



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Análisis de las condiciones laborales y
diseño de estrategias con perspectiva de
género para fortalecer el desarrollo de la
mujer en la industria minera en México**

TESIS

Que para obtener el título de
Ingeniera de Minas y Metalurgista

P R E S E N T A

Lizeth Amairani Albañil Colchero

DIRECTOR DE TESIS

Dr. José Enrique Santos Jallath



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2026



**PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y
HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL**

(Titulación con trabajo escrito)



De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68, primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, manifiesto que el trabajo escrito titulado ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS CON PERSPECTIVA DE GENERO PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LA MUJER EN LA INDUSTRIA MINERA EN MEXICO que presenté para obtener el título de INGENIERA DE MINAS Y METALURGISTA es original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi Entidad Académica, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos u otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas en el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de titulación.

LIZETH AMAIRANI ALBAÑIL COLCHERO

Número de cuenta: 421068285

Dedicatoria

A mi madre, Gisela, porque gran parte de lo que soy hoy nació primero de tu esfuerzo y valentía.

Por enseñarme que la fortaleza puede existir en el silencio, en los sacrificios que nadie ve y en la capacidad de continuar adelante incluso cuando el mundo no siempre favorece a las mujeres.

Este trabajo también es tuyo.

A mi padre, hermana y hermano, por ser mi motivación y refugio.

Ya todas las mujeres que hicieron posible los espacios que hoy habitamos, así como a aquellas que continúan transformando los que aún quedan por abrir.

“No podemos cambiar aquello de lo que no somos conscientes.”

— Bell Hooks

Agradecimientos

La elaboración de esta tesis representa más que el cierre de una etapa académica; significa también una historia construida a partir de esfuerzo, experiencias, aprendizaje y el apoyo de todas las personas que hicieron realidad este camino. Es por eso que me gustaría expresar mi agradecimiento a quienes, de diferentes formas, marcaron una huella en mí durante estos años.

Agradezco principalmente a **mi madre, Gisela**, porque este trabajo también lleva tu nombre en cada página, porque antes de entender el significado de muchas palabras que hoy conforman este trabajo, aprendí de ti lo que es la fortaleza, el sacrificio y la resiliencia. Porque creciste y me criaste dentro de un mundo que muchas veces no fue justo contigo, y aun así jamás dejaste de luchar para darme oportunidades que quizás no siempre tuviste. Por todas las veces en las que te olvidaste de ti para convertirte en madre, cada esfuerzo silencioso que nadie veía y por enseñarme, incluso sin darte cuenta lo que significa ser una mujer admirable; esta tesis no solo está inspirada en mujeres del sector minero o los conflictos que aborda, está profundamente inspirada en ti y en todo lo que representas para mí. Para **mi padre, Eduardo**, por enseñarme que mis sueños no deben tener límites y por impulsarme siempre a creer en mis capacidades, así como hacerme sentir que ningún sueño es demasiado grande para mí. Gracias por todo tu esfuerzo día con día para que me convirtiera en una profesionista y por brindarme las herramientas para entender que la preparación, la confianza y el esfuerzo también son maneras de construir el futuro que deseamos, y por mostrarme que lo importante no es solo llegar, sino crecer en el camino.

A **mi hermana, Paola**, por ser una de las mujeres que más admiro; gracias por demostrarme con tu ejemplo que la perseverancia, la valentía y la confianza en una misma pueden abrir diferentes caminos, incluso dentro de los espacios más difíciles. Siempre serás un gran ejemplo de hermana mayor, de profesionista y de una valiosa mujer, gracias por estar para mí en cada momento que te he necesitado, realmente deseo algún día ser un poco como tú. Gracias a **mi hermano menor, Edu**, por acompañarme siempre desde el cariño, la confianza y el apoyo incondicional. Agradezco que siempre hayas creído en mí incluso en momentos donde yo misma dudaba; sé que, hasta donde la vida lo permita, seremos un apoyo mutuo. Vivir la universidad lejos de casa en una ciudad desconocida habría sido mucho más difícil sin ti, por eso valoro cada instante de tu compañía. Hemos pasado caminos complicados, pero aun así agradezco haberte tenido en esta etapa, aunque no siempre lo notes eres parte de este logro, porque fuiste una persona esencial que me permitió llegar hasta aquí, y por ello deseo convertirme en alguien de quien puedas sentir orgullo.

También agradezco a todas las mujeres que han formado parte de mi vida: profesoras, amigas, mentoras y aquellas que quizás nunca conoceré, pero que, desde generaciones pasadas hasta el presente, han abierto y continúan abriendo camino dentro de espacios que alguna vez parecieron cerrados para nosotras. De forma especial, agradezco al **Dr. José Enrique Santos Jallath** por el apoyo y motivación que me brindó para realizar este trabajo, sin usted no hubiera sido posible este logro; asimismo agradezco su guía como profesor durante mi formación profesional, gracias por dar lo mejor de sí y creer en los alumnos siempre. También gracias a la **Mtra. Abigail Serralde Ruiz**, quien durante mi servicio social me ayudó a acercarme más al trabajo en relación a la igualdad de género, y se convirtió en una mujer y profesionista que admiro profundamente. De igual forma, gracias a **Gustavo Mier, Alan Dehesa, Arleth Luna, Juan Lara, Mari Manuel y Alejandro Villegas**, quienes son amistades con un gran valor para mí, puesto que enriquecieron mi vida con su compañía y experiencias, además de hacer esta etapa una experiencia profundamente significativa. Finalmente, agradezco a todas las personas que contribuyeron académica, profesional y personalmente a la realización de este trabajo, así como a aquellas mujeres de la industria minera que compartieron conocimientos, experiencias y perspectivas que enriquecieron ampliamente esta investigación. Gracias por demostrar, con valentía, preparación y resistencia, que incluso las estructuras más difíciles pueden transformarse.

Índice General

Resumen	8
Abstrac	9
Capítulo 1. Introducción.....	10
1.1 Planteamiento	10
1.2 Justificación.....	11
1.3 Objetivo general	12
1.4 Objetivos específicos	12
1.5 Alcance del estudio	12
Capítulo 2. Marco teórico.....	14
2.1 Género, roles y estereotipos.....	14
2.1.1 Perspectiva de género.....	17
2.1.2 Desigualdad de género y cultura organizacional.....	19
2.1.3 Indicadores de género.....	21
2.1.4 Brechas de género.....	22
2.2 Avances en igualdad de género.....	23
2.2.1 Políticas de inclusión.....	25
2.2.2 Normativas laborales	29
2.2.3 Convenios internacionales	30
2.2.4 Liderazgo femenino y masculino.....	33
2.3 Desarrollo sostenible y beneficios de igualdad de género	36
2.3.1 Igualdad de género y la Agenda 2030 (objetivo 5)	36
2.3.2 Justicia de género	39
2.3.3 Políticas empresariales con perspectiva de género	40
Capítulo 3. La igualdad de género en la industria minera	42
3.1 Industria minera (contexto histórico)	44
3.2 Evolución de la participación de la mujer en la minería	46
3.2.1 Segregación ocupacional.....	48
3.2.2 Mujeres en movimientos sindicales	49
3.3 Desarrollo de las mujeres en las diferentes áreas de la industria minera	51
3.4 Barreras que enfrenta la mujer en minería	54
3.5 Situación actual de la igualdad de género en la industria minera.....	56

Capítulo 4. Metodología.....	60
4.1 Revisión documental.....	61
4.2 Instrumentos y herramientas para obtener información.....	62
4.3 Encuestas	62
4.4 Entrevistas.....	64
Capítulo 5. Análisis de resultados.....	69
5.1 Características generales de la muestra.....	69
5.2 Distribución de las mujeres por área laboral.....	74
5.3 Percepción de igualdad de género en el entorno laboral.....	76
5.3.1 Condiciones y oportunidades de desarrollo profesional.....	85
5.3.2 Experiencias de discriminación, acoso y violencia	86
5.3.3 Percepción sobre acciones institucionales y efectividad de los mecanismos	87
5.3.4 Limitaciones para el acceso, permanencia y ascenso	88
5.4 Dinámicas de poder y cultura organizacional	90
5.5 Maternidad y conciliación laboral-familiar	91
5.6 Estrategias individuales y redes de apoyo	93
5.7 Percepción de cambios y avances en la industria minera en México	94
Capítulo 6. Diseño del plan de estrategias	97
6.1 Plan de estrategias para el fortalecimiento de la igualdad de género en la industria minera en México.....	97
6.2 Ejes estratégicos.....	97
6.2.1 Eje 1 Transformación de la cultura organizacional hacia la inclusión y orientada a la igualdad de género	97
6.2.2 Eje 2. Sensibilización integral y corresponsabilidad de género.....	101
6.2.3 Eje 3. Prevención y programas de atención de violencia de género	104
6.2.4 Eje 4. Fortalecimiento de redes y mentoría	107
6.2.5 Eje 5. Conciliación laboral con enfoque de género.....	110
6.2.6 Eje 6. Programas de involucramiento masculino y liderazgo aliado	113
6.2.7 Eje 7. Evaluaciones, seguimiento y mejora continua.....	116
Conclusiones.....	119
Referencias.....	121

Índice de tablas

Tabla 1. Estilo directivo masculino y femenino. Fuente: Loden (1987)	34
Tabla 2. Visión de tipos de liderazgo masculino y femenino actuales.	35

Índice de figuras

Figura 1. Gráfica de Distribución de género por puesto 2023 (CAMIMEX 2024).	43
Figura 2. Gráfica de la distribución de la ocupación en el sector de minería por sexo (Stefanovic & Saavedra, 2016).....	58
Figura 3. Distribución de edades de las mujeres encuestadas	70
Figura 4. Entidad federativa donde laboran las mujeres encuestadas	71
Figura 5. Nivel de estudios de las mujeres encuestadas.....	72
Figura 6. Tiempo de experiencia en la industria minera.....	73
Figura 7. Tiempo de permanencia en la empresa actual	74
Figura 8. Áreas de desempeño a la que pertenecen las mujeres encuestadas	75
Figura 9. Percepción de violencia e injusticia de género en el ámbito laboral.....	76
Figura 10. Violencia e injusticia de género: dificultades en el desempeño laboral	77
Figura 11. Experiencias personales de condiciones laborales	79
Figura 12. Existencia de protocolos y mecanismos de trabajo en apoyo a la igualdad de género..	80
Figura 13. Percepción de la efectividad de los protocolos en materia de igualdad de género	81
Figura 14. Percepción del compromiso organizacional con la equidad de género.....	82
Figura 15. Impacto de experiencias negativas de género en el desarrollo personal y profesional..	83
Figura 16. Percepción de los avances en igualdad de género en la industria minera	84
Figura 17. Diagrama concéntrico del eje estratégico 1.....	98
Figura 18. Diagrama concéntrico del eje estratégico 2.....	101
Figura 19. Esquema concéntrico del eje estratégico 3	104
Figura 20. Esquema concéntrico del eje estratégico 4	107
Figura 21. Esquema concéntrico del eje estratégico 5	110
Figura 22. Esquema concéntrico del eje estratégico 6	113
Figura 23. Esquema concéntrico del eje estratégico 7	116

Resumen

La participación y permanencia de las mujeres en la industria minera en México continúa enfrentando diversas limitaciones con relación a desigualdades de género, estereotipos, complicaciones en el acceso a oportunidades en su desarrollo profesional, así como condiciones de las organizaciones que dificultan su inclusión, permanencia y crecimiento dentro del sector. Si bien, los avances en igualdad de género han sido notables, todavía persisten dinámicas laborales, y principalmente culturales, que afectan directamente el bienestar y desarrollo equitativo de las mujeres en espacios tradicionalmente masculinizados.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar las condiciones actuales que impactan en el avance de una igualdad de género y desarrollo profesional de las mujeres dentro del sector minero en México, además de proponer estrategias con ese enfoque de igualdad que favorezcan la inclusión, permanencia laboral y bienestar dentro de su entorno. Para lograr el objetivo, se elaboró una investigación con base en el análisis de información a través de encuestas y entrevistas realizadas a mujeres ingenieras vinculadas con áreas de minas y metalurgia.

Al realizar el análisis de resultados, se lograron identificar elementos relacionados con la cultura organizacional, desigualdad y violencia de género, ausencia de redes de apoyo, estereotipos, conciliación laboral y las limitaciones en espacios de liderazgo y toma de decisiones. A partir de la identificación de estos aspectos, se desarrolló una propuesta estructurada de siete ejes estratégicos: cultura organizacional con enfoque en igualdad de género, sensibilización integral y corresponsabilidad de género, prevención y atención de violencia de género, fortalecimiento de redes de apoyo y mentoría, conciliación laboral con enfoque de género, involucramiento masculino y liderazgo aliado, así como evaluación y mejora continua.

Por último, se concluye que la construcción de espacios laborales con igualdad de género en la industria minera requiere no solo de cambios normativos, sino también entender que las transformaciones culturales y organizacionales pueden promover la participación colectiva, el bienestar del personal y la igualdad de oportunidades, comprendiendo que estos aspectos también contribuyen al fortalecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones.

Abstrac

Women's participation and permanence in the Mexican mining industry continue to be constrained by gender inequalities, stereotypes, limited access to professional development opportunities, and organizational conditions that hinder their inclusion, permanence, and growth within the mining industry. Although significant progress has been made towards gender equality, cultural and workplace dynamics that negatively affect women's well-being and equitable professional growth in traditionally male-dominated environments still persist.

The main objective of this study is to analyze the current conditions affecting gender equality and the professional development of women in the Mexican mining industry, as well as to propose strategies aimed at fostering inclusion, job retention, and well-being from a gender perspective. To achieve this objective, the research was conducted through the analysis of information gathered from surveys and interviews with women engineers working in mining and metallurgy-related fields.

The findings revealed several factors influencing women's professional experiences, including organizational culture, gender inequality and gender-based violence, the lack of support networks, gender stereotypes, work-life balance challenges, and limited access to leadership and decision-making positions. Based on these findings, a strategic proposal was developed consisting of seven key areas: organizational culture with a gender equality approach, comprehensive awareness and gender co-responsibility, prevention and response to gender-based violence, strengthening of support networks and mentoring programs, work-life balance with a gender perspective, male engagement and ally leadership, and continuous evaluation and improvement.

The study concludes that achieving gender equality in the mining industry requires not only regulatory changes but also cultural and organizational transformations that promote collective participation, employee well-being, and equal opportunities. These efforts can contribute to the strengthening, competitiveness, and long-term sustainability of organizations within the sector.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Planteamiento

La igualdad de género y el papel de la mujer en la industria minera históricamente ha sido un desafío, debido a que en las organizaciones existen sistemas sociales silenciosos en los que se genera una estructura social entre hombres y mujeres, dentro de los cuales, a la mujer se le atribuyen características de debilidad, hogareñas y asociadas a los cuidados, que en contraste con las expectativas que se tienen de un hombre hace referencia al trabajo en campo, ser proveedores y el liderazgo, con esto se puede notar la desigualdad que existe entre ambos géneros en los niveles sociales.

Es por eso que, se debe reconocer que la industria minera se ha caracterizado por ser un sector predominantemente masculino, puesto que, se han reproducido roles y estereotipos de género que se han perpetuado durante siglos en México, tanto en un ámbito laboral como familiar. Anteriormente, dichos roles se veían reflejados en la vida cotidiana de las mujeres mineras, ya que en el aspecto laboral solían tener puestos en áreas que eran consideradas solo para mujeres, como la limpieza o algún tipo de trabajo manual indirecto; por ejemplo, la recolección de mineral. Por otro lado, en el ámbito familiar era donde mayormente se encontraban, debido a que se encargaban de ser amas de casa, cuidar a los hijos y atender a sus esposos que regularmente se encontraban con sus labores en las minas. Lo anterior generó condiciones laborales demandantes para las mujeres, así como riesgos asociados y prejuicios sociales que limitaron su participación.

A pesar de todos los obstáculos ya mencionados, es importante reconocer que, a lo largo de los años, ha existido un avance en la inclusión de la mujer en diferentes roles dentro de la industria, aunque se continúan enfrentando importantes limitaciones estructurales, culturales y normativas que dificultan la inclusión plena de las mujeres en los diferentes ámbitos dentro de la estructura organizacional: como el enfrentamiento del liderazgo femenino con personal conservador, calidad de bienestar en el trabajo de campo y desacreditación de las capacidades de las mujeres.

Las ideologías culturales y sociales suelen tener un mayor impacto, debido a que surgen por medio de una estigmatización de género o jerarquización entre hombres y mujeres, es decir, muchas veces se rechaza o desmerita a las mujeres por considerarlas con menos capacidades que los hombres.

La desigualdad que aún existe no solo limita el potencial de crecimiento y diversidad en la industria, además perpetúa estereotipos de género, brechas salariales y falta de oportunidades para las mujeres en empresas mineras, así como condiciones de trabajo que vulneran la calidad de vida y el desarrollo laboral para la mujer. Un claro ejemplo de lo anterior es la infraestructura y las condiciones laborales en el sector minero, las cuales no han sido

completamente diseñadas para garantizar la inclusión o el pleno desarrollo de las mujeres, ya que en muchas ocasiones las instalaciones carecen de diferentes aspectos como vestidores, condiciones óptimas para la higiene menstrual, vestidores, baños separados o espacios de lactancia, entre otros. Es muy probable que esto no tenga que ver con un tema de falta de espacios o mal diseño de las áreas de trabajo; el desafío radica en que no ha existido la voluntad o interés por satisfacer las necesidades básicas de las mujeres, a pesar de que existe la posibilidad de reducir esta problemática no se le hace frente y es más sencillo ignorar el tema.

Adicionalmente, la falta de un entorno laboral seguro y respetuoso es un problema recurrente, ya que las mujeres suelen vivir diferentes tipos de violencias como la estigmatización, puesto que en muchas ocasiones las mujeres que trabajan en minería enfrentan críticas sociales por participar en un sector tradicionalmente masculino. Por otra parte, existe la violencia institucional en la que las políticas o reglas de la empresa desfavorecen a las mujeres, como horarios inflexibles, ausencia de licencias por maternidad o incluso barreras para crecer profesionalmente. Ahora bien, muchas veces también se exponen a un tipo de violencia simbólica donde la perpetuación de la cultura machista afecta el entorno laboral de las mujeres, como lo son chistes, comentarios o actitudes que refuerzan estereotipos de género, lo cual lleva a la violencia psicológica y emocional, debido a que se incluyen burlas, amenazas y comentarios despectivos, así como conductas repetitivas destinadas a incomodar, humillar o excluir a las trabajadoras, minimizando sus logros o atribuyéndoles fallos por prejuicios de género.

Asimismo, la violencia sexual y física suele estar en la escala más alta, pues incluye desde comentarios inapropiados, insinuaciones, hostigamiento, gestos obscenos o proposiciones no deseadas, hasta tocamientos no consentidos, agresiones físicas y en algunos casos agresiones sexuales.

En consecuencia, se desalienta la permanencia de las mujeres en el sector y contribuye a perpetuar un ambiente hostil; esto principalmente se reproduce desde la formación académica hasta el trabajo operativo en mina, visualizándose una fragmentación en el trato hacia las mujeres donde se desvaloriza el actuar, la enseñanza y la aplicación de conocimientos, tomando en cuenta que son discriminadas y vulneradas bajo el argumento de que el trabajo no es el mismo que el de un hombre. Estas situaciones reflejan la necesidad de establecer políticas empresariales acompañadas de concientización, vigilancia, sanciones, valoración continua, etc., hasta que sean más efectivas para garantizar la seguridad y el respeto hacia las trabajadoras.

1.2 Justificación

Esta problemática no es un tema recurrente dentro de las investigaciones que se hacen en la industria minera, ya que no se analizan de manera integral las limitaciones y las estrategias necesarias para alcanzar la igualdad de género en este contexto, por lo que es fundamental

realizar un análisis profundo de las complicaciones que enfrentan las mujeres, y eventualmente diseñar las estrategias correctas y eficaces que promuevan su participación activa, desde roles operativos hasta posiciones de liderazgo.

Este eje temático no solo plantea retos para la igualdad de género, sino que también es un llamado de atención a las empresas para que la industria minera pueda adaptarse a los cambios sociales y económicos contemporáneos. La falta de diversidad limita la innovación y la capacidad del sector para responder a los estándares de sostenibilidad y responsabilidad social exigidos por los diferentes grupos de interés. Por lo tanto, abordar la desigualdad de género en la minería no solo es una necesidad ética y moral, sino también una estrategia clave para garantizar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo del sector.

1.3 Objetivo general

Analizar las situaciones que condicionan la participación y el desarrollo profesional de las mujeres dentro de la industria minera mexicana, con el propósito de plantear estrategias efectivas que favorezcan la igualdad de género en el sector.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar las principales limitaciones culturales, sociales y económicas que influyen en la baja representación femenina en la industria minera.
- Describir las condiciones laborales y políticas internas de empresas mineras para analizarlas desde una perspectiva de género.
- Analizar casos exitosos de inclusión femenina en la minería para implementación de propuestas con buenas prácticas con perspectiva de género replicables.
- Diseñar y proponer estrategias para promover la igualdad de género en el sector, enfocadas en la capacitación, sensibilización cultural y políticas inclusivas.

1.5 Alcance del estudio

La confiabilidad del presente estudio se sustenta en la aplicación coherente de un enfoque metodológico mixto, así como en el uso complementario de encuestas y entrevistas, lo que permitió contrastar y enriquecer la información obtenida desde distintas perspectivas. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos contribuyó a fortalecer el análisis de la problemática estudiada, al permitir una comprensión más amplia de las experiencias y percepciones de las mujeres entrevistadas que se encuentran laborando dentro de la industria minera.

No obstante, es importante reconocer ciertos inconvenientes de la investigación. Por ejemplo, una de las principales limitaciones radicó en la disponibilidad de las participantes, ya que los roles laborales y responsabilidades que desempeñan dentro del sector minero dificultaron, en

algunos casos, el tiempo destinado para participar de manera más extensa en las entrevistas y compartir sus experiencias con mayor profundidad, por lo tanto, esta situación pudo influir en el nivel de detalle de algunas respuestas. Además, también se dio el caso en el que simplemente no había disposición de algunas mujeres debido a la falta de interés en el tema.

Otra condición que se enfrentó fue el hecho de que, al persistir la desigualdad y exclusión en una actividad tradicionalmente masculinizada, pudo generar reservas al momento de expresar opiniones y vivencias personales, lo que podría incidir en la apertura y profundidad de los testimonios. Este factor pudo representar un posible sesgo, aunque no se le atribuye al diseño del instrumento, sino a las condiciones estructurales y culturales del entorno laboral en el que se desenvuelven las participantes.

Si bien la muestra estuvo conformada por 30 mujeres que desempeñan diferentes puestos dentro de la industria minera mexicana, no fue posible diseñar una distribución más representativa en términos de rangos de edad, áreas de especialización o trayectorias laborales, debido a que se trabajó con una muestra de forma intencional y voluntaria. Complementando la idea anterior, la participación dependió de la disposición e interés de las profesionistas en colaborar con la investigación, lo cual restringió la posibilidad de un muestreo más amplio y diversificado.

Adicionalmente, la metodología se diseñó para recabar las experiencias de las entrevistadas, debido a la ausencia de una base previa de datos o registros específicos que permitieran una delimitación más amplia del estudio. Sin embargo, esta condición fue atendida mediante la revisión documental y el uso de entrevistas estructuradas, lo que permitió fortalecer el análisis desde una perspectiva reflexiva y contextual.

Pese a estas condiciones, los resultados obtenidos ofrecen información relevante y consistente sobre las situaciones que influyen en la participación y permanencia de las mujeres en la industria minera. La coherencia entre los objetivos, la metodología y el análisis de resultados contribuye a la validez del estudio y permite que los hallazgos sean considerados como un aporte significativo para la comprensión de la desigualdad de género en el sector minero mexicano.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Género, roles y estereotipos

La construcción del género no es un hecho natural como muchas personas piensan, sino que es un proceso cultural que se puede decir que inicia desde el momento mismo del nacimiento y acompaña a las personas a lo largo de su vida, para mayor entendimiento Lagarde (1996) menciona que “el mecanismo cultural de asignación del género sucede en el ritual del parto: al nacer la criatura, con la sola mirada de sus genitales, la partera o el partero dice y nombra a la vez: “es niña” o “es niño”. La palabra, el lenguaje es la marca que significa el sexo e inaugura el género. Y el resto de la vida de manera casi imperceptible se repite el ritual: cada persona reconoce a otra a través de la mirada de su cuerpo, de la escucha de su voz y constata que es una mujer o un hombre. Además lo certifica en las acciones, los comportamientos, las actitudes, las maneras de actuar y de relacionarse, y por el conjunto de cosas que esa persona puede o no hacer, decir, pensar”.

Esta perspectiva resalta los límites impuestos por las sociedades para tener una construcción de lo que es el género y de acuerdo con eso obtener una definición, referencia inmediata o historial personal de cómo se tiene que tratar a una persona conforme al conjunto de características asignadas a partir del sexo. En consecuencia, con esa idea surgen los roles, estereotipos y brechas de género.

De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres (2017) “los roles y estereotipos son patrones culturales arraigados que se reproducen entre generaciones, con ello los roles y estereotipos han limitado la autonomía y la libertad de las mujeres”. Un claro ejemplo de lo anterior es que en la actualidad algunas mujeres todavía sienten la necesidad de pedir permiso a sus parejas para poder realizar diversas actividades en las que solo ellas deberían decidir si quieren hacer o no. En contraste con esto, también es importante reconocer que los hombres se ven afectados por los roles y estereotipos de género que, entre otras cosas, se les asigna la responsabilidad de ser proveedores del hogar, sin poder decidir si quieren ser los únicos que lo hagan; además, en caso de tener hijos también suele limitarse al ejercer y sobre todo disfrutar plenamente de su paternidad y conformar lazos parecidos a los de una madre y un hijo.

Unidos a los roles, las sociedades han adjudicado diversos estereotipos en función al sexo de origen; ideas que establecen como deben ser las mujeres y hombres a partir de creencias y normas sociales, sin tomar en cuenta capacidades y otras características. Por ello, es necesario erradicar estas creencias para alcanzar la igualdad sustantiva entre ambos géneros.

El enfoque e intención de este trabajo no es presentar a los hombres como antagonistas, por lo que es importante mencionar que no todos ellos ejercen algún tipo de mala práctica de género; sin embargo, no deja de existir un buen porcentaje de hombres que se encuentran

dentro de los diferentes puestos de poder en las organizaciones o en el aspecto familiar manifestando desigualdades.

De acuerdo con Cerva (2016) “La idea que el género no es un problema o prioridad es tal vez particularmente pertinente para quienes son parte de la alta jerarquía de las burocracias del Estado, quienes se benefician teniendo poder no sólo sobre las mujeres sino que también sobre otros hombres en el ámbito del ejercicio de la función pública.”, es por ello que a pesar de que no se busca generalizar que los hombres con poder suelen ejercer esta clase de prácticas que perjudican el desarrollo de las mujeres y de otros hombres, es recurrente el hecho de que presenten seguridad al tener ciertas posiciones, y con ello sacar provecho.

Por otra parte, este tipo de papeles hace que los hombres creen y practiquen roles o actitudes que la sociedad espera de ellos, por ejemplo: evitar verse intimidados, al contrario, buscan ocultar cualquier tipo de vulnerabilidad y es por eso que en muchas situaciones intimidan a las mujeres para dejar claro su poder. Tal como lo menciona Cerva (2016) “La promoción de las mujeres puede ser percibida como una amenaza personal a su estatus profesional e incluso puede generar ansiedad al sentirse en ridículo al manifestar compromiso hacia la promoción de la igualdad para las mujeres”.

Uno de los estereotipos más arraigados acerca de las mujeres es la idea de que son personas excesivamente emocionales o sentimentales. Con regularidad, esas características son percibidas de forma negativa y suelen considerarse como una fuente de conflictos; sin embargo, además de que no es verdad que todas las mujeres presentan esos rasgos en la misma medida, es pertinente reflexionar sobre las razones por las que dichas características han sido históricamente asociadas a su género. Al hacer un análisis de ello, muchos de estos comportamientos pueden tener cualidades valiosas, como la empatía, sensibilidad y una mayor capacidad para construir relaciones interpersonales. Es por eso que, muchas veces se deben reconocer estas cualidades como herramientas que pueden aportar de manera positiva tanto en el aspecto personal como profesional.

Si bien, los roles y estereotipos de género se desarrollan desde casa, es decir, con las creencias o ideas de la familia, también es importante mencionar que los medios de comunicación son parte clave del desarrollo de muchos estereotipos que se arraigan de manera profunda en la mente y ocasionan varias de las ideas equivocadas de las que ya se han hecho mención. Asimismo, crecer rodeados de estas ideas hace que puedan pasar de manera desapercibida y la práctica de ello se normaliza en la sociedad. En complemento, INMUJERES (2020) hace mención que, “como todas las construcciones sociales de la realidad, las que elaboran los medios de comunicación son ideológicas y por ello tienen consecuencias sobre la propia realidad social; en muchas ocasiones las vidas de mujeres y hombres han sido construidas alrededor de modelos falsos y artificiales”.

