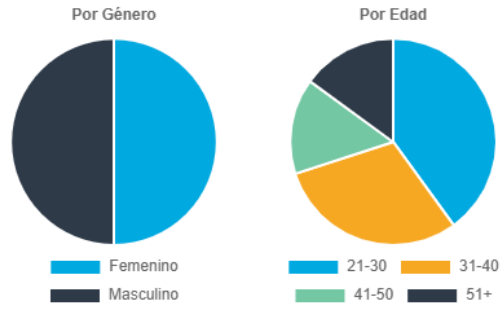
Distribución por Área y Género

Esta gráfica muestra cómo se distribuye el personal en las distintas áreas de la organización, destacando la composición de género dentro de cada una.



Composición General por Género y Edad

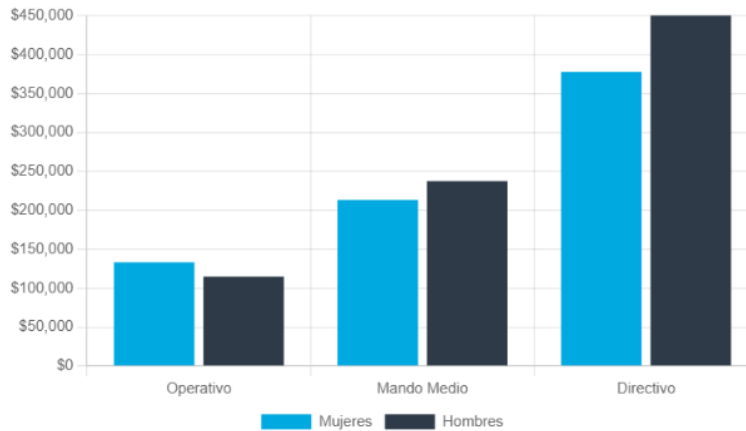
Estos gráficos ofrecen una visión general de la plantilla, segmentada por género y por rangos de edad, permitiendo identificar la diversidad generacional.



Análisis de Brechas de Equidad

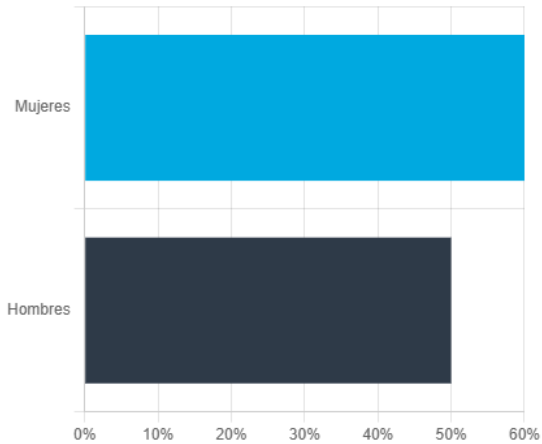
Salario Promedio por Género y Nivel de Cargo

Aquí se compara el salario mensual promedio entre hombres y mujeres en diferentes niveles de responsabilidad, evidenciando posibles disparidades salariales.



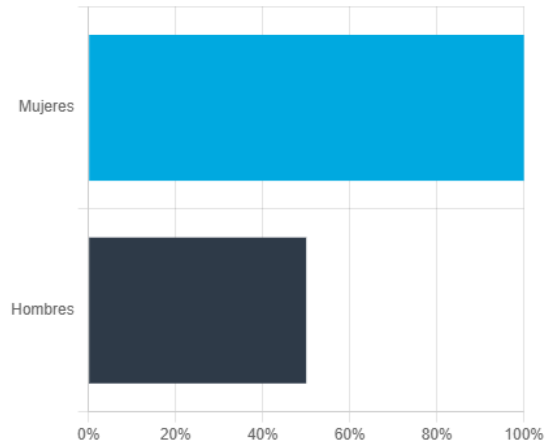
Participación en Procesos de Ascenso

Este indicador refleja el porcentaje de hombres y mujeres que han participado en oportunidades de ascenso, clave para medir la equidad en el desarrollo de carrera.