En contraste con la idea anterior, también es importante resaltar que, con el paso del tiempo y en la época actual, las perspectivas y enfoques de la participación de la mujer en diversos

espacios han ido cambiando y se pueden observar mensajes donde la representación femenina ya no solo se muestra como amas de casa, madres u objeto de consumo, sino como profesionistas, personas económicamente activas y cuya participación dentro de la sociedad exige la colaboración de los hombres en el ámbito doméstico y familiar, es decir, mostrar presencia en las diferentes actividades para que tanto hombres como mujeres consideren que pueden aspirar a una estabilidad con su vida laboral y familiar.

De acuerdo con el artículo de INMUJERES (2020) “uno de los objetivos planteados en la Plataforma de Acción de Beijing (1995) fue fomentar una imagen equilibrada y no estereotipada de la mujer en los medios de difusión. Para ello, se recomendó fomentar la investigación y la aplicación de una estrategia de información, educación y comunicación para estimular dicha imagen equilibrada, que además diera cuenta de las múltiples funciones que las mujeres desempeñan cotidianamente”. A pesar de que esta estrategia tiene un enfoque correcto, también es un hecho que se requieren acciones adicionales para generar cambios significativos. Existen personas que pueden percibir estas demandas como exageradas o hasta ambiciosas; por ejemplo, algunos hombres consideran que las mujeres expresan inconformidades sin fundamento o interpretan la búsqueda de igualdad en sectores tradicionalmente masculinizados como un intento de desplazarlos o establecer una posición de privilegio exclusivo para las mujeres.

Conforme a INMUJERES (2020), en general, los medios de comunicación siguen fomentando los roles tradicionales tanto de mujeres como de hombres. En las revistas y en la publicidad, las mujeres siguen apareciendo como objeto sexual, a pesar de la intención de cubrir la imagen femenina con un barniz de modernidad y presentarla desarrollando roles profesionales. Se continúa mostrando a la mujer preocupada por su aspecto físico y nunca por el intelectual, mientras que los hombres se muestran interesados por los deportes y la tecnología. Aunado a ello, la mayoría de las veces la mujer que trabaja es presentada en posiciones de subordinación.

Principalmente se tiene que entender que los roles y estereotipos de género están estrechamente ligados a los medios de comunicación, por lo que, los mensajes que se proyecten, siempre influirán en las mentalidades de las personas, por lo que se tiene que tener mucho cuidado y pensar muy bien lo que se proyecta a los diferentes públicos (infantes, jóvenes y adultos). Además, a pesar de que hay un gran camino que recorrer para obtener una igualdad sustantiva entre hombres y mujeres, es una realidad que es necesario que los medios de comunicación sean utilizados como una herramienta estratégica donde se muestren aportes reales para tener una sociedad con igualdad de género.

Por su parte, la Plataforma de Acción de Beijing (1995) establece que las organizaciones no gubernamentales y las asociaciones profesionales de difusión estimulen la creación de grupos de control que puedan vigilar a los medios de difusión y celebrar consultas con ellos, a fin de velar porque las necesidades y los problemas de la mujer se reflejen en forma apropiada. A su vez, propone concretamente, fomentar una capacitación que tenga en cuenta los aspectos

relacionados con el género para los profesionales de los medios de difusión, incluidos los propietarios y los administradores, a fin de alentar la creación y la utilización de imágenes no estereotipadas, equilibradas y diferencias de la mujer en los medios de difusión.

Es interesante reflexionar que a pesar de que esas recomendaciones ya se han establecido desde hace casi tres décadas, los medios de comunicación siguen mostrando patrones sexistas, quizá de manera disfrazada pero que continúan presentes provocando que el avance sea menos efectivo y que se generen ciertos mensajes equivocados.

2.1.1 Perspectiva de género

La perspectiva de género nos ayuda a comprender que históricamente las mujeres han vivido y tenido oportunidades desiguales en comparación con los hombres, en ámbitos como el acceso a la educación, puestos de liderazgo o trabajos considerados solo para hombres. En contraste, al tener clara una perspectiva de cómo se han logrado guiar los avances en diferentes organizaciones y erradicar poco a poco dichas situaciones inequitativas, hace que pueda mejorarse la comprensión de lo que es la desigualdad de género, cómo se vive, quiénes son los grupos mayormente vulnerables y cómo cambiarlo.

Para ello, es importante saber que existen diferentes perspectivas con las que se ha abordado la desigualdad de género, debido a los diferentes contextos y disciplinas a los que se enfrentan las mujeres día a día. Inicialmente se puede tomar la perspectiva histórica, en palabras de la autora Scott (1986) el género constituye una categoría útil para el análisis histórico, debido a que permite comprender cómo las diferencias entre mujeres y hombres han sido construidas social e históricamente y cómo estas se relacionan con estructuras de poder.

Desde este punto de vista, el estudio de la desigualdad de género implica analizar los procesos históricos que han influido en la participación, derechos y oportunidades para las mujeres a lo largo del tiempo. Un claro ejemplo de este tipo de perspectiva es el hecho de reconocer a las mujeres que han jugado papeles importantes para el avance en la solución de esta problemática a lo largo de la historia y, en contraste, también aprendiendo que han existido muchas otras a las que se les invisibilizó en el pasado sobre hallazgos en la ciencia o movimientos sociales y feministas al apelar por una igualdad de género, por lo que demuestra que durante las diferentes épocas ha existido la desigualdad e injusticias sociales; sin embargo, también se debe reconocer que desde hace muchos años se han presenciado mujeres con ideales liberales y con la voluntad de hacer cambios para lograr una igualdad.

Una perspectiva política, la desigualdad de género se analiza a partir de las relaciones de poder, derechos ciudadanos, leyes y políticas públicas que influyen en las oportunidades y condiciones de vida de las mujeres y hombres, tal como lo menciona Lagarde (2018) las mujeres no gozamos de ciudadanía plena, porque no contamos con el principio básico de la democracia, que es la igualdad. Se puede considerar que este es uno de los enfoques más importantes porque justamente trata de entender qué es lo que falta para tener una igualdad,

y por ende lograr generar políticas que garanticen reglas y castigos a quienes tengan prácticas de desigualdad o violencia de género.

Desde una perspectiva sociológica, Connell (2009) describe que el género constituye una estructura de relaciones sociales que influye en la distribución de poder, los recursos y las oportunidades. En este caso se estudian diferentes aspectos como los roles de género, es decir, expectativas que se esperan que tengan los hombres y mujeres en las diferentes sociedades, así como la manera en la que se inculcan desde la infancia patrones que refuerzan las diferencias entre los géneros, como lo son juguetes, vestimentas, educación, quehaceres del hogar, entre otros. Este tipo de enfoque pretende que se entienda la manera en la que se reproducen estas desigualdades y la clase de cambios que debe haber en las sociedades para continuar con un avance en este tema.

Desde un punto de vista económico, según Kabeer (1999) el empoderamiento implica ampliar la capacidad de las personas para tomar decisiones estratégicas sobre sus vidas, particularmente en contextos donde dicha capacidad ha sido limitada. Bajo este enfoque, hay que reconocer que las barreras invisibles tienen bastante relevancia, así como brechas salariales, segregación ocupacional y limitaciones para acceder a puestos de liderazgo o toma de decisiones. Como última característica se debe tomar en cuenta el trabajo de cuidado, es decir, todas aquellas actividades y trabajo doméstico del que la mayoría de las mujeres se encargan, no es reconocido como un trabajo y mucho menos remunerado, lo que provoca la afectación de su autonomía en un aspecto económico.

Ahora bien, hablando desde una perspectiva psicológica, es considerable profundizar en el análisis de una desigualdad de género donde afecta la identidad, la autoestima y el bienestar emocional de la persona, Eagly (1987) menciona que las diferencias que tradicionalmente se atribuyen a hombres y mujeres se encuentran fuertemente influenciadas por los roles sociales que cada sociedad asigna a ambos grupos. Estas ideas influyen sobre el cómo se tiene que comportar un hombre y una mujer, lo cual puede limitar en su desarrollo como persona; asimismo puede causar un impacto en la salud mental, como ansiedad, depresión y estrés debido a la desigualdad, violencia de género y expectativas sociales que se esperan alcanzar.

Cabe recalcar que entender todos los enfoques anteriores son de suma importancia para el desarrollo de una igualdad de género, debido a que, al trabajar con múltiples perspectivas, se permite tener una visión más clara de lo que provoca una desigualdad de género y todos los aspectos en los que influye a las diferentes sociedades, culturas, familias y organizaciones. De esa manera, se logra una comprensión más integral de las causas y consecuencias de la desigualdad de género, al mismo tiempo facilita la identificación de posibles soluciones y creación de herramientas con un mejor enfoque para transformar las condiciones que perpetúan esta problemática.

2.1.2 Desigualdad de género y cultura organizacional

Desde siglos atrás las diferentes sociedades, organizaciones y culturas se han caracterizado por tener un sistema patriarcal, es decir, la mayoría de los cargos de poder o liderazgo han sido para los hombres, lo que ha marcado generaciones a lo largo del tiempo y hemos aprendido que tiene que ser así; mientras que, a las mujeres, se les enseña a ser cuidadoras del hogar o de la familia, por lo que cada género ha tomado su propio rol y muchas veces este tipo de ideologías han ocasionado que se generen barreras para las mujeres dentro de la sociedad en general y sobre todo en puestos de trabajos en industrias que son consideradas “para hombres”, lo que hace difícil romper con ciertas creencias y estereotipos.

La desigualdad de género, de acuerdo con Zárate y Sánchez (2024), es el resultado de privilegiar a un grupo sobre otro a partir de un sistema ideológico, y no de las capacidades o habilidades que se tienen como personas. Lo anterior hace referencia a que la desigualdad de género promueve la desacreditación de cualquier tipo de grupo en comparación con otros sin que se tomen en cuenta sus características, ya sean virtudes o defectos. Así mismo, para entender la desigualdad de género en las organizaciones y cómo erradicarla es necesario tomar en cuenta la cultura organizacional como un sistema de creencias, hábitos y procesos compartidos que mantienen, replican o cambian las dinámicas de las organizaciones.

En palabras de Hellriegel et al. (1999), existen cinco factores que definen la cultura:

- Comportamientos de rutina como, por ejemplo, la interacción entre personas, los rituales, las ceremonias organizacionales y el lenguaje utilizado.
- Normas que se comparten por los grupos de trabajo dentro de la organización.
- Valores dominantes que mantienen la organización.
- Reglas del juego que mantienen la armonía en la organización y que los recién llegados tienen que aprender para convertirse en integrantes aceptados.
- Clima organizacional determinado por la disposición física y la interacción de los integrantes con clientes o personal externo.

Es importante conocer lo que es la cultura y los factores que la definen porque permite tener una mejor comprensión de lo que es la cultura organizacional y cómo es que puede representar tanto a una empresa, así como la manera en la que son los grupos de personas que laboran en ese contexto. En una organización de este tipo se involucran valores, creencias, normas, imágenes, lenguaje, símbolos, entre otras, por lo que la suma y relación de todos estos factores crea la cultura organizacional en sus diferentes niveles, tal como señala Zárate y Sánchez (2024) se divide en los siguientes aspectos:

- Posiciones compartidas: representación de creencias sobre la naturaleza de la realidad que se dan por hecho dentro de la organización.
- Valores culturales: representación de creencias, suposiciones y sentimientos que son aceptadas colectivamente como buenas, valiosas, normales y racionales. Estos valores se mantienen aun cuando cambia el personal de la organización.

- Conductas compartidas: normas que son más visibles y fáciles de cambiar. Es la parte que mantiene unido al personal de forma inconsciente.
- Símbolos culturales: palabras, ademanes, imágenes u otros objetos físicos con significado particular dentro de la cultura.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta que estos dos conceptos (desigualdad y cultura organizacional) tienen una estrecha relación debido a que cada organización tiene su propia cultura organizacional, y son estas características las que permiten o no, el desarrollo de las mujeres dentro de las diferentes industrias o cualquier otro tipo de grupo social. Lo anterior se refuerza con el hecho de que, en su mayoría, las personas suelen percibir las diferentes organizaciones de acuerdo con esas características únicas que regularmente los hacen sentir estables o que les otorgan algún tipo de sentido de pertenencia.

Como menciona Virgen (2023) en su trabajo, es muy importante la comprensión de los conceptos que engloban un tema complejo como lo es la desigualdad de género en el ámbito laboral, ya que es fundamental para entender su forma estructural, así como multifactorial y, posteriormente, concebirlo como un problema público, mismo que afecta de forma importante la vida de las mujeres en el mundo, específicamente en México, en las diferentes etapas de su vida. Por lo tanto, conocer lo que es la desigualdad de género de manera general, es muy importante para poder comprender el tema que se estará desarrollando en un aspecto laboral como lo es la industria minera.

La desigualdad de género que viven las mujeres es multifactorial, es decir, existen diferentes factores que hacen que una mujer se sienta acomplejada o con menores oportunidades de trabajo en diferentes ámbitos, el familiar y laboral principalmente, ya que incluso una vez logrando obtener algún puesto de liderazgo o de poder aún tendría que balancear su vida laboral con el trabajo doméstico o compromisos con su familia como podrían ser las necesidades de sus hijos (Virgen, 2023).

Con lo anterior no se busca decir que todas las mujeres tienen que cumplir trabajos domésticos o ser amas de casa y cargar con ellas toda la responsabilidad de los cuidados de los hijos; sin embargo, en el contexto en el que se encuentra un país como México, a un nivel moral y tradicional, el papel de la mujer en trabajos domésticos y cuidados, difícilmente se pueden balancear con algún tipo de trabajo, y sobre todo es más complicado soltar estos roles que se han impuesto a lo largo de la historia, lo cual llega a ser una razón por la que es más complicado desempeñar un puesto laboral. Así como el ejemplo anterior, existen otros donde se puede ver la desigualdad que aún invade la sociedad, y sobre todo los límites que genera en las diferentes industrias que son consideradas solo para hombres, pero que en la actualidad se ha demostrado que ya hay mujeres dentro de ellas ejerciendo puestos de poder y liderazgo donde su desempeño ha demostrado que no son solo industrias para hombres.

Angelcos (2015) recalca que las mujeres se han tenido que enfrentar a definiciones de género construidas bajo una distribución de roles y expectativas que pretenden definir quién es quién

y cómo debe actuar cada persona respecto a lo que se espera socialmente de ella. En consecuencia, la sociedad ha distribuido estrictamente las tareas para cada género, lo que ha ocasionado una estructura social y familiar que deja bastante marcado el rol de cada persona de acuerdo a si es hombre o mujer.

En la sociedad patriarcal, este tipo de ideas provoca limitantes para que las mujeres se puedan desempeñar en los diferentes ambientes sociales, culturales y laborales, por lo que es importante hacerle frente a esta problemática que retrasa la innovación y la capacidad de demostrar de lo que es capaz cada mujer a la que se le niega la oportunidad del progreso y demostrar las capacidades que tiene.

2.1.3 Indicadores de género

Conforme a lo que menciona Zamudio et.al (2013) la información estadística segregada por sexo, permite dimensionar la magnitud de las desigualdades que existen en los diferentes ámbitos de la vida social como la política, económica, educación y derechos. Asimismo, la construcción de indicadores sobre la situación de las mujeres ha sido la base para el desarrollo de políticas públicas que actualmente tratan de atender las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.

A través de las estadísticas se muestran las disparidades de género y permiten medir la magnitud de las desigualdades; con esto es posible decir que los indicadores de género han sido y son muy importantes para contar con datos que dan mayor certeza sobre cuáles son las disparidades que existen, así como la manera en la que se han podido reducir y en qué sectores se vive mayormente esta problemática. Todo esto, aunado a que se pueden realizar también comparaciones entre resultados, hacer visible el gran o poco avance que se ha ido desarrollando a lo largo de los años, además de que han generado la evolución de políticas públicas y programas o proyectos en apoyo a las mujeres. Sin embargo, eso no impide que se sigan generando estadísticas con ciertos sesgos como los roles, tareas y responsabilidades que tienen mujeres y hombres, lo que genera inequidades.

De igual modo, para generar dichas estadísticas es muy importante tomar en cuenta la disposición de datos por sexos y edades, debido a que son elementos claves para fijar la proporción de mujeres y hombres en cada categoría social que se va a analizar. Cabe mencionar que estos indicadores se emplean con ciertas características de acuerdo con el objetivo que se busca, es decir, existen indicadores que ayudan a saber la cantidad de mujeres y hombres que tiene participación y representación en cargos del sector privado y público, y por medio de ellos también es posible comenzar a usar indicadores de brechas salariales, como generar algún estudio de si existen las diferencias de ingresos entre ambos sexos y qué tan accesible es que las mujeres tengan puestos de liderazgo o ser emprendedoras de sus propios negocios.

Por otro lado, no hay que olvidar que los indicadores de educación, salud y bienestar son de suma importancia por permitir que se conozca de manera cuantitativa cuáles son las tasas de alfabetización de género, además del porcentaje de mujeres con educación superior y comenzar a comprender cuáles son las brechas que han impedido que el número de mujeres con profesiones y puestos de liderazgos sea tan reducido en algunas industrias.

Por último, los indicadores de violencia de género muestran resultados alarmantes que se deben solucionar de la manera más rápida posible, ya que con este tipo de estudios se puede conocer la cantidad de violencia doméstica, acoso en espacios de trabajo, abuso sexual e incluso feminicidios se han tenido a lo largo de los años y cómo es que se siguen presentando en la actualidad.

Se puede considerar que este tipo de indicadores nos permite conocer, pero también analizar lo corrompida que se encuentra gran parte de la sociedad y que, a pesar de que no todas las personas ni en todos los grupos sociales se practica este tipo de violencia, es importante reflexionar datos como estos y que incluso los comentarios pueden afectar emocional y psicológicamente a una persona, ya sea hombre o mujer. Con lo anterior parece que es crucial tomar en cuenta que no se tiene que dejar de lado que cualquier género puede vivir algún tipo de violencia, sin embargo, para fines de este trabajo se busca centrar más en las mujeres.

De modo que, los indicadores de género se han ido desarrollando a lo largo de los años para poder tener información más precisa y real, por lo que actualmente se busca un especial cuidado en la interpretación de resultados, ya que este tipo de datos implica generar ciertos juicios que posteriormente marcarán el inicio de nuevas políticas públicas o incluso normas a favor de grupos que han sufrido de algún tipo de desigualdad o violencia de género.

2.1.4 Brechas de género

Como indica el Instituto Nacional de las Mujeres (2018) las brechas de desigualdad de género son una medida estadística que da cuenta de la distancia de mujeres y hombres con respecto a un mismo indicador.

En palabras de Cerva (2016), una de las razones más importantes de que los hombres se mantengan marginados de las políticas de género son las brechas de género que se practican en todos los aspectos de la vida de las mujeres, tanto públicos como privados. Lo anterior se hace referencia de que, a pesar de la existencia de ciertas políticas y normativas de género que protegen y dan oportunidades a las mujeres, muchas veces las brechas son las que siguen impidiendo su pleno desarrollo en diferentes ámbitos.

Una de las brechas más importantes que se busca abordar en este trabajo es la brecha salarial, ya que tiene que ver con el hecho de que es muy complicado encontrar trabajos con tiempos flexibles que permitan compatibilizar el trabajo con los cuidados y las implicaciones que esto tiene en las tareas de cuidado. Si bien, las tareas de la casa y las actividades de cuidado no solo les corresponden a las mujeres y en la actualidad existe un avance respecto a ese tema,

México sigue siendo un país donde culturalmente aún se tienen ciertas ideas muy arraigadas, donde las mujeres se sienten con el compromiso de ser las responsables de todos los trabajos de cuidado del hogar, mientras que los hombres se casan con la idea de ser los únicos o principales proveedores.

Conforme a lo que Romero (2023), quien retoma las reflexiones de la economista Claudia Goldin: en una de sus últimas entrevistas comenta que la brecha de género nace en casa, no en el trabajo. Las mujeres siempre han trabajado, aunque no siempre les pagaron por ello; las tareas del hogar constituyen un empleo fuera del circuito laboral remunerado, y por eso es ahí y no en la empresa donde nace esa brecha de género.

Al analizar las palabras anteriores es posible entender el hecho de que las brechas de género nacen desde la casa, ya que es evidente que en cuanto se nace se atribuyen ciertos roles e ideas culturales que hacen que se cree una identidad específica para hombres y mujeres, pero sobre todo es algo que a lo largo de los años influye en la vida laboral también al tomar decisiones, puesto que las ideologías del ser humano se van formando desde la infancia y aunque suelen ir cambiando existen características que se quedan dentro de la personalidad del individuo, por lo que es posible decir que todo este tipo de ideas, roles y estereotipos generan o forman las personalidades de cada individuo.

Con base en el artículo de Cerva (2016) aun cuando algunas de las brechas de género parecen haberse reducido en las últimas tres décadas, particularmente en educación y salud, el panorama general muestra una amplia diferencia. Incluso es preciso agregar que las estadísticas sobre inequidad de género no toman en cuenta un rango mucho más amplio y abstracto de problemas, y por tanto menos cuantificable, como la discriminación en el sistema judicial, el problema de la propiedad, de las mujeres indígenas, las inmigrantes, entre otros.

Se debe considerar que los factores que hacen realidad las brechas de género tienen que ver más allá de lo económico, en esta investigación se busca principalmente obtener resultados de indicadores frecuentes medibles de las brechas desiguales de género entre hombres y mujeres.

2.2 Avances en igualdad de género

En los últimos años, en México se han notado avances en cuanto a la igualdad de género en diferentes ámbitos como lo es el político, laboral y social: la elección de la primera presidenta del país en el 2024 es un claro ejemplo de dicho avance, debido a que, pese a las diversas opiniones, es un hecho histórico que marcó una diferencia y seguirá haciéndolo para el futuro de todas las mujeres mexicanas, e incluso puede que un ejemplo a seguir para otros países latinoamericanos que aún no han tenido a mujeres en puestos de tal rango. Por otro lado, también es importante reconocer la participación dentro de la Cámara de diputados, donde hay 251 legisladoras, lo cual implica el 50.2% de participación femenina, además de que en la actualidad existen 12 gobernadoras en el país, así como la posición de Clara Brugada

Molina como jefa de Gobierno de la Ciudad de México, cabe destacar que la capital del país ha sido la única en tener tres mandatarias mujeres. Adicional a esto, también se debe mencionar que en la Ciudad de México hay ocho alcaldesas, así como el hecho de que en el gabinete de Claudia Sheinbaum se encuentra una alta participación de mujeres en diversos sectores, como Rosa Icela Rodríguez titular de la Secretaría de Gobernación; Raquel Buenrostro como titular de la Secretaría de la Función Pública; Ernestina Godoy como Consejera Jurídica; Rosaura Ruiz, como secretaria de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación; Alicia Bárcena como secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales; así como Luz Elena González, secretaria de Energía, entre otras (Mercado, 2024).

De modo que se puede notar una significativa participación de mujeres dentro de la política y puestos de liderazgo en diversas secretarías, además de otras participaciones en el sector empresarial como Mónica Aspen, CEO de AT&T México desde 2021; es la primera mujer en dirigir esta empresa en el país, con amplia experiencia previa en el sector público y multilateral, por lo que es claro que estos ejemplos muestran cómo el liderazgo femenino se extiende a múltiples sectores en el país, puesto que se demuestra que la influencia de las mujeres puede traspasar diferentes brechas empresariales y políticas.

Otra mujer que se debe mencionar es Alta gracia Gómez Sierra, quien fue nombrada coordinadora del nuevo Consejo Asesor para el Desarrollo Económico Regional y la Relocalización, que complementa al grupo empresarial más grande y consolidado del país: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (Averbuch, 2025). Considero que es de gran relevancia mencionar a todas estas mujeres ya que permite mostrar que existen ejemplos donde han logrado lugares de liderazgo tan altos como estos, por lo que se debe seguir alentando a que más mujeres se den cuenta de que pueden lograr grandes posiciones en el ámbito profesional, si es que así lo desean.

A su vez, María Asunción Aramburuzabala es una empresaria muy influyente en México, puesto que forjó su trayectoria profesional teniendo que pasar por varios obstáculos tras la muerte de su padre, ya que él era un hombre con mucho poder en un sector dominado por hombres, por lo que al morir María tuvo que enfrentarse con diversos banqueros y socios que buscaban aprovecharse del control accionario de Grupo Modelo. No obstante, María asumió con liderazgo y gran determinación, pese a su falta de experiencia inicial, respaldada por la promesa de proteger a su familia. Su historia refleja cómo, a través de resiliencia y visión estratégica, logró consolidarse como una de las figuras más importantes del sistema empresarial mexicano, rompiendo barreras de género en su camino (Redacción, 2025).

Por otra parte, el fortalecimiento de leyes como la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia son hitos que muestran un mayor compromiso con la equidad, aunque está claro que se deben seguir fortaleciendo, iniciando por darle mejor difusión a este tipo de leyes para que más personas tengan conocimiento de su existencia y de esa manera puedan reflexionar la importancia de impulsar cambios más grandes en igualdad de género para diversos contextos.

Es claro que si se habla de un nivel económico se puede decir que aún existen brechas salariales y de participación que continúan retrasando el desarrollo pleno de una igualdad de género en las diferentes industrias; por su parte, también es una realidad que las oportunidades para las mujeres en sectores tradicionalmente masculinizados son mayores que años atrás, y es por ello que debe continuar el avance con acciones para evitar que exista un retroceso o estancamiento.

Como sostiene Orcasita, et.al. (2022), “La perspectiva de género en las organizaciones permite visibilizar y desnaturalizar las diversas formas de desigualdad existentes: la segregación vertical, la cual hace referencia a la presencia reducida de mujeres en cargos de responsabilidad; la segregación horizontal, relacionada con la existencia de cargos ocupados principalmente por un mismo sexo en diferentes funciones; las brechas salariales; horas de trabajo global, etc.”. Al hablar de perspectiva de género es importante recordar que finalmente es una visión de las diferencias que existen entre hombres y mujeres, desde un punto de vista cultural, social, económico, familiar, realmente cualquier ámbito que se le pueda adjudicar, ya que de esa manera ayuda a entender cuáles son dichas diferencias o incluso relaciones de poder que existen en cada uno de estos géneros.

Una vez teniendo claro lo que implica tener una perspectiva de género, es también importante tomar en cuenta que los seres humanos tenemos ideas formadas desde la infancia, es decir, dentro del núcleo familiar por lo que, al llegar a contextos como lo es el ambiente laboral es muy complicado erradicar ciertas ideas negativas o que retrasan una equidad, puesto que eso es lo que realmente ha dificultado que exista un mayor avance; cambiar ideas de personas que han crecido toda su vida con ellas es muy difícil, e incluso se ha llegado a pensar que es imposible.

A pesar de ello, es importante reconocer que este tipo de transformaciones jamás han sido fáciles, lograr avances significativos en materia de igualdad de género requiere que cada persona desarrolle una comprensión más profunda y consciente de esta problemática. Además, es necesario recordar que todas las personas conviven con mujeres en distintos ámbitos de su vida (madres, hermanas, hijas, parejas, amigas o colegas), quienes en muchas ocasiones pasan por injusticias; por esta razón, la desigualdad de género no debe comprenderse como una problemática ajena que solo afecta a grupos determinados, sino como una cuestión social que concierne a toda la sociedad. Asimismo, es importante reconocer que los cambios comienzan desde espacios cercanos, como la crianza y entorno familiar, y que estos deben complementarse con mejoras institucionales, leyes y normas que fomenten cambios reales.

2.2.1 Políticas de inclusión

Las políticas de inclusión resultan ser muy importantes, ya que se muestran como estrategias, normas, hitos legales y prácticas diseñadas para garantizar que todas las personas se sientan cómodas en cualquier tipo de contexto sin importar género o alguna otra característica,

además de tener igualdad de oportunidades y acceso en el ámbito laboral, social, político y educativo.

Como se ha dicho a lo largo de esta investigación, en los últimos años se ha puesto mayor interés en promover la inclusión e igualdad entre mujeres y hombres, por lo que han surgido análisis en diversos países, principalmente en Europa: en las últimas décadas, los países europeos han llevado a cabo reformas de las instituciones de educación superior bajo la influencia del New Public Management, que introduce estrategias de gestión empresarial con mecanismos de transparencia, evaluación de la productividad y la calidad en las relativamente independientes y autogobernadas áreas de conocimiento, departamentos y cátedras de las universidades e instituciones de investigación (Castaño, 2016). Aunque la igualdad de género es más una cuestión de equidad que de eficiencia, cabría esperar que los principios de excelencia académica y meritocracia, reforzados por mecanismos de transparencia y unidos a políticas de inclusión de las mujeres, favoreciesen la igualdad efectiva de género (Castaño, 2016).

Al leer este tipo de estudios se necesita comprender cuál es el alcance real que se puede tener, es decir, a qué grupos sociales podría llegar esta información, debido a que hay que entender que las sociedades europeas tienen otro tipo de contexto cultural, puesto que esta clase de estudios no se pueden adecuar por completo al contexto de un país de Latinoamérica; sin embargo es posible analizar y rescatar información que permita formar un criterio propio que logre ampliar el conocimiento en equidad entre mujeres y hombres, para poder a comenzar a ver cuáles son esas barreras o brechas que existen en países latinoamericanos, en este caso específicamente en México, y de esa manera aumentar el interés por profundizar en estos temas, principalmente para poder seguir creando políticas públicas que hagan falta en México y ser un ejemplo de mayores cambios.