Acceso a Capacitaciones

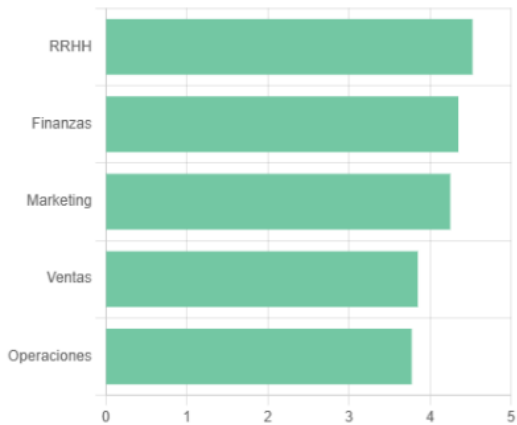
Muestra la proporción de hombres y mujeres que accedieron a programas de capacitación, un factor fundamental para el crecimiento profesional equitativo.



Cultura Inclusiva y Cumplimiento

Puntuación de Inclusión por Área

Clasificación de las áreas según la percepción de inclusión reportada por los empleados, permitiendo focalizar esfuerzos en las áreas con mayores desafíos.



Estado de Denuncias y Protocolos

Resumen cuantitativo de las denuncias recibidas y su estado de resolución, un termómetro de la seguridad y el respeto en el ambiente laboral.

Denuncias de Acoso Laboral **2**

Denuncias de Acoso Sexual **1**

Tasa de Resolución **67%**

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Tabla 18. Medidas de control.

Actividad	MEDIDAS DE CONTROL
1. PROCESOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN INCLUSIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ verificación de que todos los procesos sigan los protocolos estandarizados y criterios de mérito. ✓ Auditoría de expedientes para asegurar transparencia y equidad de género. ✓ Seguimiento de indicadores de diversidad en contrataciones y promociones.
2. LENGUAJE INCLUSIVO EN CONVOCATORIAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de textos antes de publicar convocatorias. ✓ Checklist de lenguaje inclusivo aplicado a todas las comunicaciones.
3. DOCUMENTACIÓN SISTEMÁTICA DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ registro digital de todos los procesos con seguimiento de indicadores de género. ✓ Auditoría trimestral de la base de datos y reportes.
4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CON ENFOQUE DE GÉNERO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ evaluaciones de satisfacción y efectividad de los talleres y mentorías. ✓ Control de asistencia y cumplimiento de objetivos de capacitación. ✓ Seguimiento de planes de desarrollo individual.
5. SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE EQUIDAD (SIMEG)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ actualización periódica del dashboard con indicadores smart. ✓ Validación de datos por técnicos/as en datos. ✓ Informes de seguimiento enviados a comité de equidad.
6. INDICADORES SMART Y MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ revisión y ajuste de indicadores para asegurar que sean medibles y alcanzables. ✓ Comparación de resultados contra objetivos institucionales.
7. PROCESO DE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ registro de participación de todo el personal.

**SOCIALIZACIÓN PARA
TODO EL PERSONAL**

- ✓ Encuestas de comprensión y retroalimentación.
- ✓ Ajustes en el contenido según retroalimentación.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 19. Cronograma de actividades.

NO.	Actividad	Vigencia en días	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agost.
1	Socialización de la propuesta con directivos y personal de apoyo	15 días												
2	Capacitación en inclusión y diversidad	30 días												
3	Implementación de políticas inclusivas iniciales	60 días												
4	Seguimiento y monitoreo de avances	90 días												
5	Evaluación de resultados preliminares	30 días												
6	Ajustes y mejora continua de la estrategia	60 días												