Conforme a un enfoque de derechos en la política pública de género, Paredes (2006) menciona que, “durante los años noventa se insistió en el enfoque de eficiencia-equidad para crear condiciones de igualdad, y durante los primeros años del 2000 se ha planteado el enfoque de derechos para sustentar las políticas de igualdad”. Por tanto, se puede notar que desde hace algunos años se ha pensado qué tipo de estrategias se tienen que implementar para lograr una transformación en igualdad de género.

Por consiguiente, “las políticas dirigidas a la igualdad han desplegado tres estrategias de intervención pública: igualdad de oportunidades, acción positiva y medidas de transversalidad y paridad en las políticas públicas (Paredes, 2006)”. Considerando estas estrategias es claro que tienen un complemento entre sí, sin embargo, pienso que muchas veces los gobiernos se quedan hasta la estrategia de tratar de que exista igualdad de oportunidades y realmente no se avanza hacia una transversalidad, estrategia que puede realmente transformar las estructuras dentro de las políticas empresariales.

Un ejemplo claro de la implementación de políticas sociales en apoyo a las mujeres, es en el escrito de Paredes (2006) donde menciona “En el marco de las políticas sociales del Estado de Bienestar, la atención hacia las mujeres se dirigió fundamentalmente a su papel dentro de la familia, a través de guarderías y salud materno-infantil”, lo cual es un tema sumamente importante, ya que durante mucho tiempo la maternidad se ha visto como un impedimento para las mujeres al pensar en tener una vida laboral con mayores responsabilidades o puestos de liderazgo. Sin embargo, esta clase de apoyos son los que dentro de las empresas ayudan realmente para que puedan desarrollarse profesionalmente de manera plena.

Por su parte, Samochuallpa (2022) describe en la revista de Ciencia Latina lo siguiente: “En América Latina se han promulgado leyes integrales contra la violencia hacia la mujer y se han creado instituciones de género, como ministerios o institutos de la mujer”. Estas medidas muestran un avance importante en cuanto al reconocimiento formal de lo que la mayoría de las mujeres enfrentan al tener que pasar por algún tipo de violencia; aunque más adelante de esta investigación se mostrará cuáles son esas leyes y demás, es relevante mencionar que la eficacia de su implementación depende de la forma en la que las instituciones tengan la intención real de tomar acciones y mostrar empatía con estas situaciones.

Además, en esa misma revista el autor redacta que se han implementado medidas de acción afirmativa como cuotas de género y paridad en espacios de representación pública, lo cual se mencionó al inicio de este capítulo e incluso se pudieron observar algunos ejemplos de la inclusión de mujeres en puestos de gobernación y liderazgo empresarial.

Pese a que ya existen políticas públicas que apoyan la igualdad de género, y tal vez que haya personas que creen que son suficientes, la realidad es que no es así, ya que de ser así ni siquiera se estaría hablando de una disparidad entre mujeres y hombres, por lo que la creación de estrategias a favor de este cambio debe continuar de manera constante e ir incrementando para evitar retroceder con el proceso de cambio y que más personas comprendan la importancia de que no solo se tienen que establecer por escrito estas estrategias, sino también practicarlas.

Aunado a esto, al analizar el estudio que se realizó en Europa es posible entender que es un hecho la importancia que tiene el tratar este tipo de temas durante la formación académica, ya que la escuela se considera una segunda casa y la formación que se practica hará referencia en la forma en la que los individuos se desenvuelven dentro de la sociedad, ya sea con acciones y comportamientos positivos o negativos.

En comparación con Latinoamérica se puede volver a mencionar el anterior ejemplo de Samochuallpa (2022), en donde en su estudio recalca algunas de las políticas públicas que se han implementado en estos países, sobre todo me parece interesante lo que menciona a continuación: “Las políticas públicas en la región han incluido la tipificación del feminicidio, protocolos de atención a víctimas y campañas de prevención de la violencia contra las mujeres”.

Me gustaría recalcar que, a pesar de que esta clase de situaciones se viven en todo el mundo, es una realidad que, de acuerdo con datos del Observatorio de Género de la CEPAL, para 2021 los países con mayores tasas de feminicidio se encuentran en América Latina, específicamente en Honduras, República Dominicana, El Salvador, Bolivia y Brasil, siendo Honduras la más alta a nivel regional. Adicional a esto el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017), menciona en un estudio que en México el 66.1 % de las mujeres mayores de 15 años han sufrido algún tipo de violencia (emotiva, física, sexual o patrimonial). Esta clase de estudios revela cifras realmente alarmantes y tiene que ser motivo suficiente para hacer notar que es importante tomar acciones que erradiquen este tipo de conductas y casos en Latinoamérica sobre todo por ser un lugar con una alta cantidad de víctimas.

Lo anterior es un claro ejemplo de la razón por la que se han ido implementando más las políticas públicas en apoyo a las mujeres, porque no solo es una cuestión de un pleno desarrollo profesional, sino también el hecho de sentirse seguras en sus espacios laborales y evitar cualquier tipo de violencia, ya que en cualquier momento podría incrementar.

En México, en cuanto a políticas sociales, género y curso de vida, Altamirano (2020) menciona en su investigación que los regímenes de bienestar de la segunda mitad del siglo XX consideraban a la familia biparental como unidad beneficiaria primaria de la política pública. En este esquema, la persona con la jefatura del hogar adquiría protección mediante su posición en el mercado laboral (formal) y los beneficios se extendían a sus dependientes económicos. Dado que este esquema emergió en contextos donde la participación de la fuerza de trabajo femenina era limitada y existía una marcada división de género entre las esferas privada y laboral, las políticas sociales de conciliación familia-trabajo (Altamirano, 2020). Este modelo de familia, denominado en la literatura como de proveedor único masculino, no resulta compatible con dos transformaciones sociales significativas en las últimas décadas: el incremento de la participación laboral de las mujeres y de la proporción de hogares con jefatura femenina (Altamirano, 2020).

Como se indica en la cita anterior se puede considerar que la intención es exponer el cambio estructural en la forma en que se conciben y aplican las políticas sociales a partir de la información de los últimos años donde se puedan notar las transformaciones de la familia y el trabajo. Uno de los puntos claves a tratar de esta información es el hecho de la existencia del modelo de familia biparental, puesto que es una realidad que, a pesar de que estamos en una época donde se busca una mayor jefatura femenina en las diferentes áreas laborales, también se debe considerar que las políticas de conciliación trabajo-familia (guarderías, licencias parentales igualitarias, horarios flexibles, etc.) no han sido completamente reconocidas a pesar de que se supone que son acciones prioritarias.

Hoy en día es evidente que las políticas públicas diseñadas bajo un modelo tradicional de familia y mercado laboral se han vuelto poco aptas ante los cambios sociales, puesto que se tienen que adaptar a situaciones como la inclusión de medidas de conciliación entre empleo

y cuidados, reconocer la diversidad de estructuras familiares y garantizar el pleno desarrollo social de jefas de hogar dentro de puestos laborales que van desde puestos de liderazgo hasta trabajos de economía informal, donde realmente se concentra una gran parte de mujeres.

Es por esto que, al existir una transición de un modelo centrado en que el proveedor sea masculino, a uno donde exista la inclusión y el ser corresponsable, será de gran ayuda para erradicar brechas de género, garantizar una autonomía económica para las mujeres y sobre todo mostrar esas transformaciones sociales que corresponden al siglo XXI.

2.2.2 Normativas laborales

Las normativas laborales en cuestiones de igualdad de género hacen referencia a un conjunto de leyes, reglamentos y estándares que tienen como objetivo que mujeres y hombres tengan mismos derechos, oportunidades, condiciones en el ámbito laboral, sin que exista la discriminación y practicando un trato equitativo. Tal como señala Regalado y López (2017) en el Marco Jurídico de México acerca de Igualdad Laboral: “La igualdad de la mujer fue considerada por el Congreso de la Unión al reformarse y adicionarse el 27 de diciembre de 1974, los Artículos 4º, 30 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre del mismo año. El artículo cuarto destaca en materia de igualdad, lo siguiente:

“Artículo 4º. El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.”

Lo anterior es un ejemplo de la disposición constitucional respecto a los avances jurídicos para poder incrementar la igualdad de mujeres y hombres, no obstante a lo anterior, la eficacia depende de la práctica que se tenga por parte de la población. Se puede considerar que la reforma de 1974 marcó el principio de un marco legal más incluyente, pero también es un hecho que existe una necesidad de adaptar la legislación secundaria y las prácticas institucionales para poder erradicar las brechas de género en el ámbito laboral.

Conforme a Regalado y López (2017), “La igualdad entre hombres y mujeres no puede ser absoluta, pues cuentan con diferencias psicosomáticas y fisiológicas que han conducido a que se legisle exclusivamente en favor de éstas. Así por ejemplo, la legislación laboral y la penal contienen disposiciones protectoras de los derechos femeninos en razón de las características físicas e incluso psicológicas que los hombres no poseen”. Realmente en este fragmento se puede notar que a pesar de que es necesaria la igual entre mujeres y hombres, también es cierto que esta clase de normas se deben generar tomando criterios basados en contextos realistas, es decir, si bien el texto afirma que no se puede tener una igualdad absoluta, la verdad es que es posible considerar que va más allá de decir una igualdad absoluta, más bien una donde se respeten y tomen en cuenta los alcances de estos dos grupos de personas, sin arriesgar su integridad física y psicológica.

Las leyes nacionales clave para erradicar esta problemática de acuerdo con la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026): “Ley Federal del Trabajo (LFT), la cual prohíbe la discriminación por sexo, garantiza la igualdad salarial y protege contra despido por embarazo, otorgando derechos específicos a mujeres embarazadas” (Regalado & López, 2017). La cual establece derechos claros en cuanto a la desigualdad salarial y los despidos por embarazo que en realidad siguen ocurriendo, lo cual puede reflejar la necesidad de que exista una mayor vigilancia e inspección laboral.

Por otro lado, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres establece mecanismos para garantizar la igualdad sustantiva en todos los ámbitos y promueve la transversalización de la perspectiva de género en políticas públicas humana (Regalado & López, 2017). Este hito es un avance debido a que tiene como propósito la existencia de una igualdad en todos los ámbitos sociales y políticos, sin embargo, su aplicación depende totalmente de la coordinación institucional, lo que suele limitar su eficacia en la práctica.

La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación contempla sanciones y medidas contra prácticas discriminatorias, incluidas las laborales, además de que establece mecanismos a través del CONAPRED (Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación). Esta ley es clave porque toma en cuenta diversos ámbitos de la vida social, pese a ello, su limitación es que el CONAPRED carece de facultades sancionadoras fuertes, lo que reduce su capacidad de garantizar justicia en casos graves (Regalado & López, 2017).

Continuando con las normas y reglamentos, dentro de este Marco Jurídico también se menciona la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015, la cual consiste en una certificación que reconoce a las empresas con buenas prácticas en igualdad laboral y no discriminación. Además, es importante mencionar la existencia de reglamentos de seguridad y salud laboral con enfoque de género, los cuales son establecidos ya sea por organizaciones o acopladas de acuerdo con las políticas de cada empresa.

A pesar de que se puede notar que México tiene un soporte jurídico en cuestiones de igualdad de género, sigue siendo un desafío muy grande la aplicación efectiva para hacer cambios más significativos, sin embargo este conjunto de disposiciones ha impulsado la equidad laboral entre hombres y mujeres, lo cual ha permitido que se lograran cambios en las diferentes industrias, demostrando que en la actualidad es un tema que no se puede dejar de lado, y que tiene que continuar incrementando para lograr los objetivos principales.

2.2.3 Convenios internacionales

Si bien, los convenios internacionales sirven para tener acuerdos formales entre Estados y organismos internacionales que se encargan de establecer compromisos jurídicos en torno a temas de interés común, para fines de esta investigación, en materia de igualdad de género y campo laboral, dichos instrumentos tienen un papel fundamental, debido a que se encargan de analizar estándares mínimos y obligatorios para garantizar la no discriminación, igualdad

de oportunidades y el respeto a los derechos laborales de todas las personas sin importar el sexo.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) tiene como objetivo general promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad (Regalado & López, 2017). Este objetivo abarca a todos los trabajadores, sea cual sea el modo y el sector en donde trabajen: el trabajo asalariado, por cuenta propia y a domicilio, ya sea en la economía regular o en el sector no estructurado (informal) (Regalado & López, 2017).

Lo anterior es un claro ejemplo de un acuerdo internacional que tienen que cumplir las naciones que formen parte de él para poder tener una transformación hacia tratos igualitarios entre mujeres y hombres, sobre todo en el mundo laboral. Esta información se encuentra principalmente en el Convenio 100 (igualdad de remuneración), “Cada Miembro deberá promover y, en la medida en que sea compatible con sus métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor” (OIT, Convenio 100, art. 2, 1951).

El Convenio 111 (no discriminación en empleo) “Se entenderá por el término discriminación: a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (OIT, Convenio 111, art. 1, 1958). Por lo tanto, es importante reconocer que este organismo ha sido clave para la defensa de la igualdad, al respetar, promover y hacer realidad los principios establecidos dentro de esta clase de tratados.

Tal como lo expone Regalado y López (2017), “Para lograrlo, las normas plantean la urgencia en la aplicación de medidas multidisciplinarias, medidas de prohibición, sanción legal de la discriminación y emplear acciones positivas para potenciar los derechos de la mujer y lograr la igualdad real en el trabajo. El Convenio 100 y la Recomendación 90, “Sobre igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor”, obliga a los Estados a fijar y garantizar el índice de remuneración basados en el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor”.

Es claro que, aunque ya están establecidos estos convenios más que normas ya totalmente concretas, siguen siendo planteamientos que simplemente hacen referencia a que faltan medidas reales y que de verdad generen cambios, por lo que se tiene que tomar en cuenta que las normas y políticas de cada país son fundamentales para poder ir hacia el camino correcto para una equidad.

Otra norma internacional del trabajo que contribuyen a cumplir con el objetivo de eliminar la discriminación por género es el Convenio 117, “Sobre política social”, en el cual se establece suprimir toda discriminación entre los trabajadores por razón de sexo, haciendo

menCIÓN especial sobre la fijación de salarios de acuerdo con el principio de salario igual por un trabajo de igual valor. Incorpora elementos delimitadores del alcance del concepto de trabajo de igual valor, como la referencia a los ámbitos de comparación misma operación y empresa. Así como la prevención de la corrección de los diferenciales salariales a través del principio de elevación.

La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing reconoce en su contenido que la situación de la mujer ha avanzado en algunos aspectos importantes en los últimos años desde su aprobación, aunque los progresos no han sido homogéneos, persisten las desigualdades entre mujeres y hombres y sigue habiendo obstáculos importantes, que entrañan graves consecuencias para el bienestar de todos los pueblos (Organización de las Naciones Unidas, 1995). De igual forma, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing reconoce que las políticas y los programas macroeconómicos y microeconómicos, incluido el ajuste estructural, no siempre han sido concebidos teniendo en cuenta las consecuencias que pueden acarrear para las mujeres y las niñas, en especial las que viven en condiciones de pobreza (Organización de las Naciones Unidas, 1995).

Es bastante rescatable entender que el texto logra enfatizar el hecho de que la pobreza no se puede analizar desde indicadores económicos generales, sino que también debe incluir una perspectiva de género que se adecue al contexto de vida de las y los trabajadores mexicanos, en donde se pueda evidenciar cómo la falta de igualdad afecta en mayor medida a las mujeres. Es justo la ausencia de las políticas, normas y acuerdos con enfoque de género realmente efectivos lo que hace que se siga perpetuando la limitación del avance correcto hacia una igualdad de género.

Este enfoque es clave e interesante porque abre esa opinión acerca de la necesidad de programas sociales, económicos y laborales que integren de la mejor manera la perspectiva de género adecuada, es decir, que tenga como objetivo principal garantizar el crecimiento económico y políticas públicas que no propicien desigualdades, sino un entorno inclusivo y con igualdad sin importar el género.

La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, constituye uno de los instrumentos jurídicos internacionales más importantes para la promoción de la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

En su artículo 1, la CEDAW (1979) establece que la discriminación contra la mujer se entiende como “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera”. Este instrumento no solo busca reconocer la poca igualdad dentro de las estructuras sociales, económicas, políticas y laborales que

enfrentan las mujeres, sino que también exige el compromiso de los Estados Parte a adoptar medidas legislativas, administrativas y de políticas públicas para obtener una igualdad.

En el artículo 2, la Convención exige que los Estados tomen acciones contra aquellos que practiquen la discriminación contra la mujer y se comprometan según la CEDADW (1979) a “seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación contra la mujer”, por lo tanto, resulta ser un convenio donde se reconoce la importancia de erradicar los roles y estereotipos de género que ocasionan la baja participación de las mujeres.

Por otra parte, de acuerdo con la CEDAW (1979) en su artículo 5 señala que los Estados deben tomar medidas y acciones para “modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres” (Regalado & López, 2017).

De acuerdo con esta perspectiva, la CEDAW se convirtió en un instrumento fundamental para el avance hacia una igualdad de género, debido a que compromete a los Estados a garantizar que las mujeres puedan tener mismas oportunidades en las diferentes esferas de la vida, además de que se respeten sus derechos y tengan una vida libre de discriminación y violencia.

2.2.4 Liderazgo femenino y masculino

El liderazgo femenino, según lo expresado por Querol (2014) “es la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo en el interior de las organizaciones”.

En consecuencia, es importante señalar que el liderazgo implica la capacidad de organizar y guiar a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común. Por lo tanto, la forma en que se dirige una organización dependerá de las características propias de cada líder. No obstante, en esta investigación se demostrará que, si bien cada persona posee rasgos particulares, existen similitudes en ciertas características entre mujeres y entre hombres. Es necesario que esto quede claro para poder comprender porque el liderazgo femenino y masculino se lleva a cabo de manera diferente y que en cada grupo pueden existir ventajas y desventajas.

De acuerdo con Eagly y Carli (2003), los roles de género se reflejan a nivel directivo a través de las características del liderazgo. Según la teoría de estos autores, el liderazgo masculino privilegia un enfoque competitivo y se basa en una estructura jerárquica para ejercer control y realizar un análisis racional en la solución de los conflictos, el liderazgo femenino, por otro lado, es más cooperativo y se enfoca en el desarrollo de equipos de trabajo para obtener buenos resultados a través de la comprensión y un análisis más intuitivo que racional.

Zárate y Sánchez (2024) mencionan que a pesar de que las mujeres han podido romper el rol tradicional que la sociedad patriarcal les había dado a lo largo del tiempo, las autoras reconocen que todavía existen mecanismos de segregación que perpetúan el androcentrismo en el ámbito laboral. Esto significa que hay organizaciones en donde la división del trabajo se realiza a partir de la desigualdad social de las mujeres con respecto a los hombres, y no en los potenciales individuales o la libre voluntad de los participantes.

A nivel social, Rosener (1990) ha identificado diferencias en los tipos de liderazgos masculinos y femeninos a partir de la socialización de los roles de género y las asociaciones con características cooperativas, comprensivas y de amabilidad que se les atribuyen a las mujeres. Maier (1999), por su cuenta, asegura que el liderazgo masculino se centra en el hacer y su objetivo son los resultados; el femenino, por otro lado, se centra en el ser y su objetivo es el proceso.

Si bien, el liderazgo históricamente se ha asociado con cualidades masculinas, como la autoridad, racionalidad o firmeza, realmente es necesario replantearse si ese tipo de cualidades ha ayudado a que ese liderazgo sea cómodo y sobre todo si ha dado los mejores resultados, puesto que si se compara con atributos tradicionalmente asignados a mujeres como empatía, cuidado, intuición y cooperación, han sido subvalorados en esta clase de roles, ya que gran parte del tiempo se ha pensado que no sirve de mucho el tener esta clase de características, al contrario se ha considerado un tipo de desventaja para poder tomar las decisiones “adecuadas”.

En la actualidad se debe replantear o redefinir el liderazgo, en un sentido donde se acepte que existen estilos diversos y colaborativos, donde se reconozca que todas las cualidades de los líderes son valiosas sin importar el género. Aunado a esto, reconocer la variedad de estilos de liderazgo resulta indispensable para que exista una igualdad de género, debido a que, al tener un porcentaje balanceado de mujeres y hombres líderes se podría notar los beneficios de cada grupo, dejando claro que no todos los hombres y mujeres cuentan de manera exacta con las mismas características. En la Tabla 1, se puede ver una referencia de los estilos de liderazgo femenino y masculino que se creía tener en el siglo XX.

Tabla 1. Estilo directivo masculino y femenino. Fuente: Loden (1987)

Elementos	Estilo masculino	Estilo femenino
Estilo operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura organizativa	Jerárquica	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Lograr calidad
Resolución de problemas	Racional	Intuitivo/racional
Características clave	Fuerte control Estrategia No emocional Análisis	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Es importante reconocer que la información de la tabla anterior fue escrita en una época donde no existía el avance que se tiene en la actualidad, sin embargo, puede permitir cierta simplificación para comprender la forma en la que los estereotipos de género influyen en los estilos de liderazgo, e incluso sería de utilidad analizar si realmente los cambios han sido muy grandes desde esos años hasta la actualidad; para ello en la Tabla 2 se puede observar dichos estilos con características del liderazgo femenino y masculino reciente.

Tabla 2. Visión de tipos de liderazgo masculino y femenino actuales.

Elementos	Estilo masculino (actualidad)	Estilo femenino (actualidad)
Estilo operativo	Orientado a resultados, innovación y competitividad.	Colaborativo, inclusivo y orientado a la cohesión del equipo.
Estructura organizativa	Liderazgo distribuido y menos jerárquico.	Participativo, liderazgo y basado en redes de apoyo.
Objetivo básico	Lograr eficiencia, crecimiento sostenible y posicionamiento.	Generar calidad, lograr eficiencia y bienestar organizacional.
Resolución de problemas	Análítica, basada en datos y con visión estratégica.	Enfoque en la negociación y consenso, empática e intuitiva.
Características clave	Resiliencia, visión global y toma de riesgos calculados.	Inteligencia emocional, comunicación abierta e impulso a la diversidad.

La propuesta de Loden de 1987 acerca de liderazgo masculino y femenino muestra una visión marcada por roles y estereotipos de género dominantes en la segunda mitad del siglo XX. Por tanto, es importante reconocer que, en esa época, el liderazgo masculino se relacionaba con la competitividad, el control, jerarquía y racionalidad, mientras que el liderazgo femenino se asociaba a la cooperación, el trabajo en equipo, colaboración y la intuición. Estos elementos no solo ocasionaban los estereotipos de género, sino que también producían una visión en la que las mujeres eran vistas como personas complementarias y necesarias en la toma de decisiones.

En contraste, los enfoques contemporáneos muestran una evolución significativa, puesto que el liderazgo masculino ya no se entiende únicamente desde la jerarquía y el control rígido, sino que incorpora características como la innovación, la flexibilidad organizativa y la resiliencia. Por otra parte, el liderazgo femenino también se ha reestructurado, pasando a un estilo que promueve la inteligencia emocional, la inclusión, diversidad y el impacto social;

por tanto, esos cambios responden tanto a transformaciones culturales en torno a la igualdad de género, como a los desafíos actuales de las organizaciones, las cuales requieren de un tipo de liderazgo más humano, estratégico y sostenible.

Al comparar ambas tablas se observa una clara transición: de una visión rígida y estereotipada del liderazgo masculino y femenino hacia una complementariedad enriquecida, donde ambos estilos incorporan habilidades antes consideradas exclusivas del otro. Hoy en día, el liderazgo efectivo no se limita a un género, sino que integra elementos de ambos enfoques, priorizando la innovación, la cooperación, la empatía y la visión estratégica como rasgos comunes y necesarios en las organizaciones contemporáneas.

2.3 Desarrollo sostenible y beneficios de igualdad de género

Al hablar de un desarrollo sostenible es necesario entender que la sostenibilidad tiene como elementos fundamentales los siguientes aspectos: social, económico y ambiental, por lo que si se analiza la información del capítulo anterior se entenderá que el liderazgo femenino y masculino tienen características propias, ya sean consideradas ventajas o desventajas; por lo tanto, debe existir un balance donde ambos tipos de liderazgo puedan complementarse y por ende la participación de hombres y mujeres en un desarrollo sostenible hace que exista más diversidad de ideas y opiniones para entender que no solo es una cuestión de justicia social, sino también de tomar las aptitudes de cada grupo y lograr el triunfo de un objetivo en común.

Adicionalmente, el hecho de incrementar el acceso a la igualdad de condiciones laborales, se genera mayor capacidad productiva, ya que habrá más capital humano donde vería reflejado las posiciones de liderazgo donde se fortalecería la innovación y competitividad en las distintas organizaciones.

Uno de los beneficios más importantes que se tienen al incrementar las oportunidades para la participación de mujeres en el ámbito laboral, es que se contribuye a romper con ciertos ciclos de pobreza, debido a que contarían con ingresos, recursos y educación, para poder garantizar el bienestar de sus familias, principalmente si son madres solteras.

Garantizar la igualdad de género no se trata solamente de un compromiso ético, sino que también se ha vuelto una estrategia para lograr el objetivo del desarrollo sostenible e inclusivo, lo cual pueda traer beneficios en cuanto al bienestar social y a la protección ambiental.

2.3.1 Igualdad de género y la Agenda 2030 (objetivo 5)

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible hace referencia a un plan de acción adoptado en 2015 por 193 Estados miembros de las Naciones Unidas, y su objetivo principal es enfrentar los desafíos globales mediante 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de contar con 169 metas específicas, donde se espera obtener un horizonte común en el año 2030.

Para fines de este trabajo, se buscará el análisis del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, el cual, según ONU Mujeres (2020), busca “lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. En Latinoamérica y el Caribe, este objetivo resulta ser clave debido a la gran persistencia de desigualdades estructurales que afectan a las mujeres en cualquier ámbito, es decir, económico, político y social.

En este mismo informe, ONU Mujeres (2020), menciona que “las estadísticas muestran que las mujeres dedican entre un quinto y un tercio de su tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, mientras que en el caso de los hombres la proporción es apenas de un décimo”, lo cual es realmente preocupante, ya que muestra una gran razón por la que las mujeres tienen más obstáculos para desarrollarse en su vida profesional, puesto que en cuanto a tiempo e incluso salud física es muy complicado mantener un ritmo de vida donde tienen compromisos laborales y de amas de casa, por lo que muchas veces esa es la razón por la que no existe una mayor participación de mujeres en las diferentes que existen, sumado a esto, también es posible entender que por ello es más fácil que haya mujeres que no cuenten con ingresos propios, una situación que regularmente las vuelve económicamente dependientes.

Además, la violencia de género continúa siendo uno de los mayores obstáculos en México y demás países, sobre todo en Latinoamérica, puesto que según el informe regional de los ODS, “más de 15.000 mujeres de 16 países fueron víctimas de feminicidio en los últimos cinco años, la mayoría a manos de sus parejas”, esta clase de datos son realmente alarmantes, debido a que son casos que han quedado en su mayoría impunes e incluso los marcos legales no han sido de ayuda para obtener justicia, ya que a pesar de que existen leyes integrales en 13 países, “el avance normativo no ha sido suficiente para erradicar la violencia de género” ONU Mujeres (2020).

De acuerdo con ONU Mujeres (2020) “la participación política también refleja avances y desafíos: aunque las mujeres ocupan el 30,7% de los escaños parlamentarios en la región, aún están lejos de alcanzar la paridad en la representación y uno de los obstáculos más grandes, y en ocasiones menos visibles, a los que se enfrentan las mujeres en política es la violencia y la intimidación de género”. Esta problemática justamente se relaciona con el párrafo anterior, mostrando que una de las limitaciones más preocupantes es el hecho de la existencia de la violencia e intimidación de género que en su mayoría genera temor y brechas que impiden que las mujeres sientan la libertad de alzar la voz y puedan ejercer su desarrollo en las diferentes esferas.

Por otra parte, la pandemia de la COVID-19 visibilizó y profundizó estas brechas, tal como señala Sanabria (2015), “la pandemia generada por la enfermedad del coronavirus agudizó algunas desigualdades clásicas como la falta de acceso al trabajo y la inequidad en la distribución de recursos”, y puso de relieve el aumento del trabajo de cuidados no remunerado asumido por las mujeres, por lo que se podría considerar que durante este tiempo hubo un retroceso de este movimiento, ya que no solo permitió que aumentaran los trabajos

no remunerados y responsabilidades, sino que la violencia doméstica se desarrollara a un nivel mayor y disminuyera las posibilidades de que las mujeres que sufrían de violencia alzaran la voz.

Desde la perspectiva de la justicia distributiva, en palabras de Sanabria (2015) la crisis demostró que comúnmente son ellas quienes se encuentran sobrerrepresentadas en la pobreza y en el trabajo no remunerado”. En este sentido, organismos internacionales recomendaron que los Estados incorporarán perspectivas interseccionales en las respuestas promovidas ante la pandemia y tener en cuenta los efectos diferenciados que dichas respuestas tienen sobre los derechos humanos de los grupos históricamente excluidos, como lo han sido las mujeres.

Alcanzar el ODS 5 es realmente un reto, puesto que se debe reconocer que la desigualdad de género en la región no es como tal un producto de falta de formación, sino que como menciona Sanabria (2015), “es una falta de oportunidades para las mujeres, por ejemplo, para entrar al mercado laboral después de la maternidad”, y como este ejemplo existen muchos más donde las limitaciones para el pleno desarrollo de las mujeres se haga realidad, sin embargo, es un avance el reconocer dichas problemáticas y empezar a formular soluciones que se puedan aplicar en las diferentes sociedades.

En el marco de la Agenda 2030, en cuanto a igualdad de género, uno de los principales logros ha sido la incorporación de políticas internas con perspectiva de género, tales como códigos de ética, protocolos de igualdad y la conformación de comités especializados, lo que ha permitido atender los casos de discriminación y acoso laboral de forma más estructurada (INMUJERES 2020). Aunado a esto, se ha impulsado la capacitación y sensibilización en materia de género, mediante programas de formación en lenguaje incluyente, prevención de la violencia y eliminación de estereotipos, lo que contribuye a un cambio cultural en los espacios laborales. Otro aspecto relevante es la adopción de protocolos contra la violencia y el acoso, alineados con las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, garantizando así ambientes laborales más seguros para las mujeres.

Respecto a la participación femenina, se reconoce un incremento en los puestos de liderazgo y toma de decisiones, lo que representa un avance hacia una mayor representación en órganos directivos y consejos de administración, aunque aún persiste una marcada brecha de género (INMUJERES, 2020). En síntesis, estos avances reflejan un esfuerzo institucional por alinear las prácticas organizacionales con los compromisos de la Agenda 2030; sin embargo, los retos continúan, especialmente en lo relativo a la reducción de la brecha salarial y la erradicación definitiva de la discriminación estructural.

Además, será fundamental que las políticas fiscales y sociales se diseñen con enfoque de género, para garantizar una redistribución equitativa de recursos y oportunidades que permita avanzar hacia la autonomía económica, política y social de las mujeres.

2.3.2 Justicia de género

En consonancia con Lagarde (1996) señala que “la justicia de género no es solo la igualdad jurídica entre los sexos, sino el conjunto de transformaciones que hacen posible el acceso equitativo a los bienes materiales y simbólicos de la sociedad”: Se puede considerar que esta descripción destaca que este concepto va más allá de solo una formalidad e igualdad jurídica, sino que busca modificar las condiciones estructurales que limitan el desarrollo de las mujeres hacia un camino con mayores oportunidades y donde los roles y estereotipos de género no estén presentes en su día a día.

Por otro lado, “la justicia de género implica el reconocimiento de que las mujeres han estado históricamente excluidas de la ciudadanía plena, debido a la persistencia de sistemas patriarcales que limitan su participación en la vida política, económica y cultural (Lagarde, 1996)”. Esta cita respalda parte del párrafo anterior ya que menciona la preocupación de que los sistemas patriarcales han limitado el desarrollo de una igualdad entre hombres y mujeres, es por ello por lo que la justicia de género busca ese reconocimiento para que se comprenda la gran problemática que implica esta clase de estructuras sociales, en consecuencia puedan crear sistemas donde la igualdad sea una realidad.

Esta autora también menciona que “sin una perspectiva de género, los marcos democráticos resultan incompletos, ya que no puede haber democracia verdadera si la mitad de la población carece de los mismos derechos efectivos que la otra mitad (Lagarde, 1996)”. Así es como la idea de una justicia de género se presenta como una condición de gran importancia para poder obtener una sociedad incluyente y una democracia real entre ambos grupos, además de que se necesita crear una distribución de recursos materiales y de poder simbólico. Además, “se trata de garantizar a las mujeres el derecho a decidir sobre sus vidas, a participar en el poder, a ejercer su sexualidad y su maternidad de manera libre y autónoma (Lagarde, 1996)”. Este enfoque conecta directamente a los derechos humanos, así como la importancia de la implementación de políticas públicas que logren erradicar la discriminación que existe en la estructura actual, así como la práctica de una verdadera autonomía y una vida libre de violencia. La justicia de género busca transformar no solo leyes, sino también prácticas culturales y sociales negativas que perpetúan la desigualdad entre mujeres y hombres.

Por último, la justicia de género desde esta perspectiva es un tipo de proyecto político, social y cultural que tiene como objetivo no solo reparar desigualdades históricas, sino también reconstruir las sociedades donde sean más incluyentes y democráticas. En el caso de México, los avances en este tema han sido significativos en cuanto a marco normativo, puesto que, dentro de las organizaciones, esta clase de leyes y políticas internas han permitido que existan protocolos de igualdad, comités de género y políticas contra la violencia y acoso laboral, así como la presencia de mayor liderazgo femenino ha permitido registrar un avance en torno a la justicia de género; sin embargo, la verdadera consolidación de ello solo se logrará si dichos

marcos legales realmente se llevan a la práctica de la manera correcta y por consiguiente se obtengan cambios efectivos en los diferentes aspectos de la vida de las mujeres, promoviendo un cambio cultural profundo dentro de las estructuras organizacionales.

2.3.3 Políticas empresariales con perspectiva de género

Las políticas empresariales con perspectiva de género en México y muchos otros países han tomado un papel cada vez más importante en cuanto a la construcción de entornos laborales inclusivos e igualitarios. Dichas políticas buscan garantizar una igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, mediante medidas y acciones que promuevan el acceso equitativo al empleo, la erradicación de roles y estereotipos de género y prácticas discriminatorias.

De acuerdo con Mena et al. (2019), “la transversalización de la perspectiva de género en las empresas permite identificar desigualdades, modificar prácticas institucionales y crear entornos laborales que fomenten la equidad”. Un ejemplo de ello es la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, la cual reconoce a las organizaciones que aplican prácticas favorables en materia de igualdad salarial, acceso a puestos de liderazgo y toma de decisiones, llevan a cabo una responsabilidad en la vida laboral y personal de las y los trabajadores, además de prevenir y tomar acciones en cuanto violencia laboral. Sin embargo, se debe recordar que es una norma mexicana no obligatoria, por lo que un avance mayor es que se haga obligatoria como una Norma Oficial Mexicana y de esa manera se tenga que cumplir pese a cualquier cosa.

Estos autores también mencionan que “esta certificación ha impulsado que un número creciente de empresas mexicanas adopten mecanismos para institucionalizar la igualdad de género en sus estructuras organizativas (Mena et al., 2019)”, por lo que se muestran resultados reales de lo que marcos legales pueden lograr si se llevan a cabo de la manera correcta.

Una idea muy interesante de la implementación de estas políticas empresariales es que no solo traería los beneficios mencionados anteriormente, sino que también se lograrían ventajas competitivas para las empresas, debido a que muestran la promoción de una innovación, lo cual incrementa la productividad y mejora de la reputación corporativa. Las empresas que integran la igualdad de género en sus políticas y procesos son más sostenibles y competitivas, pues logran aprovechar el talento diverso de su capital humano (Mena et al., 2019)”. Esta última idea justamente respalda parte de la información anterior acerca de obtener un desarrollo sostenible donde se logre obtener beneficios reales con esta clase de prácticas, puesto que hacer que las empresas se den cuenta de estas ventajas puede ocasionar que incrementen su interés por tomar más en cuenta el desarrollo de sus políticas públicas con este enfoque.

La adopción de la perspectiva de género en el ámbito empresarial requiere de una transformación integral de los procesos internos de gestión de personal, de manera que se eliminen las prácticas discriminatorias y se garanticen las condiciones de igualdad. Con este enfoque, el informe subraya que “la adopción de políticas empresariales con perspectiva de género implica revisar procesos de reclutamiento, promoción y capacitación, a fin de garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de acceso y desarrollo profesional que los hombres (Mena et al., 2019)”.

Por su parte, estos autores también buscan resaltar la importancia de incorporar la corresponsabilidad laboral y familiar como uno de los componentes centrales de la equidad, señalando que “la corresponsabilidad entre la vida laboral, personal y familiar es un eje central de la igualdad sustantiva en las empresas, ya que permite disminuir las brechas de género en el empleo y mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores”. Dichas medidas muestran que, la igualdad de género a nivel corporativo no solo dependerá de marcos legales, que aunque son un gran apoyo y herramienta para obtener resultados favorables, las políticas organizacionales concretas que fortalecen la inclusión y la equidad en la práctica cotidiana también son piezas clave para aumentar los avances en países como México.

Las políticas empresariales con perspectiva de género en México representan un avance significativo hacia la construcción de entornos laborales más equitativos e inclusivos. Un claro ejemplo de ello es que el grupo “Accor México, el cual inició el “Canal de la Mujer”, un espacio confidencial donde colaboradoras pueden recibir orientación jurídica, psicológica y social, como parte de su compromiso con la transformación social y la lucha contra la violencia de género” (SemMéxico, 2025). Por otra parte, el “Programa Mexico2equal – IFC, es una iniciativa de la IFC (Corporación Financiera Internacional) que reunió a 17 empresas mexicanas para cerrar brechas de género mediante estudios de brecha salarial, inclusión en liderazgo políticas familiares, beneficiando a más de 450 000 colaboradores” (International Finance Corporation. 2022).

Sin embargo, su implementación debe analizarse a la luz de los compromisos internacionales adquiridos por el Estado mexicano, esto se refleja en la manera en la que como se mencionaba anteriormente la CEDAW establece la obligación de los Estados Parte de eliminar la discriminación contra la mujer en todas sus formas, lo cual incluye garantizar la igualdad en el acceso al empleo, la promoción y la capacitación. De manera complementaria, la Plataforma de Acción de Beijing (1995) subraya la necesidad de fomentar imágenes no estereotipadas de la mujer y de impulsar políticas económicas y sociales que reconozcan sus derechos en el ámbito productivo.

Capítulo 3. La igualdad de género en la industria minera

La industria minera tiene una estructura en la que participan diferentes grupos de personas, puesto que las actividades que competen a este sector cambian de manera significativa la vida de las sociedades, es decir, su cultura, sistemas políticos, la estructura de las comunidades e incluso las dinámicas de poder, esta última sobre todo hablando entre hombres y mujeres.

Al hablar de dinámicas de poder sabemos que históricamente se ha considerado que la minería es una actividad de “hombres”, ya que regularmente se asocia con características superficiales como lo es la fuerza física, la rudeza y el riesgo, lo cual hace que se tenga una mayor representación de hombres en puestos operativos y de toma de decisiones. Sin embargo, también se debe destacar que, con el paso de los años esa clase de ideologías ha sido cuestionada por las mujeres que se han incorporado a la industria, lo que generó nuevas formas de pensamiento y por ende acciones a favor de la inclusión de mujeres en este sector, como lo son normas, protocolos y nuevas formas de convivencia a nivel profesional. Aunado a esto, también es relevante cuestionar el hecho de que, aunque no en todos, pero si en muchos contextos mineros, los puestos de liderazgo siguen ocupados en su mayoría por hombres, en contraste con esto, gran parte de las mujeres están en áreas administrativas o de seguridad.

De acuerdo con la Cámara Minera Mexicana (CAMIMEX) en su informe del año 2024 se puede ver en la Figura 1 una gráfica con los porcentajes de participación de mujeres en las diferentes áreas de la industria minera; al hacer un análisis de dichos porcentajes es claro que la mayoría de las mujeres están en puestos administrativos o de finanzas y contabilidad, lo cual pese a que no es un logro negativo, si implica el hecho de reconocer el bajo porcentaje de la participación del sector femenino en las operaciones mineras, ya que es donde tiene que haber un enfoque mayor de reflexión e interpretación de las causas que impiden el aumento de mujeres en esta área.

Conforme a los datos de CAMIMEX (2024), la participación femenina en la industria es del 17.9 %, una cifra que ha ido incrementando en los últimos años, pero también es importante entender que se debe continuar con estos avances y saber cuáles son las razones por las que existen áreas con menor cantidad de mujeres, empezando por saber qué condiciones y necesidades consideran que no son completamente cubiertas para desarrollarse plenamente en ese ambiente.

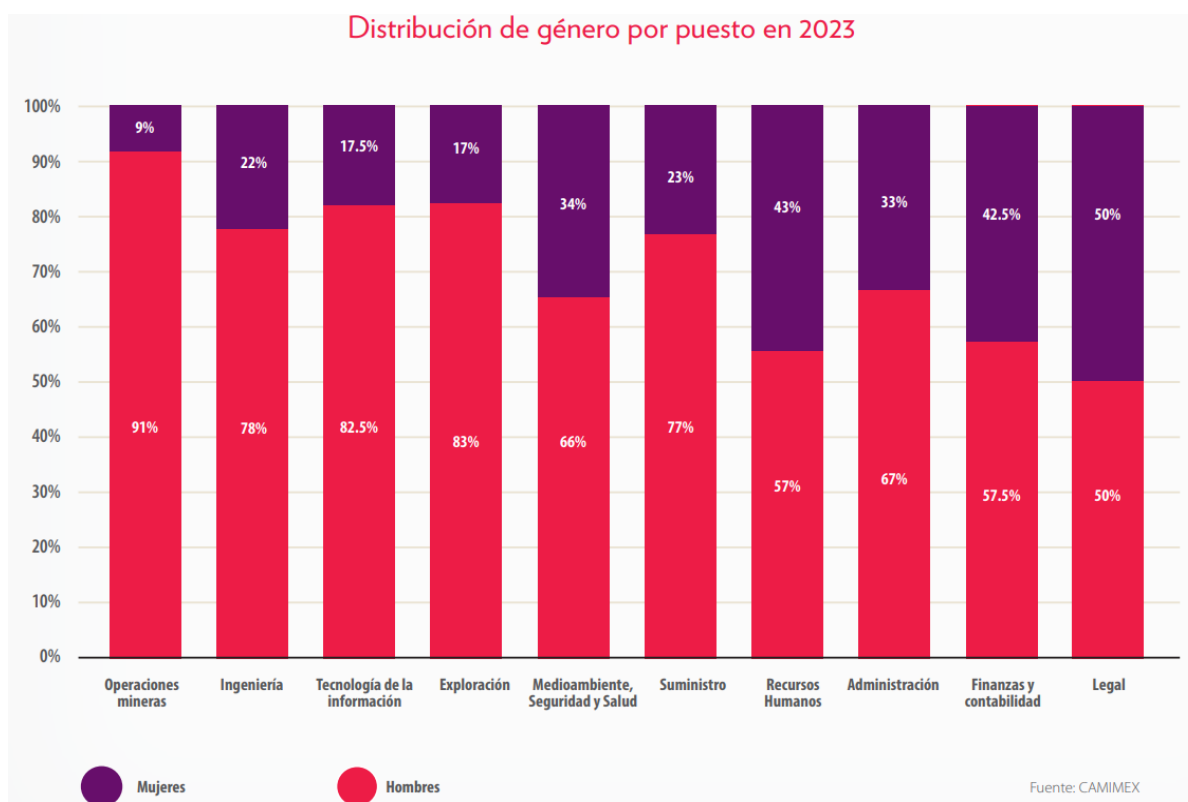


Figura 1. Gráfica de Distribución de género por puesto 2023 (CAMIMEX 2024).

Al reflexionar, considero que una manera de poder generar respuestas de lo anterior es también valorar las condiciones en las que se encuentran las mujeres en las áreas donde tienen más altos números de participación, debido a que se puede generar un contraste o comparación para tener un análisis completo y probablemente sea más sencillo entender qué es lo que hace falta en cada área.

Pese a los desafíos que existen en este sector para llegar a una igualdad de género, es indispensable reconocer que las mujeres han generado cambios en diferentes roles, desafiando por completo la percepción tradicional de la industria, y es por ello que en la actualidad se debe reconocer que en los últimos años se ha visto un mayor compromiso por parte de las empresas mineras para poder alcanzar una igualdad de género. Para esto, es necesario comprender que, para llegar a la situación actual, se ha recorrido un camino muy largo en cuanto a una transformación cultural, social y laboral, ya que este avance no ocurrió de forma inmediata, para ello hubo años de lucha, resistencia e inclusión gradual de mujeres en la minería.

Este capítulo ofrece al lector una visión de dicho proceso, inicialmente al abordar los antecedentes históricos de la industria minera considerando la presencia de la mujer hasta las condiciones actuales en las que se encuentran laborando. De esa forma se pretende mostrar el contexto de cómo ha sido la incursión de las mujeres en la minería y cuáles han sido las

causas que han limitado o contribuido su pleno desarrollo con una verdadera igualdad de género.

3.1 Industria minera (contexto histórico)

La industria minera ha sido caracterizada por ejercer la actividad económica de extraer recursos minerales del subsuelo y transformar en materias primas esenciales para el uso en otras diferentes industrias, es decir, la actividad minera es vital para poder generar bienes de consumo que todas las personas necesitan para su vida cotidiana. En México, resulta tener una gran importancia para el desarrollo económico, puesto que desde hace mucho tiempo se ha posicionado como un país minero que genera empleos y aporta infraestructura para las poblaciones.

La minería en México ha existido desde muchos años atrás, es decir, en la época prehispánica las culturas originarias ya realizaban esta actividad, inicialmente para obtener herramientas o piedras preciosas como oro nativo, plata, cobre y jade que eran usados para elaborar joyas u objetos ornamentales. Por otro lado, en esta época ya había participación femenina en dicha actividad, debido a que se encargaban de la transformación de los minerales para elaborar joyas y objetos ceremoniales para cultos religiosos, de esa manera se puede decir que, aunque no entraban a las minas, tenían conocimiento artesanal y simbólico del uso de los minerales para utilizarlos en beneficio de sus sociedades (Coll-Hurtado et al., 2002).

La minería durante la época colonial según lo dicho por Coll-Hurtado et al. (2002), el desarrollo del mercantilismo europeo y su consecuente política expansionista de colonización modificaron radicalmente la economía de las tierras conquistadas. La actividad minera de esa época se basó en la explotación del oro y plata, y la búsqueda de estos dos minerales dio lugar a profundas modificaciones del paisaje: se abrieron caminos por tierras inexploradas, se desarrollaron los campos agrícolas con nuevos cultivos y se crearon las estancias ganaderas con animales hasta entonces desconocidos en México. De manera general el entorno geográfico de México cambió por completo desde esa época debido a la minería, sin embargo, es un hecho que también trajo consigo muchas otras actividades económicas que influyeron por completo en los pueblos indígenas, ofreciendo diversos empleos tanto para hombres como para mujeres.

Veinticinco años después terminada la conquista, ya se habían abierto minas en Taxco, Zumpango, Temascaltepec, Tlalpujahua, Pachuca y Guanajuato. La minería colonial se llevó a cabo mediante una cruenta explotación de la mano de obra indígena que vivía prácticamente esclavizada (Coll-Hurtado et al., 2002). Por sí sola la esclavitud ya era un gran problema durante esta época, es más que claro que los trabajos para hombres y mujeres estaban muy marcados, es decir, las labores mineras eran exclusivas para el género masculino por las condiciones físicas y sociales, mientras que las mujeres desarrollaban roles indirectos como la preparación de alimentos, limpieza de sus hogares y algunas veces comercio local.

Por otro lado, en 1792 se abrió en la Ciudad de México el Real Seminario de Minas, primera escuela técnica del continente, cuya finalidad era la de crear los cuadros técnicos que tanta falta hacía al país (Coll-Hurtado et al., 2002), además es importante remarcar que los únicos que podían estudiar en dicha escuela eran hombres, específicamente hombres criollos o españoles con una formación previa y por supuesto buena posición social. Durante esta época es claro que la desigualdad de género estaba bastante marcada, pero no solo eso, sino también la manera en la que eran muy importantes las clases sociales y razas, por tanto, fue un momento de la historia de México donde las injusticias y abusos de todo tipo eran más grandes.

Después de que la guerra de independencia causara graves trastornos a la minería, los primeros gobiernos independistas buscaron una salida al estancamiento de la minería mediante la promulgación de leyes fiscales y reducción de impuestos, (Coll-Hurtado et al., 2002). Si bien la principal preocupación de la época era la situación económica del país mediante la recuperación de la producción en la minería, es un hecho que no se consideraban los conflictos sociales enfocados en la exclusión de la participación femenina en diversos aspectos, por ejemplo, la minería seguía siendo un espacio exclusivo para los hombres y que solo ellos tuvieran el control tanto de propiedad como de cargos técnicos o administrativos. Por su parte, durante el Porfiriato realmente no hubo un mayor avance en la inclusión de la mujer, a pesar de que había mayor modernización en diversos sectores mediante tecnología nueva e inversión extranjera, pero el único problema real que se seguía considerando era el crecimiento económico del país.

Continuando con la historia, después de la Revolución Mexicana podría decirse que no hubo avances significativos; sin embargo, a mediados-finales del siglo XX comenzó a tener mayor relevancia el problema del nulo reconocimiento de las mujeres, es por ello que, en 1953 se logró que las mujeres tuvieran el derecho a votar, por tanto, fue un paso que hizo notar que las mujeres podían tener los mismos derechos que los hombres, incluso el poder estudiar una carrera. Este último punto refiriéndose sobre todo a carreras que podían considerarse “aptas” para una mujer, con esto quiero que decir que se comenzó a visibilizar el problema de desigualdad y surgieron nuevos retos; claramente era una lucha que apenas empezaba.

Para finales del siglo XX e inicios del XXI comienza una mayor incorporación de la mujer en la industria minera; con ello también comenzaron nuevos retos, ya que no había condiciones adecuadas para ellas en las unidades mineras, es decir, al estar acostumbrados a tener solo hombres trabajando no existían baños o vestidores aptos para mujeres, por lo que era aún más complicado adaptarse y sobre todo querer continuar en esa clase de trabajo.

Además, la mayoría de las personas del sector minero comenzaron a practicar roles y estereotipos para las mujeres que se encontraban laborando, también se vio un mayor enfoque en un trato de desigualdad y sin tomarlas en cuenta en decisiones en el ámbito laboral. A lo largo de los años esto ha ido cambiando, la inclusión de la mujer ha incrementado en las

diversas áreas de la industria minera, al igual que las políticas de inclusión y organismos que han ayudado a mejorar la calidad de vida laboral para las mujeres.

Por ello, es necesario entender cómo ha sido esta evolución, con el fin de fortalecer e impulsar su continuidad y crecimiento; asimismo hacer un análisis de si realmente se ha logrado llegar a una igualdad de género efectiva en la industria minera en México.

3.2 Evolución de la participación de la mujer en la minería

Tal como se apreció anteriormente, a lo largo de la historia se tiene el conocimiento de que la participación de las mujeres en la minería ha existido desde siempre, pese a ello los papeles en los que se han desempeñado con el tiempo han cambiado, puesto que las suposiciones y estereotipos sobre cómo debe de ser lo femenino y masculino llevó a una división de actividades para cada género respecto a las diferentes actividades que se desarrollan en la minería.

Romano y Papastefanaki (2020) indican que la presencia femenina como trabajadoras en las minas en sus etapas más tempranas la minería se realizaba como un proceso “familiar” en el que participaban mujeres y niños en roles necesarios para la subsistencia de la comunidad minera. Además, se debe reconocer que durante el desarrollo capitalista y por los avances tecnológicos a lo largo del tiempo “la masculinización fue potenciada por diversos países a través de reformas legales cuyo objetivo era el de prohibir la participación de las mujeres en el trabajo subterráneo, las cuales, se vieron reforzadas en 1935 gracias al artículo 2 del Convenio 45 de la Organización Internacional de Trabajo” (Benya, 2017). Específicamente dicho artículo describe lo siguiente: “En los trabajos subterráneos de las minas no podrá estar empleada ninguna persona de sexo femenino, sea cual fuere su edad. Pese a que esta clase de legislaciones se fueron modificando con el tiempo no significó que las personas cambiaran su ideología de manera tan repentina, es decir, la inclusión y respeto por la mujer para incorporarse en los trabajos de minería ha sido algo que ha avanzado poco a poco y dependiendo de cada país, ya que influye su nivel de avance tecnológico, cultural, político, etc.

Actualmente el rol femenino en las empresas mineras en México ha ido incrementando, aunque el porcentaje aún es bastante bajo en comparación con la participación del género masculino, a su vez gran parte de los puestos de liderazgo son ocupados por hombres, lo cual hace que sea más complicado entender y principalmente cubrir la necesidades específicas de las mujeres en la minería, es decir, la mayoría de los modelos económicos de cada empresa está basado en cubrir solo las necesidades de los hombres.

Por ejemplo, como ya se ha mencionado, históricamente al género masculino se le ha dado el rol de ser el proveedor de las familias y sobre todo quien siempre tiene que ser el que resuelva los problemas relacionados con el sustento, mientras que a las mujeres se les ha dicho que tienen que mantener un papel de cuidadoras y amas de casa; al analizar estas dos

perspectivas se entiende que siempre se ha priorizado la idea de que los hombres son quienes más trabajan y por ello es que las necesidades que son solo de las mujeres se ignoran la mayoría de las veces, es una realidad que cosas tan básicas como infraestructura (baños, campamentos, vestidores) y servicios de salud (maternidad y otras condiciones específicas de mujeres) sean minimizados o poco atendidas.

Los obstáculos que encuentran las mujeres para el desarrollo de sus carreras como empleadas mineras pueden ser muy variados; por ejemplo, si se analizan casos en la minería sudafricana, a pesar de los progresos en la búsqueda de igualdad, se encuentra una persistente visualización de las mujeres como objetos sexuales (Mangaroo-Pillay & Botha, 2020). Esta clase de visión limita su desarrollo laboral y reproduce un ambiente de exclusión, situaciones que no solo se viven en ese lugar sino en todos los países mineros, donde las trabajadoras enfrentan brechas salariales, acoso y limitaciones para acceder a puestos técnicos o de liderazgo. Promover la igualdad de género en la minería, por tanto, requiere no solo políticas e inclusión, sino también una transformación cultural profunda dentro de las empresas.

Hoy en día los efectos de tener hijos también se presentan como una barrera para el desarrollo de las carreras de las mujeres; este efecto es casi inexistente para los hombres, mientras que las mujeres pueden llegar a ver afectado hasta un 20% de sus ganancias en el largo plazo. Asimismo, se puede atribuir el efecto de los hijos a un considerable 80% de los problemas de desigualdad de género (Kleven et al., 2019).

En este sentido, en los años más recientes han comenzado a emerger estudios con diferentes descubrimientos acerca de los diversos intentos de mejorar la situación de las mujeres en la industria minera alrededor del mundo (Salinas, 2024). Por ejemplo, Abrahamsson y Johansson (2021) con base en su investigación en Suecia resaltan el inicio de un cambio gradual en la identidad masculina y la visión que existe del trabajo minero gracias al desarrollo de nuevas tecnologías a pesar de la renuencia de aquellos acostumbrados a un contexto tradicional masculino (Salinas, 2024).

La participación del gobierno es clave para mejorar la situación que viven las mujeres en el sector minero, pese a que las empresas mineras son las encargadas de contratar y promover un ambiente seguro para las mujeres, el gobierno puede contribuir al crear leyes o normas que las empresas deban cumplir para la mayor comodidad de vida de las mujeres dentro de la minería (Salinas, 2024). Los problemas que experimentan las mujeres que trabajan en la industria minera son problemas que van más allá de las fronteras, dado que podemos encontrar evidencia de diferentes países en los que las mujeres son excluidas a partir de supersticiones, tradiciones o incluso por las propias leyes del país, lo cual, crea una percepción de la minería como una profesión netamente masculina (Salinas, 2024).

A pesar de los avances logrados en materia de inclusión y del creciente interés mostrado por las empresas mineras en promover ambientes laborales más equitativos, los resultados aún son limitados. Diversas iniciativas corporativas buscan fomentar la participación femenina y

erradicar prácticas discriminatorias; sin embargo, la persistencia de estereotipos de género, prejuicios arraigados y ciertas barreras legales continúan obstaculizando una verdadera igualdad.

Además, muchos trabajadores hombres mantienen actitudes y discursos tradicionales que asocian la minería exclusivamente con la fortaleza y la masculinidad, lo cual dificulta la aceptación de las mujeres dentro de los equipos de trabajo. Esta resistencia cultural frena los procesos de cambio y demuestra que alcanzar una transformación profunda en el sector minero requiere no solo de políticas institucionales, sino también de una reeducación social y laboral orientada hacia la equidad de género.

3.2.1 Segregación ocupacional

La segregación ocupacional por sexo es la tendencia a que hombres y mujeres se emplean en diferentes ocupaciones, separados unos de otros en la estructura ocupacional. Esta separación significa exclusión social de las mujeres porque se ubican, en términos generales, en ocupaciones con menor estatus y condiciones de trabajo desfavorables (Guzmán, 2002).

Pese a que a lo largo de los años se ha tenido un avance con una mayor inclusión, más oportunidades y mejores condiciones para las mujeres que están dentro de las diferentes industrias, es un hecho también que la segregación ocupacional sigue siendo una de las formas más comunes de desigualdad en el ámbito laboral, y la industria minera es un claro ejemplo de ello. En esta clase de empleos aún se sigue notando demasiado la separación social de actividades que aún se consideran “trabajo de hombres” y “trabajo de mujeres”, dicha separación crea una clase de exclusión social, debido a que las mujeres se centran en puestos de menor rango y sin tener las condiciones laborales pertinentes y justas.

Desde mi perspectiva, considero que la segregación surge de las diferencias biológicas, si bien está estrechamente relacionada con ideologías o construcciones sociales, es claro que estas construcciones vienen de lo que para en su momento se creía que significaba ser mujer u hombre de acuerdo con sus características físicas, además de que dependiendo de ello se fueron creando los roles para cada género y con los estereotipos correspondientes de los que ya se han hablado en capítulos anteriores. Es por esto que, mientras se sigan tomando en cuenta como principal motivo el asignar roles de trabajo en función al sexo, la participación tanto de hombres como de mujeres seguirá siendo formada por estereotipos y no por las habilidades reales que se tendrían que tomar en cuenta como punto inicial.