6.6.1 DIAGRAMA DE GANTT

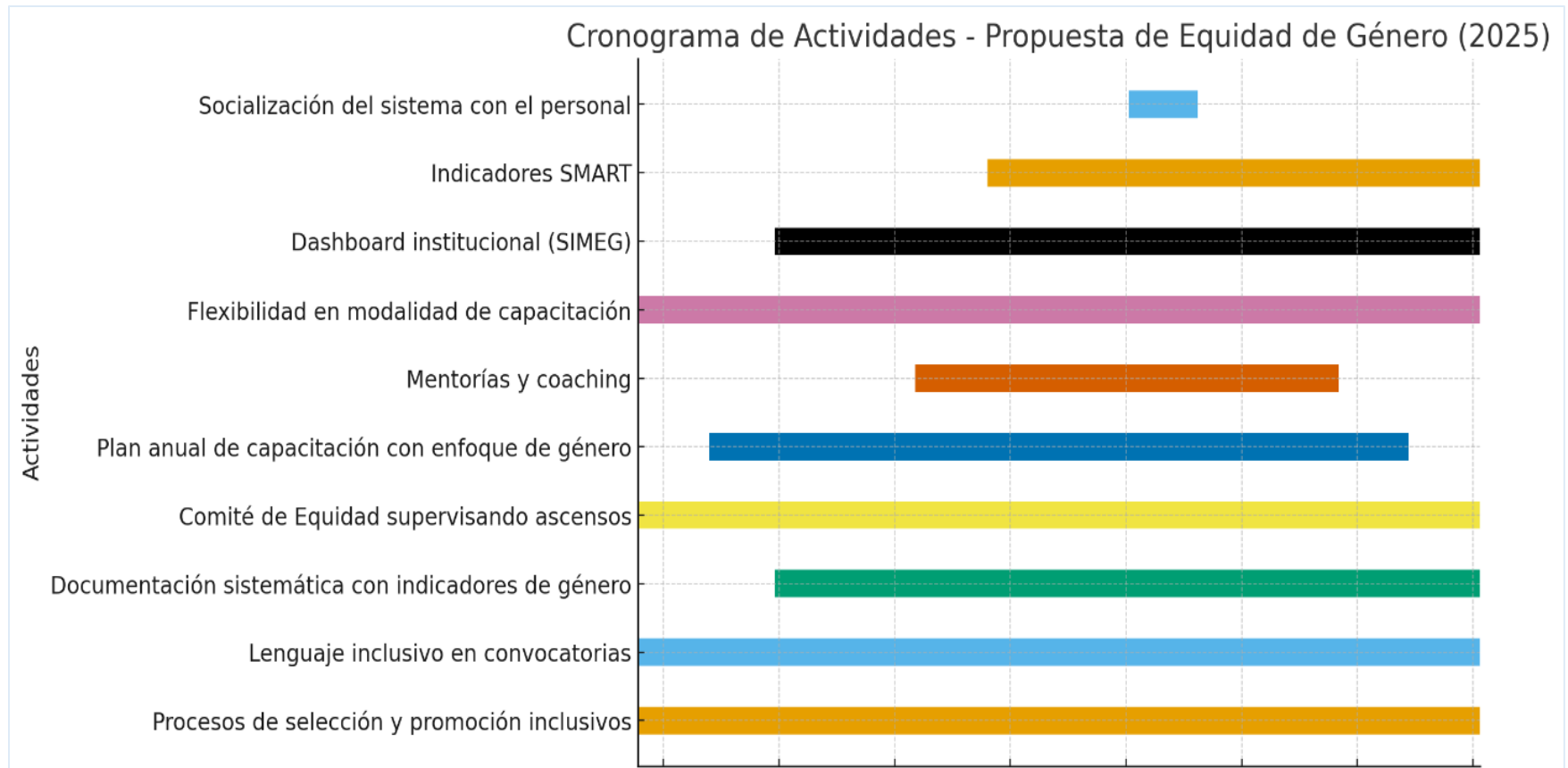


Figura 20. Cronograma de actividades para la implementación.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 20. Presupuesto estimado de actividades.

NO.	ACTIVIDAD	RECURSOS / CONCEPTO	CANTIDAD / FRECUENCIA	COSTO UNITARIO (USD)	SUBTOTAL (USD)
1	Procesos de Selección y Promoción Inclusivos	Manual de RRHH	1		
	Software de gestión de talento	Licencia anual	5	500	2,500
	Guías de lenguaje inclusivo	Impresión / digital	50	10	500
	Comité de Equidad y supervisión	Horas de personal	100 hrs/año	20	2,000
2	Lenguaje inclusivo en convocatorias	Revisión de textos con enfoque inclusivo	12 procesos	50	600
3	Documentación sistemática de procesos	Plataforma digital / base de datos	1	1,500	1,500
4	Capacitación y desarrollo con enfoque de género	Consultores externos	4 talleres/año	800	3,200
	Material pedagógico	Guías, impresos, manuales	50 personas	20	1,000
	Mentorías y coaching	Consultores internos/externos	2 ciclos	500	1,000
	Modalidad mixta / Aulas equipadas	Infraestructura / licencias virtuales	Permanente	1,200	1,200
5	Sistema Integral de Monitoreo de Equidad (SIMEG)	Software BI	1 licencia	2,000	2,000
	Equipo informático	Computadoras / servidores	3	1,000	3,000
	Técnicos/as en datos	Horas de personal	200 hrs	20	4,000
6	Indicadores SMART y medición	Plantillas y lineamientos	1 set	200	200
7	Proceso de socialización para todo el personal	Material de divulgación / facilitadores	1 vez al año	1,000	1,000
				Total	USD 23,700