De acuerdo con un estudio realizado en una unidad minera de Sonora, México, la minería metálica de gran escala constituye un ejemplo claro de cómo la estructura organizacional y la ideología cultural persisten y generan desigualdades en el sector. Según Fierro y Lutz (2023), “las dinámicas internas de las empresas mineras siguen funcionando bajo lógicas masculinizadas que restringen la participación de las mujeres en áreas de operación, supervisión y toma de decisiones”, lo cual revela una prueba más de que la incorporación de

la mujer en la minería no garantiza condiciones de igualdad, ya que barreras como estas continúan arraigadas profundamente, por lo que desmontar estas normas implícitas es uno de los mayores retos actuales, porque implica transformar mentalidades, instituciones y estructuras laborales.

Por otra parte Fierro y Lutz (2023), comentan que “las políticas internas suelen enfocarse en aumentar el número de mujeres, pero rara vez cuestionan las culturas laborales que normalizan el riesgo físico, la fuerza y la disponibilidad absoluta como características masculinas”, por tanto los cambios no surgen solo de acciones simbólicas, sino de un verdadero análisis de los entornos donde se desempeñan las mujeres para poder entender cuáles son sus necesidades y también fortalezas para que continúen desarrollándose dentro del sector.

De manera general, la segregación ocupacional en la minería es una situación compleja que tiene que ver con políticas organizacionales insuficientes, así como estereotipos de género y estructuras laborales que históricamente han sido masculinizadas, por lo que resarcir cada uno de estos aspectos es bastante complicado. Me parece que las autoras tienen razón al decir que superar estas desigualdades requiere algo más que incrementar la presencia femenina: implica transformar los entornos de trabajo, cuestionar los estereotipos de género y diseñar políticas que garanticen no solo el acceso, sino también la permanencia, el reconocimiento y la movilidad de las mujeres en todos los niveles jerárquicos.

3.2.2 Mujeres en movimientos sindicales

Los sindicatos, como organizaciones masculinizadas o regímenes de desigualdad, son un espacio en disputa, en el que hombres y mujeres pugnan empleando una pluralidad de recursos de poder (principalmente, posicional, personal, colectivo y simbólico) (Bermúdez Figueroa & Roca Martínez, 2019). Al analizar la participación de las mujeres en los movimientos sindicales se puede notar que han sido espacios profundamente masculinizados, reproduciendo desigualdades estructurales que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de relevancia.

En la investigación de Bermúdez y Roca (2019) uno de los principales obstáculos identificados para la participación plena de las mujeres es la dificultad de conciliación entre la vida laboral, familiar y sindical. El documento muestra testimonios donde las mujeres describen vivir una “triple jornada” que limita su disponibilidad para involucrarse en actividades sindicales, especialmente en puestos de liderazgo. Uno de los testimonios señala que la culpa y la exigencia de perfección recaen mayormente en las mujeres: “tenemos que ser perfecta madre, perfecta trabajadora, perfecta sindicalista”.

Dentro de esta clase de organizaciones la masculinización de la estructura sindical sigue siendo un obstáculo para el pleno desarrollo de las mujeres, puesto que el poder se concentra en los hombres, lo cual provoca que la voz masculina prevalezca en reuniones, negociaciones

y espacios de decisión. Un ejemplo que se encuentra relatada dentro de la investigación de dichos autores es “cuando una representante narra cómo un compañero cuestionó su labor negociadora simplemente porque no había sido validada por el jefe masculino de la empresa” (Bermúdez & Roca, 2019).

Frente a estas barreras, las mujeres sindicalistas desarrollan estrategias para acceder a distintos recursos de poder; la primera consiste en la reivindicación del poder posicional, exigiendo representación equitativa en órganos sindicales y denunciando la ausencia de mujeres en mesas de negociación (Bermúdez & Roca, 2019). Esta clase de acciones hace que más mujeres alcen la voz para poder modificar las estructuras internas y visibilizar la desigualdad que existe en dichos espacios para poder tener mayor decisión y ambientes de inclusión dentro de los movimientos sindicales.

Otra de las estrategias que se menciona en dicha investigación es la acumulación de poder simbólico mediante la visibilización, la educación y la ejemplaridad. Varias entrevistadas destacan la importancia de mostrarse competentes y de “enseñar” a los compañeros que ellas son capaces de desempeñar roles sindicales en igualdad de condiciones (Bermúdez & Roca, 2019). Considero que es muy cierto el hecho de que todas las personas sin importar si son mujeres u hombres deberían ser capaces de mostrar sus aptitudes en sus respectivos campos laborales, de cualquier modo cae en un cliché más grande cuando se trata de que el género femenino demuestre sus capacidades, puesto que muchas veces hay hombres que esperan que ellas fracasen o fallen de alguna manera, es decir, dan por hecho que no podrán hacer un buen trabajo en comparación con ellos. Debido a esta clase de ideas es que muchas mujeres se sienten constantemente puestas a prueba, por lo que hace más demandante su desarrollo profesional.

Por otra parte, también se tiene que reconocer la existencia de los conflictos internos que suelen ocurrir entre mismas mujeres ya que es algo que debe reducirse para poder facilitar su participación, ya que esa clase de ambientes confrontativos reducen las posibilidades de un mejor involucramiento de decisiones y actividades del sindicato.

Por consiguiente, se menciona una tercera estrategia: la cual consiste en cultivar el poder personal, desarrollando modelos de militancia basados en el diálogo, la empatía y la emocionalidad como herramientas para la resolución de conflictos. Las sindicalistas transforman los obstáculos en oportunidades de empoderamiento, reforzando sus capacidades y redefiniendo el liderazgo desde perspectivas no masculinizadas (Bermúdez & Roca, 2019).

En la actualidad muchas mujeres precisamente han tomado las críticas y obstáculos laborales como un reto para poder crear herramientas y crecer más en la parte personal para que, por medio del desarrollo de estas habilidades puedan adaptarse en cualquier ambiente laboral, y aunque no siempre es de esa manera, considero que es una gran estrategia porque tienden a

pensar e implementar ideas o acciones que hombres no tendrían que hacer, lo que quizá es mejor verlo como una ventaja y no como un obstáculo imposible de pasar.

Finalmente, una cuarta estrategia es la construcción de redes de solidaridad femenina o sororidad. Estas redes fortalecen el poder colectivo y permiten que las mujeres se sientan acompañadas para asumir responsabilidades y enfrentar resistencias internas, contrarrestando la competitividad que caracteriza a los varones en la lucha por el poder sindical (Bermúdez & Roca, 2019). Esta última estrategia se complementa con la idea de que se debe tratar de erradicar el confrontamiento entre mujeres, debido a que en lugar de eso deben comprender que una relación colectiva y de empatía puede ayudarlas más a sobresalir y lograr sus metas dentro de los grupos sindicales.

De manera general es posible llegar a la conclusión de que la participación femenina dentro del sindicalismo tiene una estrecha relación con la cultura organizacional que existe en cada empresa, debido a que no solo tiene que ver con barreras estructurales y simbólicas, sino que el conjunto de ideologías patriarcales conlleva a repetir modelos con desigualdad. El hecho de que ya se haya comenzado a visibilizar el problema y crear estrategias de adaptación y resiliencia por parte de las mujeres dentro de sindicatos hace referencia al comienzo de una transformación que, aunque no será inmediata, abre camino para tener un sindicalismo más equitativo e inclusivo.

3.3 Desarrollo de las mujeres en las diferentes áreas de la industria minera

La incursión de la mujer en la industria minera ha tenido un cambio y crecimiento positivo en las últimas décadas, por supuesto esto gracias a la implementación de marcos normativos, avances en igualdad de género, movimientos sociales impulsados por mujeres y transformaciones hechas por la misma industria. Sin embargo, como ya se ha visto a lo largo de esta investigación esos cambios no han sido homogéneos, puesto que aún continúan existiendo barreras en cada una de las áreas de la minería donde las mujeres buscan desempeñarse y lograr cambios positivos para las nuevas generaciones.

El Diagnóstico Sectorial Mujeres WIM (Women in Mining) México 2025 señala que la inclusión de las mujeres a la minería mexicana ha tenido un avance positivo tanto en cantidad como en diversidad de funciones; sin embargo, la distribución por áreas sigue siendo desigual: las mujeres se concentran mayormente en administración, áreas de apoyo, laboratorio y gestión comunitaria, y su presencia es menor en operación, mantenimiento y mandos directivos (Women in Mining México, 2025).

Por su parte en términos cuantitativos, el diagnóstico reporta que la minería mexicana contaba en 2025 con 74,529 mujeres ($\approx 18\%$ de la fuerza laboral), y presenta una distribución por cargo donde dirección (5.9%) y gerencias (13.2%) siguen siendo las posiciones con menor representación femenina, mientras que administración y otros roles técnicos

concentran la mayor parte (Women in Mining México, 2025). Al analizar estos datos se puede notar un patrón que confirma la clara existencia de segregación horizontal y vertical, es decir, si se ha tenido un mejor acceso para las mujeres a la industria minera, pero sigue permaneciendo la concentración en áreas “feminizadas” y una escasa presencia en puestos de toma de decisiones y liderazgo.

En relación con lo anterior existen algunos otros informes y notas periodísticas que complementan y ejemplifican estas ideas: por ejemplo, en el 2021 la Revista Geomimet documentó que cerca de 60 mil mujeres ya laboraban en la minería mexicana y que la matrícula femenina en carreras relacionadas con Ciencias de la Tierra había aumentado, aunque la proporción en determinados oficios (p. ej. extracción) seguía siendo baja (Revista Geomimet, 2025). Dicha información tiene una conexión con el diagnóstico de WIM al demostrar que la presencia de mujeres en la minería en México es real y creciente, pero que aún se encuentran presentes brechas laborales por cada área y por nivel jerárquico.

La presencia femenina en áreas técnicas y de laboratorios se ha fortalecido: el diagnóstico registra una participación notable en laboratorios, control de calidad, geología de gabinete y roles ambientales, y señala que las empresas con políticas ESG (Evironmental, Social, Governance) más desarrolladas reportan mayor proporción de mujeres en roles técnicos (Women In Mining México, 2025). La implementación de nuevas políticas de responsabilidad social e inclusión han logrado que surjan cambios reales dentro de las empresas mineras, así como los programas de capacitación técnica para mujeres impulsados por organizaciones como Women In Mining han demostrado que el hecho de cambiar patrones culturales y de organización impulsa el desarrollo positivo de más mujeres en minería.

Por su parte en el área de operación y mantenimiento, siendo actividades históricamente masculinizadas la presencia femenina ha tenido un buen incremento, aunque sigue siendo minoritaria. Por un lado, notas de prensa recientes informan sobre acuerdos y convenios dirigidos a abrir vías de acceso (capacitación, financiamiento y redes) para emprendedoras y trabajadoras en proveeduría minera, lo que contribuye a dinamizar el ingreso femenino a áreas operativas y a la cadena de suministro (Revista Geomimet, 2025). Asimismo, el diagnóstico de WIM indica que aproximadamente 14.7% de las mujeres participantes se identificaron en operación (mina y planta), y documenta casos de empresas que han incorporado operadoras de equipo, técnicas en mantenimiento y personal de planta con buenos indicadores de desempeño (Women in Mining México, 2025).

Es preciso resaltar los indicadores de desempeño en áreas de operación y mantenimiento ya que es una herramienta que permite demostrar a las empresas las aptitudes femeninas, por lo que no solo se crea una mayor inclusión e igualdad, sino también pueden descubrirse nuevas estrategias para hacer que las actividades de estas áreas sean más eficientes con ayuda de los rasgos positivos que tiene el hecho de contratar mujeres en operación.

En cuanto al liderazgo y la representación femenina en la minería, el diagnóstico sectorial identifica una brecha vertical persistente, teniendo como evidencia que solo un porcentaje pequeño de mujeres ha logrado acceder a puestos de dirección, gerencia o toma de decisiones. Ante esta situación, el documento plantea como meta incrementar la representación femenina en cargos de liderazgo al menos al 15% para el año 2030, lo cual requiere intervenciones estructurales dentro de las empresas del sector (Women In Mining México, 2025).

Para lograr dicho avance, se necesita tanto WIM México como distintos análisis sectoriales que resaltan la importancia de mentorías, formación y acompañamiento profesional con programas institucionales como lo es PRO-FEM, el cual es un programa impulsado por Women In Mining, y que tiene como finalidad fortalecer las competencias profesionales y de liderazgo de mujeres, así como promover redes de apoyo, identificar barreras dentro de las empresas y generar planes de desarrollo orientados al ascenso del talento femenino.

Aunado a esto, se suma la importancia de implementar en las empresas la certificación NMX-R-025 en Igualdad Laboral y No Discriminación, la cual es una norma mexicana que establece estándares obligatorios para garantizar prácticas laborales libres de discriminación, igualdad salarial, reclutamiento transparente, evaluación con perspectiva de género y condiciones dignas para el desarrollo profesional de mujeres y otros grupos históricamente excluidos (INMUJERES & CONAPRED, 2015).

Es importante realizar esta clase de estudios y análisis para poder demostrar la existencia de resultados positivos al tener el interés por tener un crecimiento de mujeres en la industria minera mexicana, y como ya se ha mencionado no es solo incluir a mujeres en la minería, sino también darles los espacios adecuados para su cómodo desarrollo laboral, además de entender el hecho de que dentro de la industria existen barreras en cada área, por lo que las estrategias para erradicarlas tienen que ser pensadas desde cada contexto, y que habrá algunos donde sea más sencilla la inclusión y cambios en las ideologías, sin embargo, existen otros (operación, mantenimiento, liderazgo) en donde sigue siendo un reto más grande y complejo.

La prensa sectorial y análisis especializados subrayan también el efecto multiplicador de alianzas y convenios: la firma de convenios entre Mujeres WIM y Fifomi (Fideicomiso de Fomento Minero), y la difusión de programas de formación por parte de clusters y cámaras, aparecen como medidas prácticas para impulsar la inclusión en la cadena de valor y la creación de emprendimientos liderados por mujeres (Revista Geomimet, 2025).

Finalmente, todos estos diagnósticos señalan que, la medición de indicadores de desempeño, reportes y auditorías de brecha salarial, así como la transformación cultural de cada empresa (protocolos, corresponsabilidad y mentorías) son condiciones necesarias para un verdadero pleno desarrollo femenino en las diversas áreas de la industria minera. En adición la evidencia estadística de diagnósticos de organizaciones como WIM y las iniciativas documentadas ofrecen una base para diseñar de manera progresiva políticas empresariales y públicas que generen la inclusión de las mujeres en todas las áreas de la minería, así como el hecho de

cubrir las necesidades que se tiene en cada una de estas áreas y erradicar las barreras existentes.

3.4 Barreras que enfrenta la mujer en minería

La percepción de que históricamente la minería ha sido una actividad asociada con la fuerza física, rusticidad y presencia masculina, puede ser una idea repetitiva, pero que es necesario recalcar porque es lo que ha limitado principalmente el ingreso de mujeres al sector, así como crear una estructura organizacional altamente masculinizada que genera desigualdades en todas sus áreas, lo que hace que la industria minera sea considerada una de las actividades con mayor resistencia a la incorporación femenina.

Por otra parte, la participación de las mujeres en la minería siempre ha existido de manera indirecta o directa, aunque su desarrollo no ha sido lineal; su incursión, presencia y plena permanencia difieren profundamente de acuerdo con el área donde se desempeñan. Por ello, es necesario un análisis de cada una de las áreas de desempeño para poder entender a qué se enfrentan las mujeres y que no es igual en todas las actividades mineras.

El **área administrativa** representa principalmente un espacio donde las mujeres lograron ingresar a la minería en un inicio, sin embargo, esta participación es marcada por estereotipos de género ya que estas actividades pueden llegar a ser asociadas con habilidades de “mujeres”, como lo es la organización, apoyo y comunicación. Escalona Thomas (2021) subraya que “las diferencias en ocupaciones y rangos reflejan la marcada construcción de género que las limita a ciertas labores en jerarquías y condiciones inferiores”, por tanto dentro de esta área se podría evidenciar que el trabajo administrativo suele ser minimizado en la jerarquía minera, lo cual dificulta la movilidad de las mujeres hacia puestos de jefatura o direcciones, pese a que se podría pensar lo contrario realmente en esta clase de cargos altos suelen ser destinados para perfiles de operación, preferentemente masculinos. En conjunto, el trabajo administrativo tiende a ser formado por el género femenino, pero sin tener mucha oportunidad de ascender a otros puestos de mayor importancia, lo cual suele reforzar la segregación vertical.

En cuanto el **área técnica** (trabajo de campo) la participación femenina ha crecido, sin embargo, las profesionales que han incursionado en este campo enfrentan otras condiciones asociadas tanto al contenido del trabajo como a las condiciones de su contexto laboral. Escalona (2021) describe que “los territorios mineros producen espacios de socialización marcados por la violencia de género donde las mujeres son cosificadas y convertidas en bienes de consumo”, especialmente en contextos de campo o interacción comunitaria. Por tanto, es este ámbito donde los prejuicios acerca de la capacidad física y técnica permanecen de manera más fuerte, debido a que se consideran actividades demandantes físicamente, lo que ocasiona la percepción de que las mujeres “no son aptas” para dicho trabajo.

En adición otro de los problemas que se han externado en este trabajo es la carencia de infraestructura adecuada, pues en esta clase de áreas suelen hacer falta sanitarios aptos para mujeres, así como dormitorios o campamentos y espacios que contemplen las necesidades diferenciadas, dificultando la permanencia y seguridad de la presencia femenina en campo. La preocupación de la seguridad en estos espacios es lamentablemente más alta ya que el hecho de que la interacción con territorios mayormente masculinizados incrementa riesgos, como señala Escalona (2021) estos espacios “profundizan desigualdades” y exponen más a las mujeres, además, la falta de redes de apoyo y discriminación en la asignación de tareas limita su desarrollo en el ámbito técnico.

El **área de operación** en la mina es todavía más restrictiva para la participación femenina, sobre todo porque tiende a sostener estereotipos rígidos, dinámicas de poder masculinas y condiciones laborales que han sido diseñadas para hombres históricamente. Un claro ejemplo de ello es que en muchas minas no existen baños, vestidores o áreas seguras para mujeres lo cual dificulta su integración a los turnos, y no solo es la parte de la infraestructura, otro ejemplo que puede verse como algo insignificante es que parte del equipo de protección personal, el cual es el overol no se encuentra diseñado para una mayor comodidad para realizar necesidades básicas de las mujeres.

Por otra parte, el entorno operativo suele tener una cultura más hostil y con resistencia masculina, puesto que regularmente reproduce prácticas sexistas, bromas inapropiadas y una constante desconfianza hacia las capacidades de las trabajadoras. Con esto me refiero a que hay evidencias de que las mujeres reciben menos oportunidades de ejecutar tareas técnicas de alto valor, como lo es operar maquinaria pesada o asumir roles críticos; sin embargo, es importante recalcar que son prácticas que están en proceso de erradicación y que incluso muchas veces también existen hombres que no lo hacen por desconfianza de que una mujer pueda hacer esas actividades, sino por la forma en la que han sido educados e incluso de la cultura que tengan, esto hace que se les dificulte dar tareas con mayor riesgo al sector femenino.

Las exigencias horarias también recaen de diferente manera para las mujeres, como indica Escalona (2021):

“Las jornadas laborales por turnos son una limitante para las mujeres encargadas tradicionalmente de las tareas de cuidado y labores domésticas”.

Esta clase de condiciones van más allá de las empresas, finalmente son estereotipos que deben erradicarse desde el hogar, debido a que si las mujeres tienen pareja deben lograr un mayor equilibrio entre las tareas del hogar e hijos entre ambos y no solo dejarlo a la mujer, sin embargo, no significa que las empresas no puedan generar estrategias para poder ayudar a cambiar esta clase de limitaciones e incluso en casos donde haya mujeres siendo madres solteras y jefas del hogar.

En cuanto al **área de liderazgo y dirección** se presentan condiciones tradicionalmente relacionadas a la autoridad masculina, ya que como Escalona Thomas (2021) subraya: la construcción social del trabajo minero asigna a las mujeres posiciones subordinadas y dificulta su ascenso, indicando que “la marginación tiene consecuencias y tensiona la construcción de género tradicional de la minería”. Por su parte los modelos de liderazgo femenino suelen ser poco valorados frente a patrones masculinos, que regularmente se ven como con un mayor control y autoridad, mientras que no existe una confianza de las capacidades de liderazgo del sector femenino.

De manera general la maternidad suele ser una barrera muy grande en cualquiera de estas 4 áreas, pero quizá es porque no se ha sabido manejar de la manera más empática y comprensiva, puesto que “los territorios mineros no son amables para las mujeres y sus hijos” (Escalona, 2021), lo que profundiza barreras externas a la empresa y de alguna manera se podría decir que la estructura minera sanciona la maternidad al considerarla incompatible con roles de disponibilidad plena, turnos prolongados o trabajo remoto.

En conjunto, la maternidad opera como un eje transversal que revela las limitaciones estructurales de la industria:

En administración es “tolerada” pero penalizada en ascensos; en las áreas técnicas genera restricciones logísticas, lo que puede generar más ideas acerca de que las mujeres en ese estado solo complican los ciclos de trabajo; en operación mina prácticamente impide la continuidad laboral; y en liderazgo se convierte en argumento para excluir a las mujeres de posiciones estratégicas. Las barreras no provienen de la incapacidad de las mujeres, sino de una organización del trabajo que sigue sin reconocerlas como personas plenas de derechos laborales y familiares al mismo tiempo.

3.5 Situación actual de la igualdad de género en la industria minera

La igualdad de género en la industria minera sigue siendo un desafío estructural en la actualidad, a pesar de que se han demostrado avances reales en las últimas décadas. Durante esta investigación se ha remarcado que el sector minero sigue siendo uno de los más masculinizados en todo el mundo, además de ser caracterizado por brechas de género, segregación ocupacional y desigualdades que afectan las oportunidades profesionales de las mujeres.

Este diagnóstico coincide también en que, si bien existen políticas, iniciativas empresariales y compromisos institucionales, los cambios reales aún no han logrado ser totales, y sobre

todo hace falta una gran transformación en las bases culturales y de organización que son donde más se producen dichas brechas de género.

Un caso de estudio de la minería de Latinoamérica se realizó en Chile, un país con una gran identidad minera donde las mujeres representan apenas el 8.2% de la fuerza laboral total del sector, cifra que se reduce a 7.5% en la gran minería (Stefanovic & Saavedra, 2016). En conjunto las autoras también mencionan que la incorporación de las mujeres en la minería de los países andinos ha sido un proceso lento con múltiples desafíos, en el que los niveles son todavía bajos, según las últimas encuestas de hogares. En la Figura 2 se muestra una gráfica de la distribución de la ocupación de minería por sexo de los países andinos.

Al analizar esta gráfica se puede notar que en diferentes países andinos pertenecientes a Latinoamérica tienen porcentajes muy bajos de presencia femenina en el sector minero, asimismo las cifras en cada uno son bastante parecidas entre sí e incluso con cifras de México de acuerdo con la CAMIMEX (17.9%), por lo que podrían tener también coincidencia en mismas barreras que impiden el crecimiento de mujeres en la minería.

Esta baja participación del sector femenino en los diferentes países latinoamericanos hace contraste con los niveles de formación educativa alcanzado por las mujeres, quienes han demostrado tener mismas capacidades que los hombres para obtener los conocimientos necesarios para desarrollarse en la minería, sin embargo, pese a eso la igualdad de acceso y condiciones laborales sigue siendo un problema real. Las autoras destacan que la minería mantiene “variables culturales que perpetúan la discriminación hacia las mujeres”, expresadas en creencias sobre el rol maternal, la disponibilidad para turnos y supuestas limitaciones físicas (Stefanovic & Saavedra, 2016).

En adición, el informe mundial de Mujeres en la Minería Actual publicado por Intergovernmental Forum refuerza las ideas anteriores al señalar que la inserción de las mujeres se ve limitada no solo por factores estructurales, sino también por la persistencia de estereotipos que asocian a la minería con una actividad exclusivamente masculina, una ideología que, pese a que ya se ha mencionado en varias ocasiones, es muy importante entender el peso que tiene dentro de la industria minera. Es por ello que esto genera baja presencia femenina en áreas técnicas, operativas y de liderazgo, así como en brechas salariales y de reconocimiento profesional (Foro Intergubernamental sobre Minería, Minerales, Metales y Desarrollo Sostenible, 2023).

Países andinos: distribución de la ocupación en el sector de minería^a por sexo
(En porcentajes)

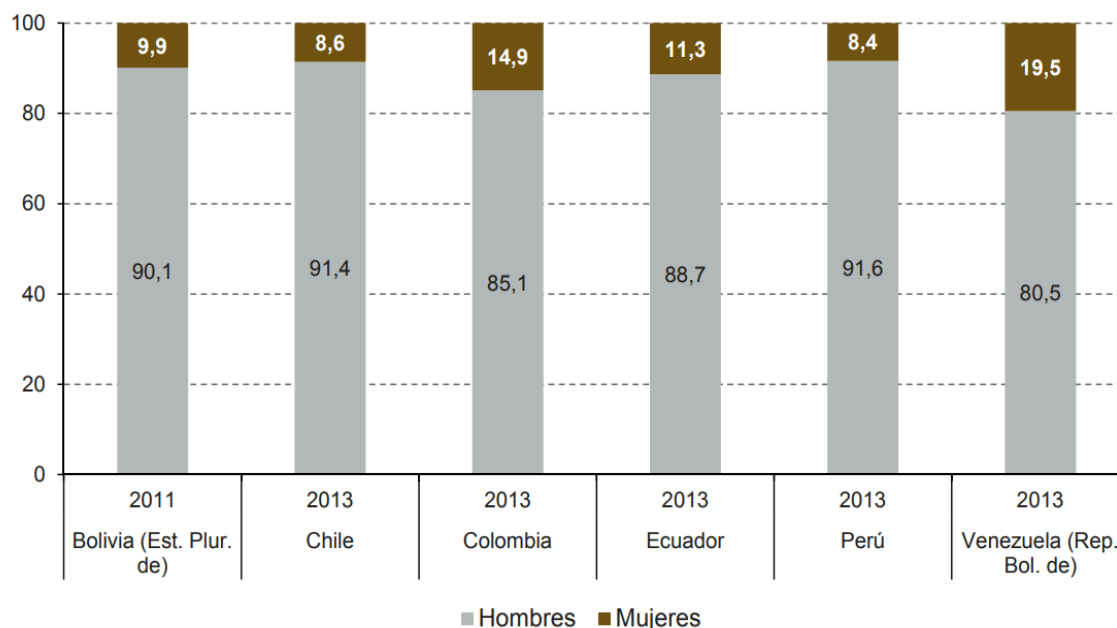


Figura 2. Gráfica de la distribución de la ocupación en el sector de minería por sexo (Stefanovic & Saavedra, 2016).

Asimismo, como ya se ha visto uno de los retos actuales para las mujeres en la minería es la desigualdad que aún existe en los diferentes niveles jerárquicos, puesto que la mayoría de las mujeres se concentran en la parte administrativa o funciones de apoyo, mientras que su presencia disminuye drásticamente en supervisión, jefaturas y alta dirección. Además, las barreras no solo provienen de la cultura interna de las empresas, sino también de los contextos mineros, es decir, el territorio donde se encuentran ubicadas las unidades ya que en cada región cambia la cultura y la ideología de las personas que conforman las empresas.

Por otra parte, existen estudios que muestran que las mujeres enfrentan mayores riesgos, acoso y violencia simbólica en contextos de faena y campamento, lo cual constituye un desincentivo a su permanencia y dificulta la creación de ambientes laborales seguros y equitativos (Foro Intergubernamental sobre Minería, Minerales, Metales y Desarrollo Sostenible, 2023). En la sección anterior ya se mencionaba que dependiendo del área de trabajo las barreras o problemas son distintos e incrementan en riesgos para las mujeres, por lo que el análisis de este estudio es una prueba más de que la parte operativa es considerada mayormente insegura en estos aspectos y donde se complica más la presencia de mujeres.

En contraste con lo anterior también es importante destacar los avances actuales en esta problemática, por ejemplo, en Chile se ha desarrollado un diálogo intersectorial para fortalecer la transversalización de género en la industria, impulsado por instituciones públicas (Ministerio de Minería y Ministerio de la Mujer) y organismos internacionales como la

CEPAL. Estas iniciativas buscan identificar “nudos críticos” y proponer recomendaciones para garantizar la incorporación y retención de las mujeres en la minería, articulando actores públicos, privados y sociales (Stefanovic & Saavedra, 2016). Esta clase de iniciativas en mi opinión parece que ayudan bastante en la parte de contribuir a entender el cómo está formada la cultura e ideología de las personas de cada empresa y de esa manera crear estrategias reales conforme a las carencias que se tienen respecto al conocimiento de estos temas y poder erradicar pensamientos negativos que impiden el desarrollo pleno de las mujeres en el sector minero.

Además, Stefanovic y Saavedra (2016) destacan algo muy importante que es la idea de que la inclusión femenina puede generar efectos positivos en productividad, innovación y sostenibilidad, posicionando la igualdad de género como un eje estratégico para el desarrollo minero actual, lo cual tiene que ser de gran relevancia debido a que es un eje por el cual podría comenzar a verse la participación de las mujeres más allá de solo una lucha social, sino también el comenzar a analizar todas las ventajas que podría generar la participación femenina tomando en cuenta sus aptitudes generales.

En conjunto, como se pudo notar existen estudios que coinciden en que la igualdad de género en la minería se encuentra en una etapa de transición, ya que existen avances normativos y diálogos institucionales, pero la participación femenina sigue siendo baja, los sesgos culturales persistentes y las desigualdades estructurales profundas. Superar estas brechas implica transformar las prácticas laborales tradicionales, garantizar condiciones dignas y adecuadas para mujeres en todas las áreas y reconocerlas como actoras clave para la innovación y la sostenibilidad del sector minero.

Capítulo 4. Metodología

Para los fines de esta investigación se empleó una metodología mixta, es decir, combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión más profunda de este estudio. Los datos fueron obtenidos a través de entrevistas estructuradas dirigidas a mujeres que laboran o han laborado en el área operativa, aunque se incluyeron algunas mujeres que se desarrollaron en otras áreas de la industria minera en México. Este enfoque permitió recuperar, desde las propias voces de las participantes, sus experiencias, retos, percepciones y las dinámicas de género que viven en su contexto laboral.

Para recabar la información se diseñaron dos instrumentos alineados con el objetivo general de la investigación para obtener los datos e información útil para el desarrollo del análisis. El primer instrumento fue una encuesta integrada por preguntas generales orientadas a obtener datos cuantitativos básicos, con el propósito de identificar tendencias y patrones que permitan interpretar algunas de las situaciones que enfrentan las mujeres en la industria minera mexicana con base en la muestra de ingenieras que participaron en este proyecto.

El segundo instrumento consistió en entrevistas con preguntas abiertas, las cuales favorecen la reflexión libre y profunda, permitiendo explorar elementos contextuales, subjetivos y vivenciales que no es posible captar mediante técnicas estrictamente cuantitativas. Es importante establecer que la muestra de ingenieras egresadas de la carrera de minas es de 30; aunado a esto, también existe una cantidad de 5 mujeres que se encuentran laborando dentro de la industria minera mexicana, pero con otros perfiles profesionales que van más enfocados en la parte social. Con base en la información recabada, se realizaron el análisis y reflexiones principales tomando en cuenta las respuestas de la muestra de ingenieras mineras; si bien todas las opiniones y experiencias resultaron sumamente enriquecedoras para el objetivo de este trabajo, se decidió enfocar en la información proporcionada por las mujeres que desempeñan funciones operativas, debido a que sus experiencias permiten comprender con mayor profundidad las condiciones reales dentro de la industria minera. Aunado a esto, la muestra restante (5 mujeres) permitió obtener una perspectiva menos técnica y más desde la experiencia que se tiene con el trabajo directo con las comunidades mineras; asimismo, la preparación que han tenido estas mujeres les ha permitido mostrar una visión y perspectivas diferentes, más no las ha excluido de tener limitaciones en su contexto laboral, así como retos complicados y malas experiencias.

La guía de preguntas para ambos instrumentos se construyó a partir de los ejes analíticos establecidos en el marco teórico, entre los que destacan: igualdad de género, brechas laborales y salariales, dinámicas de poder, condiciones laborales y participación femenina en la minería. Por tanto, al realizar el análisis de la información se tienen que tomar en cuenta

estos ejes analíticos que se establecieron en el experimento para poder tener conclusiones claras y lo más precisas posibles.

4.1 Revisión documental

Una vez planteada la idea de cómo se llevaría a cabo la metodología de esta investigación, fue necesario describir las diferentes fuentes de información consultadas para establecer lo que ya se conoce acerca del tema dentro de este trabajo, puesto que a partir de la revisión documental fue posible contextualizar el tema abordado en este trabajo, así como sustentar teóricamente todo su desarrollo.

Es por ello que se realizó una investigación y selección de las fuentes de información sobre el tema, entre las que se incluyen artículos publicados en revistas académicas, libros especializados, tesis de licenciatura y posgrado, documentos normativos e informes institucionales; dicha bibliografía en su mayoría es de autoras y autores latinoamericanos, sin embargo también se presenta información de autores de otras regiones, esto para dar un panorama más amplio del problema, sin perder el enfoque del contexto de un país como México. Estas fuentes abordan los temas principales de la problemática, como la perspectiva de género, desigualdad de género en el ámbito laboral, la participación de las mujeres en sectores históricamente masculinizados, además de las condiciones laborales a las que se enfrentan, así como su organización dentro de la industria minera.

Los estudios e informes consultados tienen autorías de organismos nacionales e internacionales, como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Organización Nacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); dichos materiales permitieron la obtención de datos relevantes, es decir, información estadística y contextual acerca de la participación laboral femenina, brechas de género, políticas de igualdad en las empresas y las condiciones de empleo, lo cual ayudó a comprender el panorama actual de las mujeres en el sector minero en México. Es importante remarcar que algo importante para la selección de esta información se consideraron las referencias de los últimos diez años, con el propósito de que se contara con datos que reflejen cambios recientes en la industria minera y en las políticas empresariales con relación a la igualdad de género. Sin embargo, dentro del marco teórico también se incluyeron fuentes clásicas consideradas importantes para la comprensión del enfoque de género.

La organización de la información recopilada se basó en diferentes ejes temáticos para estructurar el marco teórico de esta investigación, algunos de estos fueron: género, desigualdad de género en las organizaciones, roles y estereotipos de género, la participación de las mujeres en la industria minera, políticas empresariales de inclusión de género y el desarrollo profesional femenino en diferentes áreas. Este análisis de información permitió hacer comparaciones entre diferentes estudios y enfoques, además de la identificación de divergencias y coincidencias de las y los autores.

Como se puede notar, la revisión documental fue pieza clave para el diseño metodológico del estudio, debido a que permitió comprender diversos conceptos acerca del tema antes de llegar a la elaboración de los instrumentos de consulta como lo fueron las encuestas y entrevistas aplicadas a las mujeres que se desempeñan laboralmente en la industria minera mexicana. De igual modo, la revisión documental permitió fortalecer el análisis de los resultados y dar validez a su interpretación.

4.2 Instrumentos y herramientas para obtener información

Para fines de esta investigación, como ya se mencionó se usaron dos herramientas para recuperar datos cuantitativos. La primera fue por medio de una encuesta que consistió en la redacción de 17 preguntas: ocho de ellas son datos generales de información personal para cada entrevistada, lo que fue importante para poder tener conocimiento de su contexto laboral, así como el tiempo de experiencia en la industria minera que permitió entender mejor sus resultados al compararlos con las demás preguntas cuyas respuestas tienen representaciones cuantitativas mediante gráficos que permiten visualizar y analizar más fácilmente los resultados.

El propósito de esta encuesta fue tener información general de la experiencia de las ingenieras y contar con datos específicos; por ello, la encuesta fue aplicada antes de la entrevista.

La entrevista se estructuró en cuatro secciones temáticas, las cuales permitieron abordar de manera integral aspectos relacionados con la formación académica, la inserción y permanencia laboral, las condiciones de trabajo y las percepciones sobre la igualdad de género en la industria minera. El apartado 4.4 describe de manera particular cada una de estas secciones.

En conjunto, las encuestas y entrevistas permitieron la obtención de información que ayudó a entender qué es lo que aún hace falta dentro de la minería para llegar más allá de la inclusión femenina, sino también lograr las condiciones justas y necesarias para que las mujeres logren tener una permanencia en las diferentes áreas laborales en las que se desenvuelven.

4.3 Encuestas

Las encuestas son instrumentos que permiten obtener información precisa y sistematizada sobre un tema en específico. En la presente investigación, la aplicación de este instrumento permitió recabar datos estadísticos que fueron utilizados para la elaboración de representaciones gráficas; de esa manera se facilitó la visualización clara y objetiva de los resultados presentados. Por su parte, en el apartado de análisis de resultados se incluye una interpretación detallada de los datos recabados. Lo anterior permitió identificar patrones,

tendencias y situaciones relevantes, permitieron formular conclusiones concretas sobre la problemática abordada a lo largo de este trabajo.

Adicional a esto, como ya se ha mencionado antes, la encuesta estuvo conformada principalmente por preguntas de información personal general, además de preguntas cerradas, de escala Likert, lo cual logró facilitar el proceso y análisis de la información obtenida. Dichos datos fueron recopilados y analizados mediante la elaboración de tablas y representaciones gráficas, que permitiera una visualización clara de los resultados. Asimismo, en el apartado de análisis de resultados se presenta una interpretación detallada de la información, la cual se complementó con los hallazgos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas. De esta manera, el uso de encuestas contribuyó a la formulación de conclusiones concretas y fundamentadas sobre las problemáticas abordadas en la investigación.

Las preguntas que se diseñaron tienen la siguiente estructura:

1. Nombre
2. Edad
3. Entidad donde labora
4. Nivel de estudios
5. Generación a la que pertenece
6. Tiempo de experiencia en la industria minera
7. Área de desempeño
8. Puesto actual
9. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa donde actualmente labora?
10. ¿Alguna vez ha sufrido una situación de violencia o injusticia de género dentro de su ámbito laboral?
11. ¿Ha tenido dificultades para poder desempeñar su puesto laboral debido a cuestiones de desigualdad de género?
12. ¿Cuenta con las condiciones necesarias para tener un buen desarrollo en su puesto de trabajo?
13. ¿En su lugar de trabajo existen mecanismos, procedimientos o protocolos de apoyo para resolver esta clase de problemáticas?
14. En caso de la existencia de estos protocolos, ¿Considera que han sido efectivos?
15. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría el compromiso de su empresa con la equidad de género?
16. Del 1 al 5, ¿En qué medida han influido esas malas experiencias en su desarrollo profesional y en lo personal?
17. En un rango de 1 a 5, ¿Cómo considera que han sido los avances de igualdad de género en la industria minera?

El bloque de preguntas **1 a 9** tuvo como propósito recabar información general y sociodemográfica de las mujeres entrevistadas y contar con un primer acercamiento a su perfil laboral y personal. A través de estas preguntas se obtuvieron datos como nombre, edad, entidad donde laboran, nivel de estudios, generación a la que pertenecen, puesto actual y antigüedad en la empresa. Si bien, se trata de información básica, estos datos fueron fundamentales para contextualizar a las participantes dentro de la industria minera y entender desde qué posiciones y trayectorias se construyen sus experiencias laborales. Particularmente, variables como el área de desempeño, puesto ocupado y años de experiencia permitieron identificar diferencias significativas en las vivencias de las entrevistadas, lo cual facilitó una interpretación más exacta de las respuestas obtenidas en las secciones posteriores del cuestionario.

Las preguntas **10 a 14** se elaboraron con el objetivo de profundizar en las experiencias laborales de las entrevistadas desde una perspectiva de género, considerando que la minería es una industria donde predomina el género masculino. Esta sección de la encuesta buscó explorar si las entrevistadas han enfrentado situaciones de violencia, discriminación, desigualdad o limitaciones en el ejercicio de sus funciones, así como identificar la existencia de condiciones laborales adecuadas y analizar la presencia de mecanismos institucionales, como protocolos o procedimientos internos para atender este tipo de problemáticas. Por medio de estas preguntas fue posible analizar no solo las experiencias negativas, sino también la percepción que las mujeres tienen sobre el compromiso de las empresas con la igualdad de género y la efectividad de las medidas implementadas para prevenir o atender situaciones de injusticia.

Por último, las preguntas **15 a 17**, estructuradas bajo una escala tipo Likert, tuvieron como finalidad complementar el análisis cualitativo con información cuantificable. Esas preguntas permitieron medir el nivel de percepción de las mujeres entrevistadas respecto al compromiso de las empresas con la igualdad de género, la influencia de las experiencias laborales en su desarrollo profesional y personal, así como los avances logrados en materia de igualdad dentro de la minería. El uso de esta escala facilitó la obtención de datos comparables y sistematizables, lo que permitió obtener resultados estadísticos más concretos y fortalecer el análisis general de la investigación, integrando tanto la dimensión subjetiva de las experiencias como la información cuantificable.

4.4 Entrevistas

Se buscó realizar un análisis y reflexión a partir de las experiencias compartidas por cada participante, con el fin de obtener perspectivas propias que permitan comprender las limitaciones que enfrentan las mujeres para permanecer en sus áreas laborales. Esta comprensión sirvió posteriormente para plantear estrategias que generen resultados reales y contribuyan a mejorar sus condiciones de participación.

Las entrevistas permitieron abordar temas relacionados con la trayectoria profesional, las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento, experiencias personales con relación a su trabajo, así como las percepciones sobre la igualdad de género dentro de la industria. La información obtenida fue analizada mediante un proceso de categorización temática, es decir, un análisis que permite identificar patrones y temas recurrentes, así como coincidencias y diferencias en los discursos de las participantes.

Dichas entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual, a través de la plataforma de Zoom, conforme a la disponibilidad de tiempo de las entrevistadas y a su ubicación geográfica, lo cual facilitó su realización y logró la participación de profesionistas que se encuentran trabajando en diferentes zonas del país. Con el propósito de resguardar la confidencialidad de las participantes, se garantizó el anonimato de sus identidades, evitando cualquier información que pudiera permitir su identificación dentro de este trabajo.

Por otra parte, la muestra total estuvo conformada por 30 mujeres profesionistas, todas ellas trabajadoras en diferentes puestos de la industria minera, las cuales compartieron de manera voluntaria sus experiencias laborales. A diferencia del instrumento cuantitativo, en este apartado no se presentan resultados estadísticos ni respuestas cuantificables, ya que el análisis se centra en la información cualitativa derivada de los relatos, percepciones y reflexiones de las participantes.

La entrevista tuvo como propósito tener conocimiento de las experiencias y percepciones de las mujeres en el sector minero, para ello se desarrolló una entrevista dividida en cuatro secciones. La primera sección consistió en tener información acerca de la trayectoria académica profesional de las entrevistadas; la segunda sección trató de recopilar experiencias de género en el ámbito laboral; siguiendo con la tercera, donde se consideró hablar respecto a su vida laboral con relación a la vida personal, y la última sección buscó saber acerca de la situación actual de la vida laboral dentro de la industria minera. Cada una de estas secciones fueron muy importantes ya que se complementaron entre sí, al abordar aspectos de la vida académica, experiencia en el ámbito laboral siendo mujeres, la forma en la que manejan su vida laboral y familiar, así como su opinión respecto a la situación actual de la igualdad de género y condiciones laborales dentro de la industria minera.

La información obtenida fue analizada de manera reflexiva, identificando patrones, coincidencias y diferencias en las experiencias compartidas, con el objetivo de generar un análisis profundo que contribuya a la comprensión de las problemáticas abordadas en la investigación.

Las preguntas que se plantearon fueron las siguientes:

Sección 1. Trayectoria académica y profesional.

1. ¿Cómo fue su experiencia como estudiante en una carrera donde predominan los hombres?
2. ¿Qué retos enfrentó para incorporarse profesionalmente por primera vez en el sector minero?
3. ¿Aplicó estrategia(s) para poder adaptarse al ambiente laboral, y de ser así podría describirla(s)?

En esta primera sección el objetivo principal fue conocer las experiencias durante su formación académica de las entrevistadas, así como la forma en la que fue su incorporación a la industria minera siendo mujeres recién egresadas. A través de las preguntas generadas, fue posible analizar de manera integral el tránsito de las mujeres desde el ámbito educativo hacia el mercado laboral, identificando posibles condiciones estructurales, culturales o simbólicas que hayan influido en su incursión profesional. Asimismo, se pretendió entender si las entrevistadas enfrentaron dificultades relacionadas con estereotipos de género, discriminación o falta de oportunidades al momento de ingresar a la industria, sin dejar de lado las experiencias positivas que hayan contribuido a su desarrollo profesional y personal.

Además, este bloque de preguntas cumple la función metodológica relevante al buscar generar un ambiente de confianza entre la entrevistadora y participantes; al iniciar la entrevista con temas relacionados a su trayectoria profesional, se facilita una comunicación más abierta para reflexionar sobre sus experiencias. La información obtenida en esa sección funcionó como base para orientar las preguntas posteriores, debido a que, dependiendo si las experiencias relatadas fueron positivas o negativas se podría profundizar más en aspectos determinados durante el desarrollo de la entrevista.

Sección 2. Experiencias de género en el ámbito laboral

4. ¿Ha notado diferencias de trato o de oportunidades respecto a sus colegas hombres (salario, ascensos, reconocimiento)? ¿Podría describirlas?
5. ¿Ha enfrentado o presenciado alguna situación de violencia, hostigamiento o acoso en su entorno laboral? ¿De ser así cómo lo manejó?
6. ¿Existen políticas o programas de inclusión de género en su lugar de trabajo? ¿Cuáles?, ¿Considera que funcionan en la práctica?

El propósito de esta sección fue analizar las experiencias laborales de las entrevistadas desde una perspectiva de género, centrándose en las posibles diferencias de trato y de oportunidades con respecto a sus compañeros de trabajo. Por medio de estas preguntas, se buscó identificar situaciones relacionadas con desigualdad salarial, acceso a ascensos, reconocimiento profesional, así como la presencia de violencia, hostigamiento o acoso en su entorno laboral y las estrategias utilizadas para enfrentar dichas situaciones.

Además, estas preguntas permitieron conocer la existencia de políticas, programas o mecanismos institucionales orientados a la inclusión de género dentro de las empresas mineras, así como la percepción de las entrevistadas sobre su funcionamiento y sobre todo la efectividad en la práctica. La información obtenida resultó clave para comprender cómo las dinámicas laborales y de organización influyen en la permanencia, el desarrollo profesional y el bienestar de las mujeres en un sector tradicionalmente masculinizado.

Sección 3. Vida laboral con relación a la vida personal.

7. ¿Cómo ha logrado equilibrar las demandas del trabajo en minería con su vida personal/familiar? ¿Recibe apoyo de otras personas (familiares, pareja, personal contratado, etc.)?
8. ¿Considera que su carrera profesional le ha impedido una estabilidad familiar? ¿Desarrolló estrategias personales para tener esa estabilidad?
9. ¿Considera que la maternidad resulta incompatible con el sector minero, o que son las empresas las que no han logrado cubrir adecuadamente las necesidades que implica?

El propósito de este bloque de preguntas fue analizar la relación que existe entre la vida laboral y personal de las entrevistadas, específicamente en un sector como la minería, caracterizado por jornadas extensas, turnos rotativos y exigencias operativas elevadas. A través de las preguntas planteadas, se buscó comprender la forma en que las mujeres han logrado equilibrar las demandas del trabajo minero con su vida personal y familiar, pero también en caso de que no crean haber hallado ese equilibrio saber cuál fue su opinión sobre lo que hace falta para poder llegar a tenerlo.

A su vez, esta sección permitió explorar la percepción de las entrevistadas sobre el impacto de su vida profesional en la estabilidad personal, así como estrategias individuales que han desarrollado para enfrentar estas tensiones. Finalmente, se abordó de manera específica el tema de la maternidad, con el fin de analizar si esta es percibida como incompatible con el trabajo en minería o si, por el contrario, son las condiciones organizacionales y la falta de políticas adecuadas las que dificultan la conciliación entre ambas situaciones. La información de este apartado resultó clave para identificar los principales retos estructurales que enfrentan las mujeres y para reflexionar sobre la necesidad de modelos laborales más flexibles e inclusivos en la industria minera mexicana.

Sección 4. Situación actual de la vida laboral en la industria minera.

10. En su experiencia, ¿considera que las condiciones laborales y las necesidades específicas de las mujeres en la minería realmente son atendidas o cubiertas por el sector?

11. Desde su experiencia, ¿Qué cree que aún falta para alcanzar una verdadera igualdad de género en la industria minera?
12. ¿Qué consejo(s) o comentario(s) daría a las nuevas generaciones de mujeres que desean desarrollarse en este sector?

El objetivo de esta sección fue conocer la percepción de las entrevistadas respecto a la situación actual de las condiciones laborales en la industria minera, analizando si el sector ha logrado atender de manera significativa las necesidades específicas de las mujeres. Asimismo, por medio de estas preguntas se identificaron avances, limitaciones y áreas de oportunidad en materia de igualdad de género y se evaluó si las prácticas y políticas existentes han generado cambios reales en el entorno laboral.

Finalmente, este apartado permitió que las entrevistadas hablaran acerca de los retos que aún persisten para alcanzar condiciones plenas para el género femenino dentro de la industria. Además, al solicitar consejos o comentarios dirigidos a las nuevas generaciones de mujeres interesadas en desarrollarse en el sector, se incorpora una perspectiva que enriquece el análisis, al vincular las experiencias pasadas y actuales con expectativas y estrategias de empoderamiento femenino.

De manera general, la comprensión cualitativa de toda esta entrevista sirve como base para la formulación de estrategias orientadas a generar resultados reales y a contribuir a la mejora de las condiciones de participación de las mujeres en la industria minera, complementando los hallazgos obtenidos a través del análisis cuantitativo, es decir, las encuestas anteriores.

Capítulo 5. Análisis de resultados

A través de este enfoque mixto, es más sencillo poder comprender los patrones, percepciones, experiencias relacionadas a la igualdad de género, las dinámicas de poder en diferentes empresas y las condiciones de trabajo dentro del sector minero.

Este análisis se estructura en diferentes apartados que logran caracterizar a las participantes, así como contextualizar su trayectoria laboral. Posteriormente, también es importante identificar la distribución de las mujeres por áreas laborales, además de su percepción sobre la igualdad de oportunidades y cómo es el trato dentro de sus espacios de trabajo. En adición, se abordan las principales limitaciones que enfrentan las mujeres para acceder a puestos dentro del sector, su permanencia y los ascensos laborales, profundizando en los aspectos de desigualdades estructurales y culturales que continúan existiendo en la minería.

Además, en el capítulo se busca incorporar algunas percepciones clave relacionadas con temas como la maternidad y las implicaciones que esta tiene en la trayectoria laboral de las mujeres, así como experiencias de discriminación, acoso o violencia laboral que surgieron a lo largo de la investigación.

Finalmente, se muestran las percepciones de las participantes respecto a los avances y cambios actuales observados en la industria minera en México, además de estrategias individuales y en equipo que han desarrollado para enfrentarse a los conflictos que pueden surgir en el contexto laboral.

5.1 Características generales de la muestra

Las características de las ingenieras permiten comprender el perfil de la población encuestada y posteriormente analizada, lo cual ayuda a interpretar los hallazgos que se presentan en los siguientes apartados.

Las variables que se consideran para esta sección de características incluyen el nombre, la edad, el nivel de estudios, lugar donde se encuentra laborando actualmente, años de experiencia en la industria minera, área de desempeño, entre otras.

En la Figura 3 se muestran las edades de las mujeres encuestadas, las cuales varían entre los 25 y 57 años, lo que indica la presencia de distintas generaciones dentro de la muestra. Además, se puede observar una mayor concentración entre los 25 a 30 años, principalmente en las edades de 29 y 30 años, lo cual sugiere que una parte importante de las mujeres encuestadas se encuentra en una etapa de consolidación profesional dentro de la industria minera mexicana.

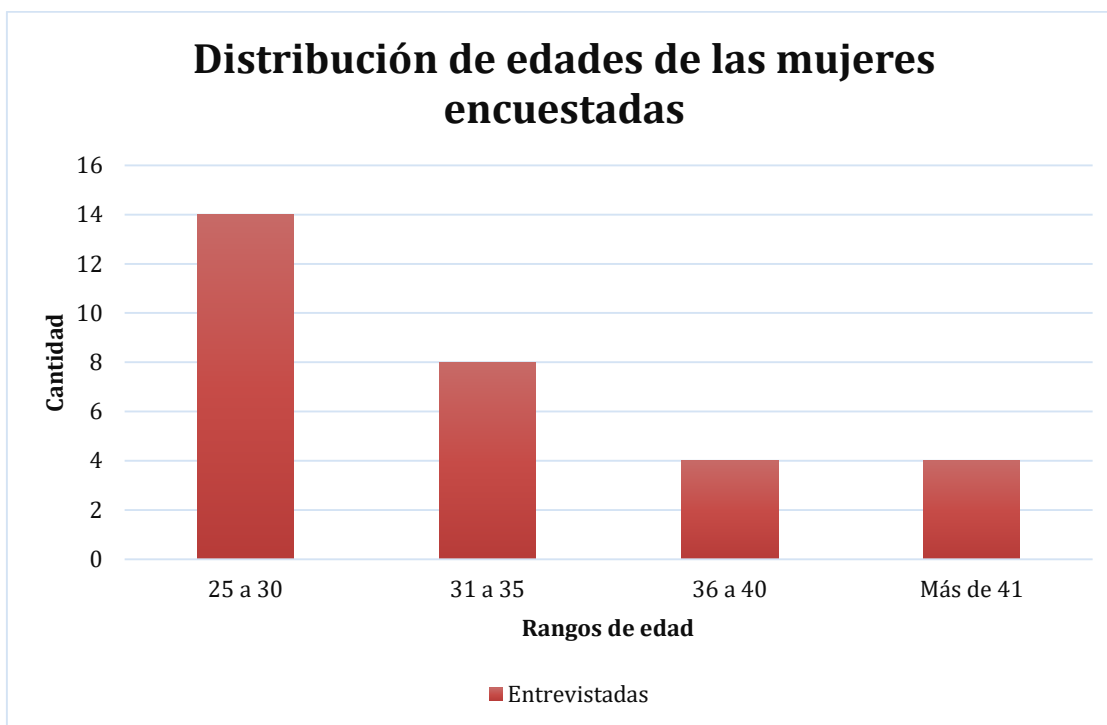


Figura 3. Distribución de edades de las mujeres encuestadas

Asimismo, un punto importante es la presencia de mujeres en edades superiores a los 40 años e incluso hasta los 57 años, lo cual refleja la existencia de trayectorias laborales de una amplia experiencia en la minería, y eso permitió obtener perspectivas con mayor diversidad acerca de los cambios que ha experimentado la participación femenina en el sector. Esta amplitud generacional proporciona enriquecimiento al estudio, ya que posibilitó una comparación de experiencias entre las mujeres que ingresaron en contextos laborales distintos en cuánto a épocas, donde seguramente existen niveles de inclusión y políticas organizacionales diferentes.

La distribución también permite inferir que la industria minera en México está incorporando mujeres jóvenes, de lo que se puede interpretar que en la actualidad existe una mayor apertura del sector en los últimos años. Sin embargo, el hecho de que en el grupo haya una mayor concentración de un intervalo específico de edad influye en los resultados, ya que las experiencias y perspectivas pueden variar de acuerdo con la etapa profesional y personal en la que se encuentren las participantes.

A continuación, en la Figura 4 se observa una gráfica de las entidades federativas del país donde laboran las mujeres encuestadas, lo cual refleja una distribución geográfica amplia dentro de la muestra total. No obstante, se puede notar una alta concentración en el estado de Zacatecas; este dato es relevante porque sugiere que los resultados del estudio pueden estar influenciados en mayor medida por las dinámicas laborales propias de esta entidad, así como la cultura y tradiciones de la zona caracterizada por su historia minera.

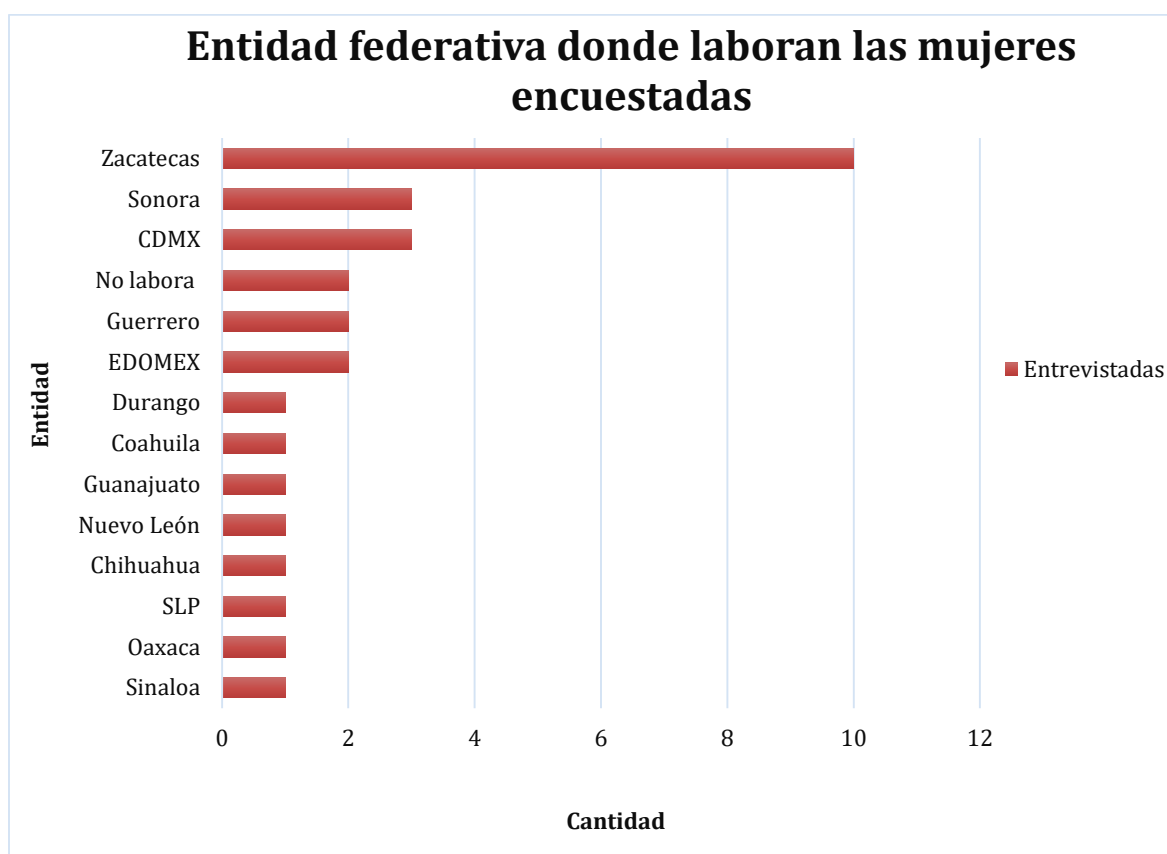


Figura 4. Entidad federativa donde laboran las mujeres encuestadas

De igual forma, se identifican participantes de estados como Sonora, Estado de México, Guerrero, entre otros, lo cual permitió incorporar perspectivas provenientes de diversos contextos regionales de todo el país. La presencia de mujeres en entidades con alta actividad minera como lo es Sonora, Zacatecas y Guerrero, puede estar asociada con mayores oportunidades de empleo en el sector, mientras que en otros estados la participación puede estar relacionada a áreas administrativas, corporativas o de gestión relacionadas a la industria minera.