Nota: El presupuesto presentado en la tabla anterior contiene costos basados en precios estimación de mercado a la fecha, lo cual puede variar al momento de su implementación.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 21. Concordancia de los segmentos del documento

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III	Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivos		Teorías / Metodologías de sustento	Variables/ Población/ Muestra/ técnicas	Conclusiones	Aplicabilidad
	General	Específicos				
“Fortalecimiento de los procesos de gestión de recursos humanos de SEMUJER con enfoque de género, orientado hacia políticas inclusivas”.	Definir políticas, medidas prácticas y acciones para avanzar hacia mayores niveles de equidad en los procesos de gestión del talento humano y en la dinámica institucional de SEMUJER fortalecer su manual institucional de gestión humana para que incorpore de forma transversal el enfoque de género.	1. Identificar las brechas de género en los diferentes ámbitos Salud, Educación, Económico, Participación Política, Violencia de Género, Ambiente y Cambio Climático, etcétera.	Análisis y descripción de puestos. Equidad en las remuneraciones. Selección del personal. Evaluación del desempeño	Variables Brechas de género Manual institucional con enfoque de género. Metodologías y procedimientos inclusivos. Herramientas y monitoreo.	Los resultados permitieron identificar las brechas de género en los diferentes ámbitos, por medio de percepciones sobre la igualdad de oportunidades y equidad de género con un 100% de los encuestados que señala que sí existen oportunidades de desarrollo equitativas para hombres y mujeres. Asimismo, en cuanto a la distribución de tareas se considera que es justa con un 90% que aprobacion, mientras que el 60% considera que las decisiones institucionales son imparciales. Estos hallazgos sugieren que la institucion tiene avances significativos en cuanto a la reduccion de la brecha de genero en el ambito laboral, pero que existen areas de atencion por mejorar.	NOMBRE DE LA PROPUESTA Fortalecimiento del enfoque de género con la implementación de un manual de procesos para la gestión de recursos humanos con enfoque de género, orientado hacia políticas inclusivas. OBJETIVO GENERAL Fortalecer el enfoque de género con la implementación de un manual de procesos para la gestión de recursos humanos con enfoque de género, orientado hacia políticas inclusivas. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
		2. Analizar el manual institucional vigente desde una perspectiva de género, identificando brechas, omisiones y áreas de mejora.		Población/Muestra 3 gerencial y directivo. 10 personal de apoyo.		

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III	Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivos		Teorías / Metodologías de sustento	Variables/ Población/ Muestra/ técnicas	Conclusiones	Aplicabilidad
	General	Específicos				
					<p>manifiesta que existen oportunidades de mejora para fortalecer la transversalización de género. Por otra parte los directivos indican que el manual incluye lineamientos generales de igualdad, pero que hay deficiencias gracias relacionadas con pautas más específicas que permitan medir la equidad en ascenso, capacitación y desarrollo profesional.</p>	<p>de capacitación continua con enfoque inclusivo, donde se fomente la participación equitativa de mujeres y hombres en espacios de toma de decisiones.</p> <p>3. Diseñar herramientas de monitoreo automatizadas que faciliten la evaluación y el cumplimiento de las políticas de equidad de género con indicadores medibles.</p>
		<p>3. Proponer ajustes metodológicos y procedimentales que integren prácticas inclusivas en el ciclo de vida del empleo.</p>		<p>Técnicas</p> <p>Cuestionario diseñado en escala Likert para personal de apoyo.</p> <p>Entrevista de 10 preguntas abiertas para los directivos.</p>	<p>Por medio de la investigación se pudo analizar los ajustes metodológicos y los procedimientos que integren prácticas inclusivas en el ciclo de vida del empleo, ya que 100% del personal considera que los procesos de selección y contratación respetan los principios de equidad de género. La misma totalidad considera que la capacitación y el desarrollo son accesibles para todos; en cuanto a la promoción el 80% califica positivamente lo que refleja que los procedimientos se monitorean de una manera efectiva, aunque se identifican áreas de mejora.</p>	
		<p>4. Incorporar herramientas, indicadores y protocolos que permitan monitorear avances hacia la</p>			<p>Los resultados permitieron identificar sobre la necesidad de incorporar herramientas, indicadores y protocolos que permitan monitorear avances hacia la equidad, ya que un 90% de los encuestados perciben de una forma positiva sobre el</p>	