Asimismo, es importante aclarar que 2 de las encuestadas indicaron no laborar en la actualidad, lo cual aporta un matiz adicional a este análisis, ya que permite considerar experiencias desde la permanencia y también desde la salida del sector, y en adición también se explica que todas sus respuestas fueron basándose en sus experiencias del lugar o lugares donde laboraron anteriormente. En conjunto, esta diversidad territorial ofrece una visión amplia sobre condiciones laborales y experiencias de género en diferentes entornos del país, y de esa forma poder realizar más comparaciones entre sí.

En la Figura 5 se puede ver una gráfica donde se muestra un alto nivel de formación profesional entre las mujeres entrevistadas, ya que el 87% de ellas cuenta con estudios en licenciatura, por su parte el 13% posee estudios de posgrado, mientras que no se registraron participantes con nivel técnico.

Nivel de estudios de las mujeres encuestadas

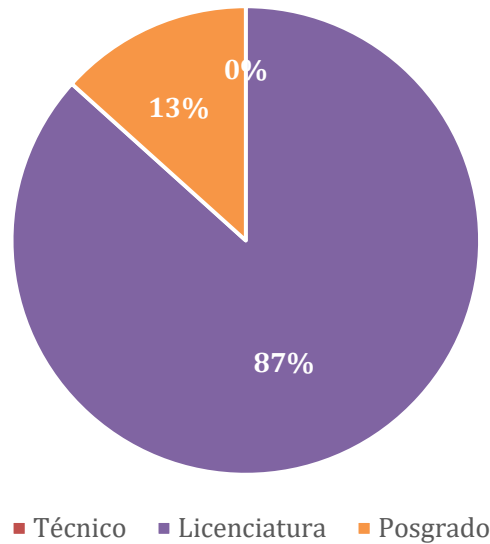


Figura 5. Nivel de estudios de las mujeres encuestadas

Al analizar estos datos también puede entenderse que el acceso de las mujeres al sector minero sugiere que se encuentra fuertemente vinculado con la formación académica especializada. Además, el porcentaje de mujeres con posgrado indica la presencia de perfiles con mayor especialización, lo que puede asociarse con puestos de mayor responsabilidad o de liderazgo dentro de la industria.

Con estos datos se puede reflexionar sobre la formación profesional creciente de la participación femenina en carreras relacionadas a la industria minera, y no solo en áreas administrativas, sino que se va alejando cada vez más la percepción tradicional que limitaba la presencia de mujeres en minería. Asimismo, es importante recalcar que la ausencia de participantes en niveles técnicos se debe a las características específicas de la muestra y no necesariamente a la realidad general del sector, por lo que es relevante considerar este aspecto al interpretar los resultados.

En conjunto, la formación académica puede influir tanto en las oportunidades laborales como la percepción y afrontamiento de situaciones de desigualdad o discriminación dentro de la industria.

Por su parte, la Figura 6 muestra el tiempo de experiencia de las mujeres encuestadas. En adición, se observa que la mayoría cuenta con una trayectoria que varía entre los 4 y 8 años de experiencia, destacando específicamente el grupo de 4 años, que concentra el mayor número de participantes; esto puede indicar que en su mayoría se encuentran en su proceso de consolidación profesional dentro del sector.

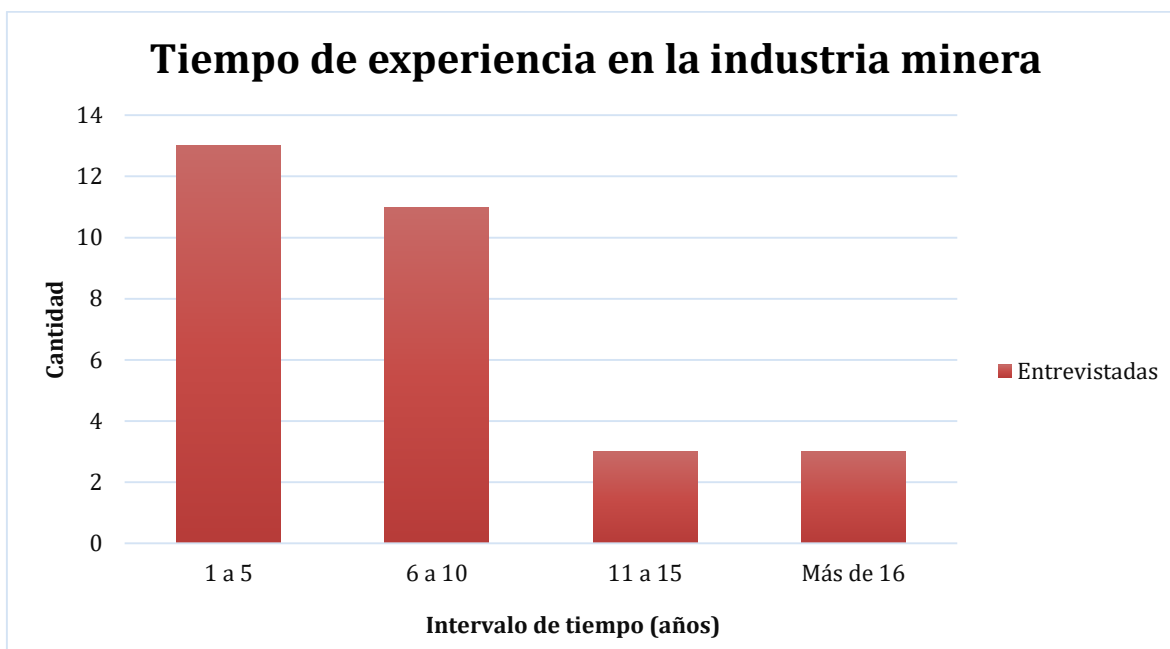


Figura 6. Tiempo de experiencia en la industria minera

Otro dato importante de analizar es el hecho de que se identifican casos de mujeres con menor antigüedad en la industria (entre 1 y 3 años), lo cual refleja su incorporación reciente, posiblemente con una mayor apertura del sector en los últimos años, así como con experiencias y perspectivas completamente diferentes a las mujeres con mayor antigüedad. Este último grupo de participantes alcanzan una trayectoria de hasta 30 años de experiencia, lo cual evidencia la presencia de mujeres que han logrado desarrollar carreras de largo plazo en un sector históricamente masculinizado.

Esta diversidad de antigüedad laboral enriquece el estudio, debido a que permite contrastar experiencias de diferentes épocas y etapas profesionales. Es decir, las mujeres con mayor trayectoria aportaron una visión sobre los cambios estructurales y culturales que ha experimentado la industria a lo largo de los años, lo cual es una información muy valiosa para este análisis, mientras que por parte de las que tienen una incorporación reciente proporcionaron sus percepciones de las condiciones actuales de acceso e inclusión. En resumen, la distribución del tiempo de experiencia permite analizar las dinámicas de permanencia, adaptación y desarrollo profesional femenino.

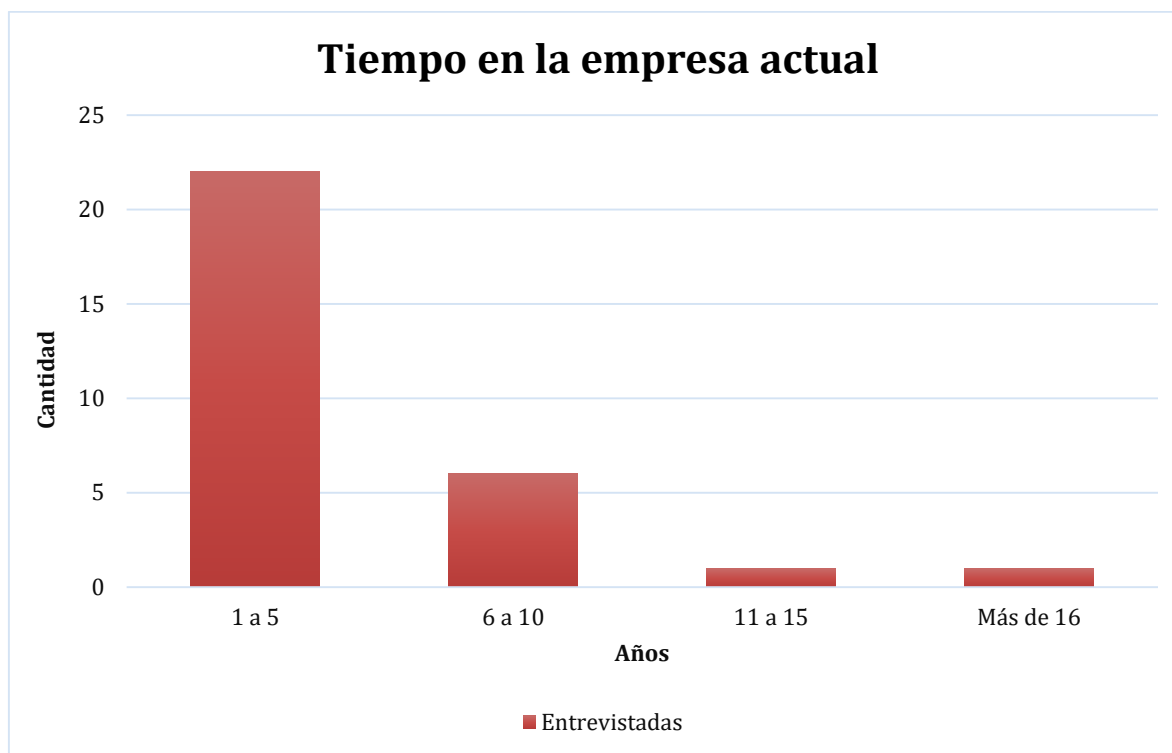


Figura 7. Tiempo de permanencia en la empresa actual

La Figura 7 muestra el tiempo de permanencia de las entrevistadas en su empresa actual, se observa que 6 de ellas cuentan con 1 año de antigüedad y 4 con 2 años, lo que sugiere una reciente incorporación o cambio de empresa. Sin embargo, esta situación no necesariamente implica movilidad laboral en su búsqueda de mejores oportunidades, debido a que también puede estar asociada al ingreso reciente de ingenieras al sector. Este análisis permite comprender con mayor exactitud los niveles de permanencia y los procesos de incorporación y consolidación dentro de las organizaciones mineras.

5.2 Distribución de las mujeres por área laboral

La Figura 8 muestra la distribución de las mujeres encuestadas de acuerdo con su área de desempeño dentro de la industria minera, donde se observa que el **50%** de las participantes se desempeña en el área de **operación**, lo que representa la mayor concentración dentro de la muestra total. Este dato es de gran relevancia, debido a que para fines de este trabajo se buscó tener una mayor participación de mujeres mineras que laboran en el área de operación (departamentos como: mina, geología, mecánica de rocas, seguridad), con el propósito de obtener sus perspectivas y experiencias de un área tradicionalmente masculinizada, por lo que su presencia en este ámbito ayudó a tener una visión más amplia de la inclusión de las mujeres en funciones técnicas y directamente relacionadas con la actividad productiva.

Áreas de desempeño a la que pertenecen las mujeres encuestadas

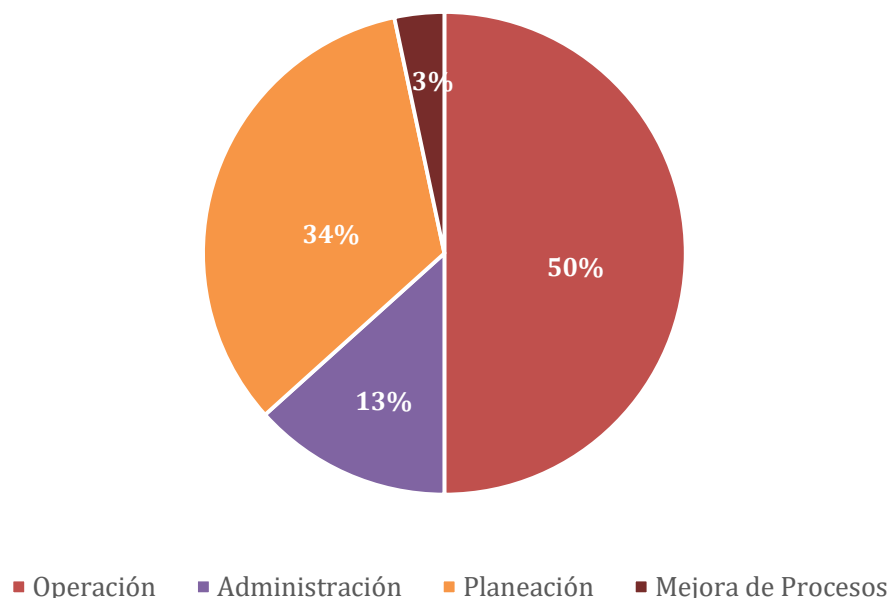


Figura 8. Áreas de desempeño a la que pertenecen las mujeres encuestadas

Por otra parte, el **34%** de las encuestadas pertenecen al área de **planeación**, mientras que el **13%** se ubica en **administración** y únicamente el **3%** en **mejora de procesos**. Dicha distribución permite observar que, si bien existe una participación importante en áreas estratégicas y de gestión, realmente continúa concentrándose principalmente en espacios específicos, es decir, áreas administrativas a nivel corporativo dentro de la estructura organizacional de las empresas mineras.

En conjunto, el análisis de estos resultados expone las posibles dinámicas de segregación ocupacional horizontal, es decir, que exista la tendencia de que haya mayor concentración de mujeres en determinadas áreas de la industria minera. No obstante, el hecho de que se haya encontrado una muestra mayor de mujeres en operación refleja avances de igualdad y cambios en patrones tradicionalmente masculinizados.

Estos resultados pueden analizarse desde un punto de vista de segregación ocupacional horizontal que ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, puesto que, aunque la presencia femenina en el área de operación representa un avance frente a los esquemas tradicionales donde se limitaba su participación a puestos administrativos, la distribución aún hace cuestionar si el acceso a ciertas áreas estratégicas o puestos de liderazgo se da en condiciones de igualdad. Por su parte, la segregación vertical también puede notarse, específicamente si se considera que aun cuando las mujeres se integran a espacios operativos o de planeación

tienen las mismas oportunidades de ascenso y liderazgo que sus colegas hombres, ya que pueden influir ciertas características biológicas para que las mujeres sean consideradas no aptas para esos puestos, como lo sería la maternidad.

De manera general, la clasificación de las participantes por áreas abre la posibilidad de reflexionar acerca de las dinámicas estructurales que tienen influencia en la asignación de puestos laborales, reconocimiento profesional y oportunidades de crecimiento dentro de las empresas.

5.3 Percepción de igualdad de género en el entorno laboral

Las preguntas incluidas en esta sección permiten identificar tanto experiencias directas relacionadas con violencia o injusticia de género, como la evaluación del compromiso organizacional, los avances en la industria y la efectividad de los protocolos implementados en materia de equidad.

Inicialmente, respecto a la experiencia directa de situaciones de violencia o injusticia de género dentro del ambiente laboral (Figura 9), se observa que una proporción significativa de las personas entrevistadas manifestó haber enfrentado este tipo de situaciones.

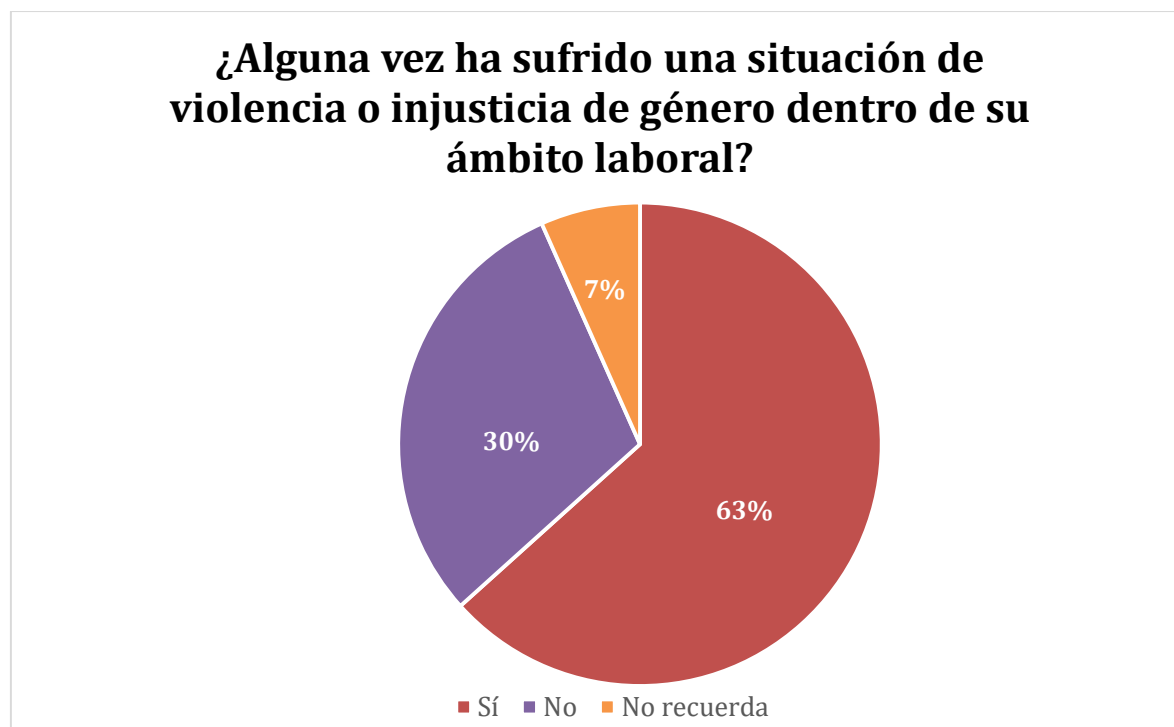


Figura 9. Percepción de violencia e injusticia de género en el ámbito laboral

Este tipo de datos permite evidenciar un resultado muy importante; que más de la mitad de la muestra ha estado expuesta a experiencias asociadas con desigualdad o discriminación

dentro de sus ambientes laborales. Este porcentaje refleja que, pese a los discursos institucionales sobre la igualdad, las prácticas de discriminación y políticas institucionales continúan presentes en entornos laborales.

Es importante recalcar que, como ya se mencionó anteriormente, la muestra total es de 30 ingenieras encuestadas, por lo que se puede pensar que no tiene una representatividad general en todos los casos de las mujeres mineras del país, sin embargo, también se tiene que tomar en cuenta que, en términos de generalización estadística, los resultados obtenidos no pierden relevancia.

Desde un punto de vista exploratorio, la identificación de tendencias resulta relevante para esta investigación, ya que, aun con una muestra reducida, se logran observar patrones continuos en este tipo de fenómenos sociales. De la misma manera, el hecho de que más de la mitad de las participantes haya experimentado estas situaciones negativas aporta un valor interpretativo significativo, al permitir analizar la problemática y también de generar reflexiones fundamentales. Con este trabajo, los resultados indican dinámicas presentes en la industria minera y, en consecuencia, se puede justificar la necesidad de profundizar en investigaciones posteriores y obtener un mayor alcance.

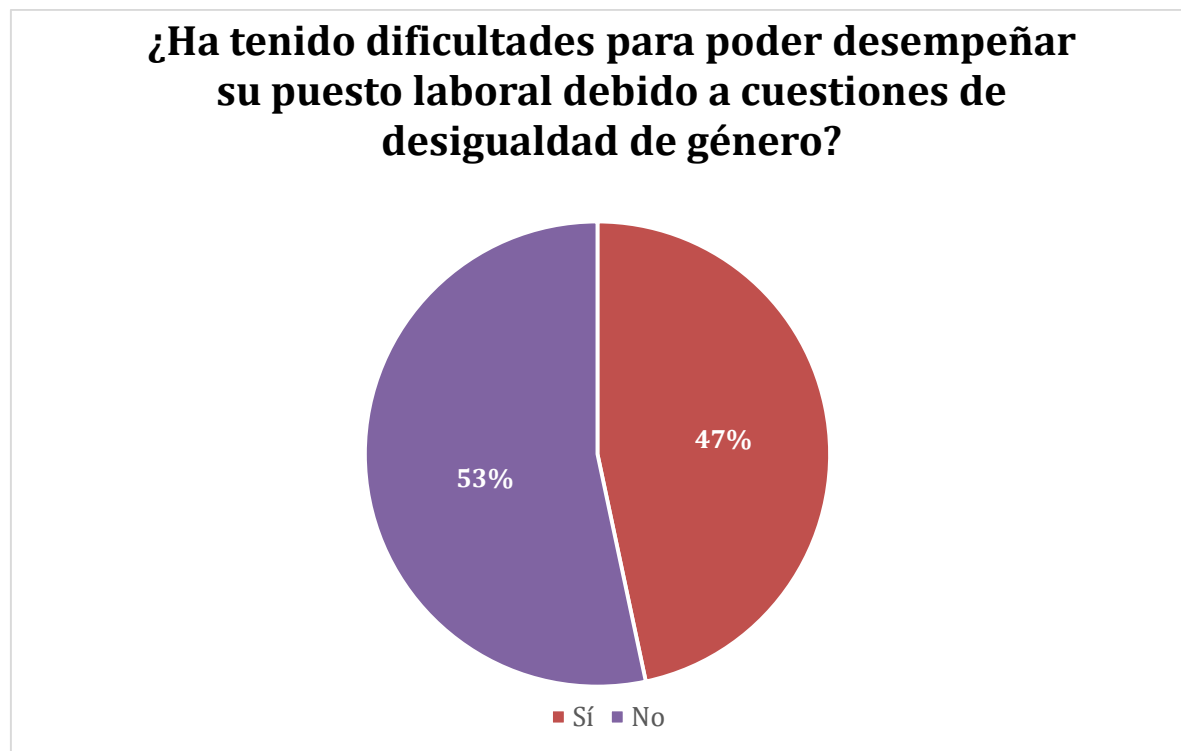


Figura 10. Violencia e injusticia de género: dificultades en el desempeño laboral

Por su parte, al analizar el impacto de experiencias negativas relacionadas con el género en el desarrollo laboral, si bien un 53% manifestó no haber experimentado este tipo de

obstáculos, un 47% señaló haber enfrentado ciertas dificultades vinculadas a la desigualdad de género. Dichos resultados son realmente significativos, ya que evidencia que casi la mitad de la muestra ha percibido algún impacto negativo en su desempeño laboral debido a las situaciones a las que se han enfrentado. Pese a que no se trata de una mayoría absoluta, la proximidad entre ambas respuestas puede sugerir que es una problemática que no se trata de un caso particular y tampoco marginal, es decir, que represente irrelevancia, puesto que verse afectada negativamente la mitad de la muestra bien merece atención analítica del por qué está sucediendo eso.

Al analizar las respuestas de ambas partes y con el apoyo de las entrevistas realizadas a las participantes fue posible generar dos ideas importantes; la primera es para el resultado de “sí”, donde mencionan la forma en la que esas situaciones han afectado su vida laboral, ya que el experimentar ciertos eventos traumáticos limitó que continuaran ejerciendo de manera normal su desempeño laboral, es decir, al no tratar o dar la importancia necesaria, generó consecuencias en su estabilidad emocional, motivación o proyección profesional. Además, la ausencia de mecanismos claros de acompañamiento en algunos casos pudo intensificar el impacto de estos acontecimientos; asimismo se identificó que estas diferencias pueden estar relacionadas con la forma en que cada persona procesa dichas experiencias.

Por otra parte, es posible que las participantes que optaron por la opción de “No” se puede tratar de una percepción personal acerca de tomar esas experiencias como desafíos profesionales, lo que provocó que desarrollaran estrategias de afrontamiento que les permitieron continuar su trayectoria laboral sin percibir una afectación directa. Sin embargo, la diferencia entre ambos casos no significa que la problemática en este último sea menor, sino que evidencia la diversidad de respuestas individuales frente a los contextos estructurales de la desigualdad.

De manera general, el impacto de situaciones de desigualdad o violencia de género no solo depende de la “fortaleza” de cada una de ellas, sino también de la situación vivida, del apoyo recibido y de los recursos disponibles para enfrentarla, por lo tanto es importante enfatizar que no se debe individualizar el problema y tampoco romantizar la resiliencia, puesto que aunque se puede usar como una estrategia de superación, también se tiene que comprender que deben haber cambios para que no sea normalizado el hecho de que todas las mujeres que pertenecen a la industria minera tienen que pasar por esa clase de experiencias negativas.

Finalmente, el hecho de que existen distintas formas de afrontamiento no elimina la presencia de desigualdad, sino que demuestra que las mujeres crean mecanismos diferenciados para lograr adaptarse a sus ambientes laborales donde aún presentan desigualdades de género.

¿Cuenta con las condiciones necesarias para tener un buen desarrollo en su puesto de trabajo?

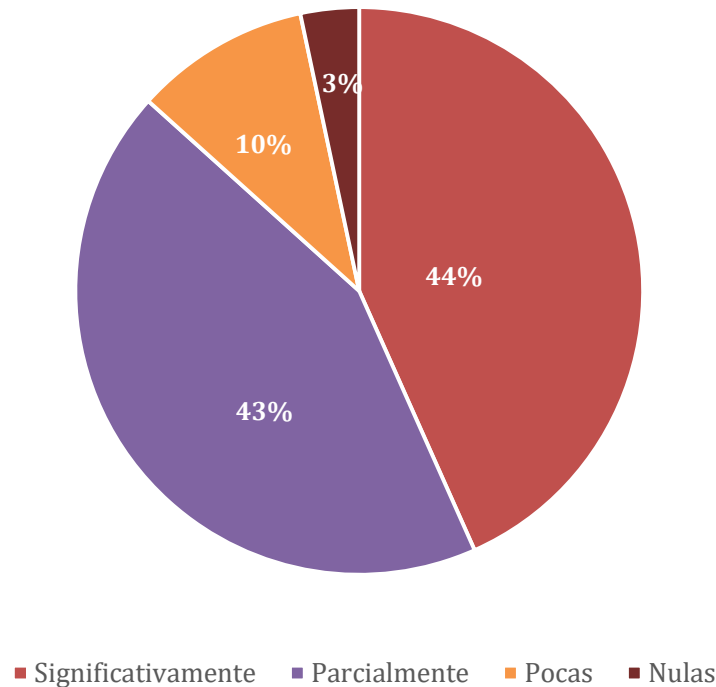


Figura 11. Experiencias personales de condiciones laborales

Los resultados de la Figura 11 muestran una distribución básicamente equilibrada entre las que consideran que sí tienen las condiciones necesarias (44%) y quienes opinan que lo tienen parcialmente (43%), así como uno 10% manifestó como pocas y un porcentaje mínimo del 3% se ubicó en condiciones nulas. Este tipo de división casi simétrica es muy significativa, debido a que evidencia que no existe una respuesta homogénea respecto a las condiciones laborales dentro del entorno analizado, a pesar de que en la actualidad muchas empresas están tomando iniciativas para apoyar a la erradicación de esta problemática, es una prueba de que aún existen sesgos en la industria minera acerca de la búsqueda de igualdad de género.

La proximidad entre estas opciones puede significar que las condiciones de desarrollo no se experimentan de manera uniforme, es decir, puede ser que en las empresas se estén aplicando mecanismos y condiciones para el desarrollo de las mujeres; sin embargo, existen factores como el área de trabajo, nivel jerárquico, tipo de contrato, cultura organizacional o incluso las experiencias previas relacionadas con situaciones de desigualdad de género que no permiten que esas condiciones el desarrollo integral de las mujeres. Asimismo, el porcentaje más bajo (Nulas) también es importante de analizar, puesto que refuerza la idea de que el

entorno no garantiza condiciones homogéneas, además de que se tiene que entender que las condiciones aptas no solo se basan en recursos materiales, sino también en factores simbólicos dentro del sistema laboral en el que se encuentran.