Capítulo I		Capítulo II	Capitulo III	Capitulo V	Capitulo VI	
Título de Investigación	Objetivos		Teorías / Metodologías de sustento	Variables/ Población/ Muestra/ técnicas	Conclusiones	Aplicabilidad
	General	Específicos				
		equidad.			sistema de monitoreo, aunque igualmente se consideran áreas de mejora para un sistema de monitoreo más formal, automatizado y accesible. Estos hallazgos reflejan la necesidad de sistematizar a través de herramientas y protocolos con los que se puedan evaluar avances de la equidad de una manera eficiente por medio de indicadores Smart y dashboard los cuales ayudarían a la toma de decisiones estratégica y a la transparencia institucional.	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- CIDH, & OEA. (2020). Compendio sobre los derechos laborales y sindicales. Estándares Interamericanos. Comisión Interamericana de los derechos Humanos. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/DerechosLaboralesSindicales-es.pdf>
- COHEP/IIES. (2020, December 14). Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19 (Tercer informe de investigación). 14 diciembre 2020, 3.
- De Torres Soto, M. L. (2020). La educación superior en España en 2020: Retos para alcanzar la igualdad de oportunidades. *Revista CES Derecho*, 11(2), 160–178. <https://doi.org/10.21615/cesder.11.2.9>
- García Luján Ávila, G. D. S., & Albareda-Tiana, S. (2024). Igualdad de género y desarrollo sostenible. Avances y desafíos en la agenda mundial y en la universidad. *Feminismo/s*, 43, 213–243. <https://doi.org/10.14198/fem.2024.43.09>
- Gontero, S. (2023). Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2023. OIT. https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2024/03/ORIGINAL_QUINTO_REPORTE_INDICADORES_GENERO_2023_1_PAGINA_DIGITAL.pdf
- Gontero, S., Ravest, J., International Labour Organization, & ILO DWT and Country Office for the South Cone of Latin America, (2025). Desigualdad salarial de género en América Latina: ¿cuál es la brecha relevante por cerrar? (1a ed.). OIT. <https://doi.org/10.54394/CNVJ5090>
- Hermosilla, P. P. (2019). Conciliación trabajo-tiempo familia y compromiso organizacional en funcionarios del Servicio de Salud Concepción. Conciliación trabajo-tiempo familia y compromiso organizacional en funcionarios del Servicio de Salud Concepción, 1-105. Concepción: Universidad Bio-Bio. Retrieved noviembre 06, 2024, from http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/4123/1/Hermosilla_Puentes_Pamela_Ignacia.pdf

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Lobato, J. (2019). Cláusula de igualdad en el ámbito laboral y perspectiva de género. Aportes desde el Derecho del Trabajo argentino a partir del caso “Sisnero.” *Revista de La Facultad de Derecho*, 46, 1–48. <https://doi.org/10.22187/rfd2019n46a9>
- Martínez, R. A. (2023). Legislación, Género y Equidad en Honduras: ¿Dónde Estamos? Paradigma. *Revista De Investigación Educativa*, 30(5), 203–216. <https://iniees.vrip.upnfm.edu.hn/ojs/index.php/Paradigma/article/view/178>
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 295–314. <https://doi.org/10.1348/096317902320369721>
- Mesa-Lago, C., & De Franco, M. (2010). Estudio sobre la protección social en Centro América (Contrato Marco Commission 2007, p. 96) [Estudio]. https://eeas.europa.eu/archives/delegations/el_salvador/documents/more_info/estudio_sobre_la_proteccion_social_en_centroamerica_informe_general_volumen_1_es.pdf
- Montalvo Romero, J. (2020). El trabajo desde la perspectiva de género. *Revista de la Facultad de Derecho*, 1–19. <https://doi.org/10.22187/rfd2020n49a6>
- Moscoso Becerra, G. (2019). La justiciabilidad directa de los derechos laborales en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. *Díkaion*, 28(2), 385–403. <https://doi.org/10.5294/dika.2019.28.2.7>
- Naciones Unidas. (2022). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (p. 44). <https://honduras.un.org/sites/default/files/2022-11/Toolkit%20ODS%20final.pdf>
- OIT. (2012). R202—Recomendación sobre los pisos de protección social, 2012 (núm. 202). https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R202

- OIT. (2025). Desigualdad salarial de género en América Latina ¿Cuál es la brecha relevante por cerrar? (9789220416389) [Informes Técnicos].
https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/IT51-Brechas-salariales-genero-AL_v4.pdf
- OIT/UE/Honduras/R.14. (2012). La protección social en Honduras (Informe para discusión No. Primero; p. 70). proyecto de la Unión Europea.
- Polo, V. J., M., F.-R., Bargsted, M., & Ferguson, F. L. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. *Universia Business Review*, 7(54), 110-145.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). Estrategia de igualdad de género. PNUD. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/Estrategia%20Igualdad%20de%20Genero-%202023-2025.pdf>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta Edición). Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- UNESCO. (2022). Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/YBTV1653>
- Yildirim, T. M., & Eslen-Ziya, H. (2021). The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown. *Gender, Work & Organización*, 28(S1), 243–249. <https://doi.org/10.1111/gwao.12529>

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de recolección de datos aplicado a personal de ayuda.

La estructura de la encuesta está encaminada a que voluntariamente, pueda dar respuesta a las preguntas que se presentaran en el instrumento, en un plazo de tiempo no mayor de 10 minutos:

A. Rango de edad:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 o más

B. Nivel educativo:

- Técnico vocacional.
- Pregrado
- Postgrado

C. Preguntas de investigación.

Para esta sección se le presentan cinco (5) opciones de respuesta según la escala Likert los cuales se describen:

- | | | |
|----|--------------------------|------------|
| 1. | Totalmente en desacuerdo | TED |
| 2. | En desacuerdo | ED |
| 3. | Neutral | N |
| 4. | De acuerdo | DA |
| 5. | Totalmente de acuerdo | TDA |

No.	Enunciado	TED	ED	N	DA	TDA
		1	2	3	4	5
1.	Considera que en su área de trabajo existen oportunidades de desarrollo equitativas para hombres y mujeres.					
2.	Cree que las tareas y responsabilidades son distribuidas de manera justa entre colaboradores sin distinción de género.					
3.	Cree que las decisiones institucionales que afectan al personal son percibidas					

No.	Enunciado	TED	ED	N	DA	TDA
		1	2	3	4	5
	como imparciales.					
4.	Considera que la institución promueve de manera activa políticas inclusivas que reducen las brechas de género.					
5.	Conoce si manual de recursos humanos establecen políticas de género.					
6.	Considera que el manual es pertinente y aplicable en sus labores diarias.					
7.	Cree que los procedimientos descritos en el manual son justos e inclusivos.					
8.	Conoce si el manual de recursos humanos refleja de forma clara la inclusión de género en los procesos.					
9.	Considera que los procesos de selección y contratación en la institución se desarrollan bajo los principios de equidad de género.					
10.	Cree que existen oportunidades de capacitación y desarrollo de forma accesible para todos los colaboradores.					
11.	Percibe que las evaluaciones de desempeño se aplican de forma justa y objetiva.					
12.	Considera que los procesos de promoción y ascenso se realizan con base en prácticas inclusivas.					
13.	Estima que la institución realiza un adecuado seguimiento institucional en temas de equidad de género.					
14.	Considera que existe claridad y conocimiento sobre los protocolos de inclusión en la institución.					
15.	Estima que la existencia de protocolos bien definidos garantiza la igualdad de género.					
16.	Considera que el sistema de monitoreo de la institución permite evaluar avances en materia de equidad.					

Anexo 2 Instrumento de recolección de datos aplicado a directivos.

A continuación se presentan 12 preguntas a las cuales se les pide de favor contestar de la manera más sincera y conforme a su nivel de conocimiento.

1. ¿Qué acciones ha implementado el departamento de recursos humanos para garantizar oportunidades de desarrollo equitativas entre hombres y mujeres?

2. ¿Cómo se asegura la distribución justa de responsabilidades en las distintas áreas de la institución?

3. ¿Qué mecanismos existen para garantizar la imparcialidad en las decisiones relacionadas con el personal?

4. ¿Qué tan conocido y aplicado considera que es el manual de recursos humanos entre los colaboradores?

5. Desde su perspectiva, ¿qué tan pertinente es el manual para orientar la gestión del talento humano con enfoque de género?

6. ¿Cómo evalúa la efectividad de la inclusión de género en los procedimientos descritos en el manual de recursos humanos?

7. ¿Qué medidas se han implementado para garantizar equidad en los procesos de selección y

contratación?

8. ¿Qué acciones existen para asegurar capacitación y desarrollo equitativo para el personal?

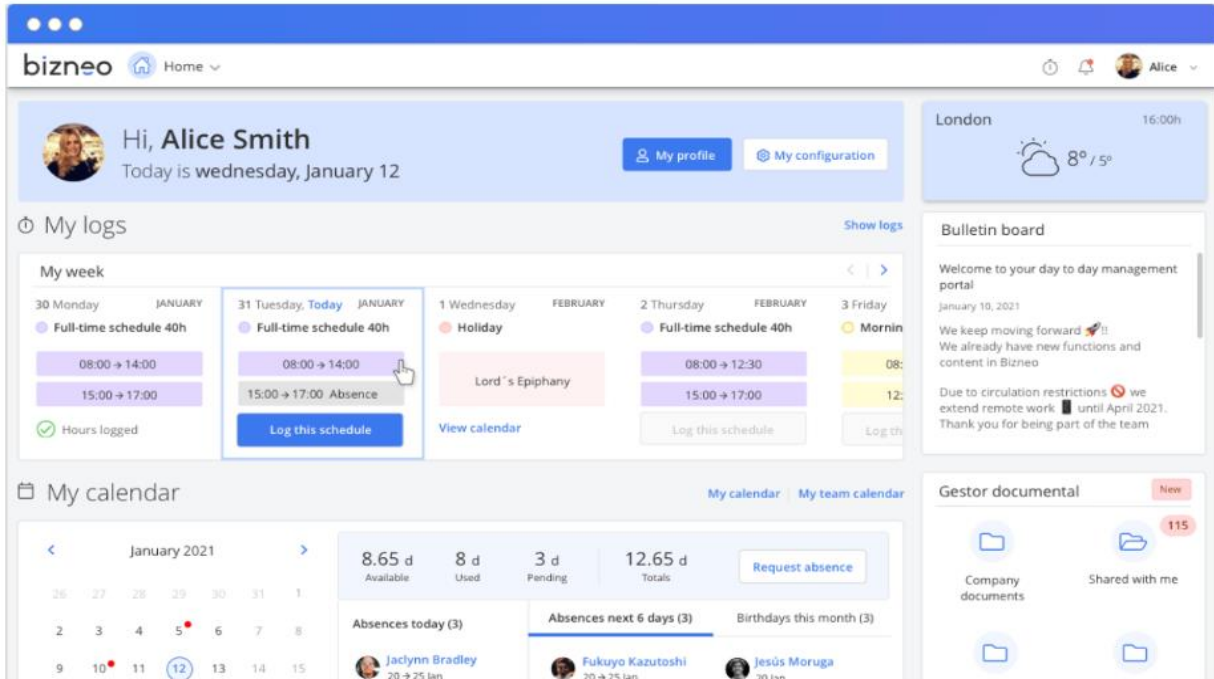
9. ¿Cómo se evalúa que las prácticas de promoción que respondan a un enfoque inclusivo?

10. ¿Qué mecanismos de seguimiento existen para garantizar la equidad de género?

11. ¿Qué tan efectivos considera los protocolos establecidos para atender las necesidades de inclusión?

12. ¿Cómo funciona actualmente el sistema de monitoreo de equidad y qué mejoras propondría?

Anexo 3. Modelo de Software para la gestión de RRHH.



Funcionalidades de Bizneo HR

Anexo 4. Matriz de calificación estandarizada.

Matriz de calificación estandarizada			
Criterio	Subcriterio	Puntaje máximo	Evidencia requerida
Merito 40%	Desempeño laboral	20	Evaluación anual
	Cumplimiento de metas	10	Informe de gestión
	Innovación/ aportes	5	Registro institucional
	Reconocimientos	5	Constancias
Formación 30%	Academia	10	Títulos oficiales
	Certificaciones	10	Certificados
	Capacitaciones	5	Constancias
	Formación en género	5	Diplomas
Competencias 30%	Técnicas	10	Prueba técnica
	Blandas	10	Entrevista estructurada
	Resolución de problemas	5	Caso práctico
	Compromiso con equidad	5	Declaración y la evaluación de previa