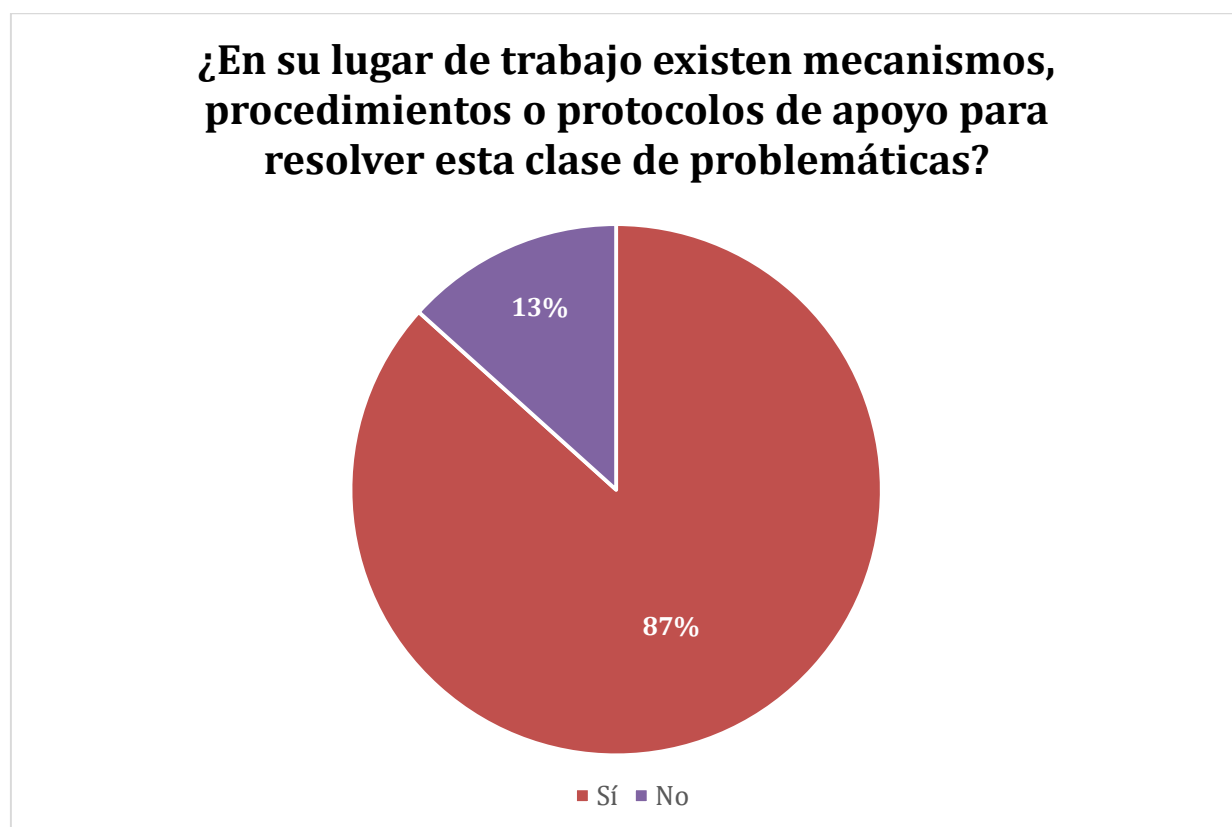


Figura 12. Existencia de protocolos y mecanismos de trabajo en apoyo a la igualdad de género

A primera vista, los datos de la Figura 12 sugieren que las instituciones en las que laboran algunas de las encuestadas cuentan con herramientas formales para atender situaciones de desigualdad o violencia de género. Sin embargo, si se analizan estos resultados en conjunto con los de la gráfica anterior (43% señalan que no cuentan con las condiciones necesarias para un adecuado desarrollo profesional), así como los resultados del gráfico 10% han sufrido algún tipo de violencia, entonces los protocolos no están funcionando o funcionan parcialmente.

Esta diferencia observada puede inferir que la presencia de mecanismos institucionales para resolver problemáticas de género no necesariamente garantiza igualdad sustantiva, que se requiere ir más allá de solo hacerlos reglas formales dentro de las instituciones. En la Figura 13 se pueden observar los resultados sobre la efectividad de los protocolos dentro de las distintas áreas laborales a las que pertenecen las mujeres encuestadas.

**En caso de la existencia de estos protocolos,
¿considera que han sido efectivos?**

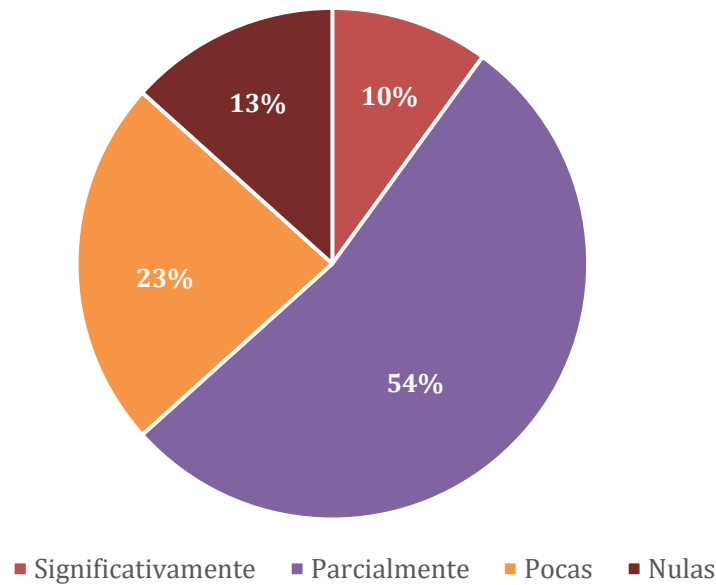


Figura 13. Percepción de la efectividad de los protocolos en materia de igualdad de género

Al reflexionar sobre estos datos, es posible señalar que hay una brecha entre norma y práctica, ya que existe una diferencia real entre la existencia de protocolos y su efectividad para atender las problemáticas de desigualdad, lo que sugiere que deben desarrollarse mecanismos para evaluar la efectividad de estos protocolos y que estos realmente funcionen para transformar las dinámicas laborales.

Para complementar las ideas anteriores también se realizaron preguntas usando la escala Likert con el propósito de obtener resultados más concretos al momento de analizar las opiniones de las mujeres encuestadas. En la Figura 14 se puede notar que la tendencia del compromiso de las empresas con la equidad de género es predominantemente positiva, enfocándose en niveles altos de la escala Likert 4 y 5, cuyos porcentajes en conjunto representan el 66.67%, lo cual indica que una parte considerable de las participantes logra percibir la existencia de esfuerzos institucionales orientados en promover ambientes de igualdad. En contraste con toda la información que se ha analizado respecto a estos temas no se debe ignorar los porcentajes de niveles bajos que representan un 33.33% puesto que refuerza la idea de la existencia de una brecha entre esta política formal y la realidad cotidiana.

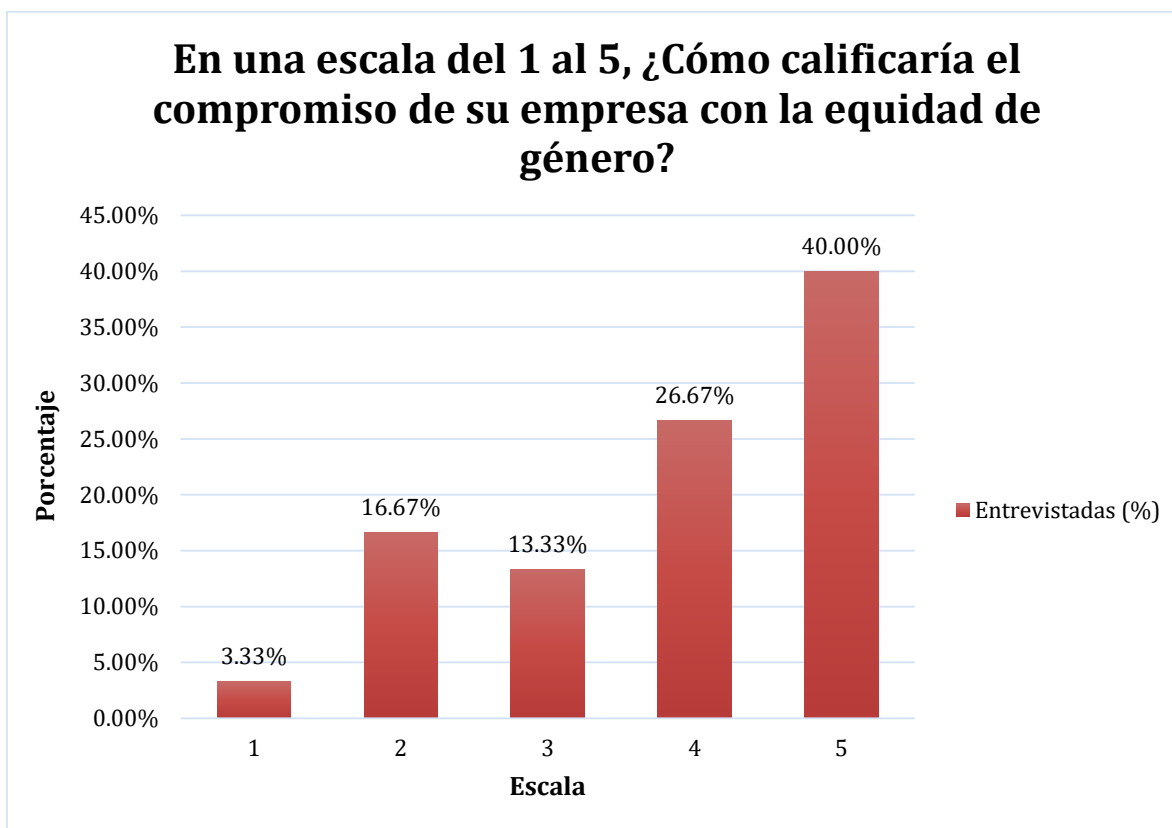


Figura 14. Percepción del compromiso organizacional con la equidad de género

Por otro lado, al reflexionar acerca del impacto de experiencias negativas relacionadas con el género entre el desarrollo profesional y personal, se puede observar un resultado relativamente equilibrado entre los diferentes niveles de la escala (Figura 15). Pese a que no existe una concentración absoluta en los niveles más altos, sí se puede identificar la presencia de una proporción de mujeres que han tenido experiencias negativas y estas han influido en su trayectoria profesional y personal, lo cual debe tomarse con la importancia que merece ya que sugiere que los efectos y consecuencias de estas experiencias no son inmediatos, sino que pueden generarse a corto, mediano y largo plazo en la estabilidad emocional, la confianza profesional y por supuesto las oportunidades crecimiento.



Figura 15. Impacto de experiencias negativas de género en el desarrollo personal y profesional

En cuanto a la percepción de los avances de igualdad de género dentro de la industria minera en México, las respuestas de las encuestadas se concentraron principalmente en los niveles intermedios y altos (niveles 3, 4 y 5 con un 20%) de la escala Likert (Figura 16), lo que indica que las participantes reconocen el progreso que se ha logrado en esta materia en la actualidad; sin embargo, la falta de una valoración totalmente alta puede sugerir que estos avances todavía son percibidos como parciales o en un proceso de transformación. En este caso, si se toma en cuenta que la minería ha sido un sector tradicionalmente masculinizado, los resultados que se observan reflejan un cambio gradual, pero con cierta insuficiencia para eliminar por completo las desigualdades existentes.

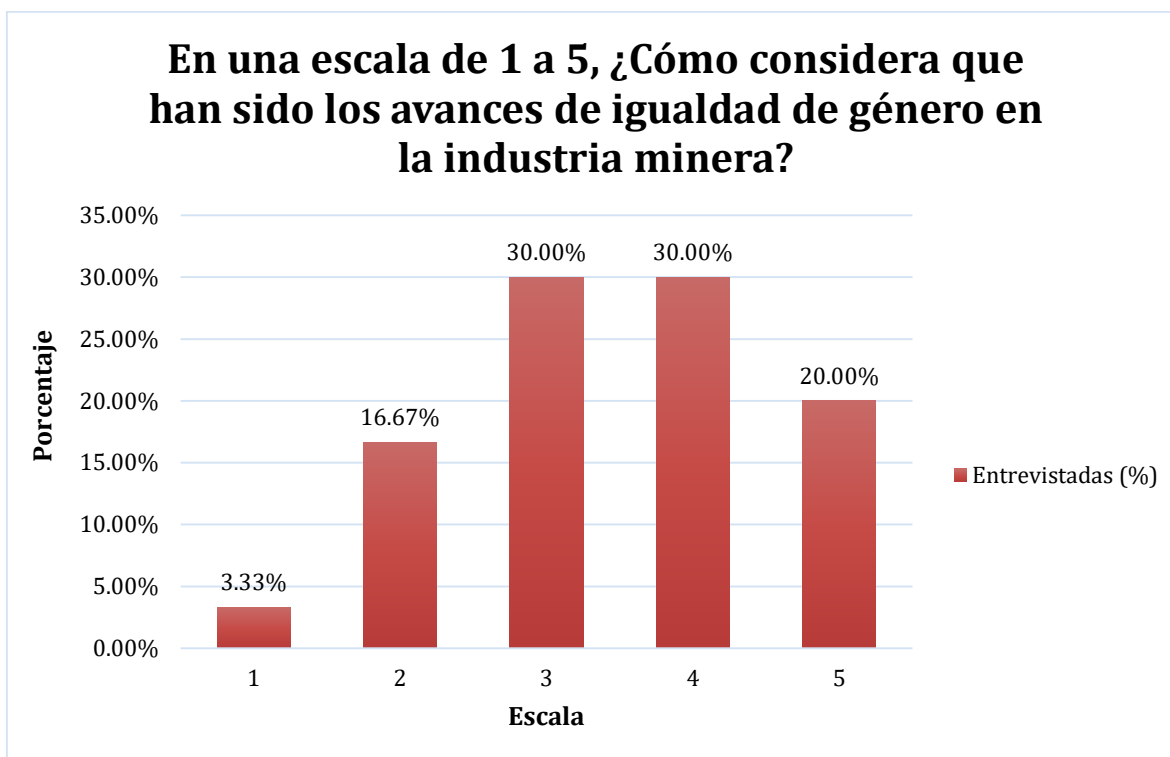


Figura 16. Percepción de los avances en igualdad de género en la industria minera

Después del análisis de los resultados de cada pregunta se puede abordar de manera general que existe una dualidad en la percepción del entorno laboral en relación con temas de género en la industria minera mexicana. Por una parte, se reconocen los esfuerzos y avances por parte de las empresas en materia de equidad de género, que han aplicado diversas acciones para su interés por lograr el objetivo principal; sin embargo, es un hecho que aún persisten experiencias personales relacionadas a la desigualdad o violencia de género, lo cual ha afectado realmente el desarrollo emocional y profesional de las mujeres trabajadoras. En conjunto, es cierto que se están logrando cambios para erradicar esta problemática, pero no se debe perder la idea de que se necesita todavía más trabajo para hacer realidad la aplicación efectiva de todas estas estrategias integrales y que no solo se queden en la creación formal.

De igual modo, más que evidenciar solamente la presencia o ausencia de desigualdad de género, los resultados de las encuestas muestran que el impacto de estas situaciones no es homogéneo. Si bien, algunas participantes logran desempeñarse sin percibir como tal afectación directa, otras hacen referencia a experiencias que han marcado su trayectoria profesional y personal. Dicha diversidad de vivencias revela que el entorno laboral opera bajo lógicas que no necesariamente afecta a todas por igual; siguiendo ese enfoque, con apoyo de las entrevistas realizadas se logró obtener reflexiones sobre ciertas particularidades por las que las mujeres han pasado y el por qué es importante entender que, aunque trabajen en la misma industria, la experiencia no es uniforme.

5.3.1 Condiciones y oportunidades de desarrollo profesional

Con las entrevistas realizadas se logró identificar que las condiciones de desarrollo profesional para las mujeres no son homogéneas, es decir, se encuentran marcadas por diversos factores que tienen que ver con la cultura, estructura y organización de las empresas lo que influye directamente en su trayectoria profesional.

Por otra parte, si se analizan las respuestas respecto a su formación académica; varias entrevistadas coincidieron en que su experiencia universitaria estuvo caracterizada por la predominancia masculina en su entorno, lo cual implicó la necesidad constante de demostrar capacidad y resistencia en entornos tradicionalmente asociados a hombres. Es por ello que, desde esta etapa de sus vidas, configuraron procesos de adaptación en el que desarrollaron estrategias personales para fortalecer su carácter, prepararse académica y técnicamente, así como evitar ser percibidas como “menos capaces”. Asimismo, algunas de las entrevistadas señalaron haber tenido una trayectoria universitaria de manera positiva, donde destacaban que lograron establecer buenas relaciones con sus compañeros, aun cuando en su mayoría eran hombres. Dicho aspecto puede estar relacionado con el factor generacional, ya que aquellas que cursaron sus estudios recientemente relatan haber experimentado un entorno más inclusivo, claramente influenciado por los avances en materia de igualdad de género y la progresiva erradicación de prejuicios. En contraste, las participantes que realizaron sus estudios hace más de 10 años describen contextos académicos menos equitativos, lo que sugiere que el tiempo y cambios socioculturales han influido en la transformación en las dinámicas universitarias, sobre todo en este tipo de carreras.

Al incorporarse al sector minero, es un hecho que para algunas de ellas se intensificaron los retos, puesto que ciertas entrevistadas señalaron que, aunque cumplían con el perfil profesional requerido, se enfrentaron con obstáculos derivados de la falta de infraestructura adecuada para su contratación, específicamente en minas donde aún no existían condiciones básicas para la permanencia femenina (instalaciones sanitarias adecuadas, espacios seguros, protocolos efectivos a la realidad). Aunado a esto, se mencionó un caso donde una de ellas todavía tuvo que enfrentarse a prejuicios como que en su primera mina no se permitía que las mujeres descendieran a mina por creencias culturales arraigadas en la comunidad, lo que limitó en un inicio sus oportunidades y conocimientos en su desarrollo operativo.

De manera general, en términos de ascenso y crecimiento profesional, se identificaron experiencias que sugieren la persistencia de dinámicas de poder poco transparentes y justas. Una participante narró una experiencia donde fue preparada durante meses para ocupar un puesto superior, pero finalmente el ascenso fue otorgado a una figura masculina con mejor relación con la gerencia. En un segundo caso, el puesto fue asignado a una mujer con menor experiencia, lo que generó percepción de que factores como la apariencia física o relaciones personales pueden influir en decisiones organizacionales. Dichos testimonios no solo reflejan desigualdad de oportunidades, sino también la presencia de criterios informales que debilitan la meritocracia.

No obstante, también se presentaron experiencias positivas; un ejemplo de ello es que, una entrevistada manifestó haber tenido un desarrollo profesional favorable y sentirse satisfecha con su trayectoria. Este contraste evidencia que las condiciones no son uniformes y que el entorno específico de cada empresa influye significativamente. Sin embargo, incluso en puestos de liderazgo, algunas mujeres señalaron que no siempre son tomadas con la misma seriedad que sus colegas hombres, especialmente cuando se trata de mujeres jóvenes en cargos directivos. Esta deslegitimación que resta autoridad, credibilidad o incluso reconocimiento de una manera indirecta mediante actitudes, gestos o actos relacionados con dinámicas culturales, hace referencia que el acceso al puesto no garantiza necesariamente reconocimiento pleno de autoridad, además de que apoya la idea de que no importa el área en la que laboran, siempre se encuentran con algún tipo de situación que tiene que ver con inequidad de género.

En relación con los datos obtenidos en encuestas y gráficas previas, estas experiencias cualitativas permiten profundizar en los porcentajes observados respecto a desigualdad en oportunidades de ascenso o reconocimiento. Para esto, las cifras muestran una tendencia; sin embargo, las entrevistas permitieron revelar los mecanismos concretos a través de los cuales se reproduce dicha desigualdad: relaciones de poder, cultura organizacional, desigualdad o violencia, falta de infraestructura y estigmatización de la maternidad.

Finalmente, la percepción de las entrevistadas indica que el desarrollo profesional en la industria minera depende no únicamente de la preparación académica o desempeño individual, sino también de factores estructurales que aún colocan a las mujeres en una posición de constante validación. Aunque existen avances y casos positivos, persisten barreras formales e informales que limitan la igualdad real de oportunidades.

5.3.2 Experiencias de discriminación, acoso y violencia

Las entrevistas evidencian que las experiencias de discriminación y violencia de género en la industria minera no son hechos aislados, sino situaciones que se presentan bajo distintas formas y niveles de gravedad, particularmente en áreas operativas y en minas subterráneas.

En estas entrevistas se relató una situación de hostigamiento verbal y simbólico dentro de túneles, donde se escribían frases de contenido sexual explícito dirigidas a mujeres específicas, generando un ambiente de intimidación constante. Aunque se realizó una queja formal y la empresa mandó a borrar los mensajes, la percepción general fue que estas acciones fueron tratadas como hechos menores, sin una investigación profunda ni medidas preventivas posteriores. Esto revela una normalización del riesgo y una minimización de la violencia cuando aún “no ha ocurrido algo más grave”, lo cual sugiere una revictimización en lugar de fortalecer la prevención institucional. Este ejemplo es muy importante, ya que refleja la poca validación que se da a esta clase de situaciones, además de que regularmente las empresas no toman esto con la seriedad que se debe y tiene que pasar alguna situación de mayor gravedad para que intenten resarcir el daño y tomar medidas reales.

También se documentaron casos de acoso directo por parte de compañeros de trabajo, incluyendo mensajes insistentes, insinuaciones, persecución e incluso amenazas explícitas. En un caso particularmente grave, una ingeniera recibió amenazas de muerte tras denunciar la conducta de un agresor que fue despedido después de que ella lo denunció formalmente con la empresa. Después del despido de esa persona, a la ingeniera la reubicaron por seguridad, pero lamentablemente las secuelas emocionales persistieron y comentó que fue muy difícil continuar laborando en esa misma empresa porque creía que en algún momento podría volver a buscarla ese sujeto. Este testimonio permite visibilizar no solo la violencia en sí misma, sino el impacto psicológico prolongado que puede generar pasar por situaciones así, evidenciando la necesidad de que las empresas atiendan la salud mental como parte integral de la seguridad laboral.

Otro patrón identificado fue el miedo a denunciar; un ejemplo de ello fue que una entrevistada reconoció no haber alzado la voz en el momento por temor a represalias, culpa o desconfianza en los mecanismos institucionales. Posteriormente, al saber que otra mujer vivió lo mismo con el mismo agresor, experimentó sentimientos de ansiedad y remordimiento. Este tipo de vivencias muestran cómo la violencia no solo afecta en el momento del hecho, sino que puede convertirse en una carga emocional duradera, que no siempre logra desaparecer.

Las entrevistas también permiten observar que la discriminación no siempre se manifiesta de forma explícita. En algunos casos, se traduce en comentarios que desacreditan el mérito profesional de mujeres jóvenes en puestos de liderazgo, insinuando que su ascenso responde a favores personales y no a capacidades. Este tipo de violencia simbólica proyecta la legitimidad profesional y reproduce estereotipos que asocian el éxito femenino con factores ajenos al esfuerzo o la preparación.

En relación con las gráficas y encuestas, los porcentajes que indican presencia de situaciones de acoso o trato desigual adquieren aquí una dimensión humana y contextual, ya que en las entrevistas se lograron crear reflexiones más profundas respecto a las graves experiencias que vivieron muchas de ellas. En conclusión, las experiencias recopiladas confirman que la violencia de género en minería puede adoptar formas estructurales, simbólicas y directas. Aunque existen diferencias entre empresas, persiste una cultura que aún no erradica completamente estas prácticas ni garantiza entornos totalmente seguros para las mujeres.

5.3.3 Percepción sobre acciones institucionales y efectividad de los mecanismos

Respecto a la existencia de políticas de inclusión y protocolos de atención, las entrevistadas manifestaron percepciones diversas; algunas reconocen que actualmente existen campañas, códigos de ética y mecanismos de denuncia; sin embargo, cuestionan su efectividad real en la práctica.

En varios testimonios se señala que, ante situaciones de violencia, las empresas optan por soluciones administrativas el cambio de unidad minera del agresor en lugar de sanciones ejemplares o procesos disciplinarios transparentes. Esta práctica puede interpretarse como una medida inmediata, pero no necesariamente preventiva, ya que traslada el problema sin erradicarlo.

En otros casos, las empresas brindaron apoyo efectivo, como el despido del agresor y la reubicación de la víctima para garantizar su seguridad. Esto demuestra que sí existen avances y que algunas organizaciones han comenzado a asumir mayor responsabilidad, no obstante, la percepción general es que aún falta consolidar una cultura de cero tolerancia, acompañada de seguimiento psicológico y medidas de prevención permanentes.

También se mencionó la necesidad de involucrar activamente a los hombres en las estrategias de igualdad, puesto que varias entrevistadas reflexionaron que muchas iniciativas se enfocan exclusivamente en empoderar a las mujeres, dejando fuera la transformación de las mentalidades masculinas. Esta exclusión puede generar resistencia o indiferencia, dificultando cambios estructurales profundos; esto se debe a que con esas acciones los hombres pueden sentir que ellos no son parte de la resolución del problema como tal, o incluso aquellos que apoyan esta clase de iniciativas y movimientos pueden creer que las mujeres los ven como enemigos a todos cuando no debe ser así. Se debe comprender que los cambios deben ir de la mano con ambos géneros, donde se pueda mejorar de manera real para todos y se brinde la ayuda necesaria para comprender que todos merecemos el mismo respeto y oportunidades sin importar el género.

En síntesis, aunque se reconocen esfuerzos institucionales, la efectividad de los mecanismos depende de la voluntad organizacional, del liderazgo y de la coherencia entre discurso y práctica de cada empresa. Las acciones formales existen, pero su impacto aún es desigual, por lo que es algo a lo que se le tiene que dar mayor importancia.

5.3.4 Limitaciones para el acceso, permanencia y ascenso

Las limitaciones identificadas en las entrevistas no se presentan únicamente como barreras visibles o normativas, sino que operan de manera estructural, cultural e incluso simbólica, influyendo en cada etapa de la trayectoria profesional de las mujeres dentro de la industria minera.

En la fase de acceso, uno de los principales obstáculos señalados fue la persistencia de estereotipos asociados a la disponibilidad y compromiso laboral femenino. Varias entrevistadas mencionaron que durante los procesos de selección fueron cuestionadas respecto a su estado civil o maternidad, particularmente cuando se trataba de madres solteras. Este tipo de cuestionamientos discriminatorios, reflejan una presunción implícita de que las responsabilidades familiares pueden interferir con el desempeño profesional, es decir, desde

esta etapa inicial, la mujer no es evaluada únicamente por su formación o experiencia, sino también por su situación personal, lo que introduce un criterio diferencial frente a los hombres.

A ello se suma la falta de infraestructura adecuada en determinadas operaciones, especialmente en minas subterráneas o en empresas contratistas. Como ya se ha mencionado algunas entrevistadas señalaron que, pese a cumplir con el perfil profesional requerido, se les negó la oportunidad bajo el argumento de que la empresa “no contaba con instalaciones apropiadas”. Esta justificación, lejos de ser un simple aspecto técnico, evidencia cómo la planeación histórica de la industria ha estado orientada a un trabajador masculino estándar, relegando la incorporación femenina a un proceso posterior y, en ocasiones, improvisado. Un ejemplo de esta última característica fue que una participante comentó que compartía una casa con hombres, lo cual no la hacía sentir del todo segura, sobre todo porque había comentarios fuera de lugar hacia ella y sus compañeras. La ausencia de sanitarios adecuados, espacios de descanso diferenciados o protocolos específicos no solo limita el acceso, sino que envía un mensaje implícito de no pertenencia.

En cuanto a la permanencia, las condiciones laborales en áreas operativas representan un desafío constante. Las largas jornadas, el trabajo por turnos (aproximadamente 12 horas por turno) y la ubicación geográfica de la mayoría de las unidades mineras en zonas geográficamente aisladas, con accesos muy limitados a servicios y alejadas de centros de población (en algunos casos, los asentamientos más cercanos se encuentran a varias horas de distancia) inciden de manera particular en quienes tienen responsabilidades familiares. Si bien estas condiciones afectan tanto a hombres como a mujeres, las entrevistadas señalaron que socialmente el peso del cuidado sigue recayendo mayoritariamente en ellas, lo que genera una carga adicional que puede traducirse en desgaste emocional y cuestionamientos, sobre la permanencia en el centro de trabajo, además de que por ser mujeres suelen ser mayormente juzgadas por la sociedad, incluyendo familiares, donde critican el hecho de que se alejen y dejen sola a sus familias por tiempos prolongados.

Asimismo, la cultura organizacional influye directamente en la permanencia, puesto que en entornos donde predominan dinámicas de deslegitimación, comentarios sexistas o minimización del liderazgo femenino, la experiencia laboral puede volverse emocionalmente desgastante. La necesidad constante de demostrar capacidad, resistencia y autoridad genera una presión adicional que no siempre es visible, pero que impacta en la estabilidad profesional.

Respecto al ascenso, las limitaciones adquieren una dimensión más compleja, las entrevistas revelaron percepciones de falta de transparencia en los procesos de promoción, donde factores como relaciones personales con superiores, afinidad con la gerencia o criterios informales pueden influir en la toma de decisiones. En algunos casos, mujeres que habían

sido preparadas para ocupar un puesto superior observaron cómo finalmente el cargo fue otorgado a un hombre o a otra persona con menor experiencia, lo que generó desmotivación y e inquietud.

Un elemento relevante es la posible influencia de la apariencia física en la valoración profesional; ciertos testimonios sugieren que, en determinados contextos, la imagen puede convertirse en un factor que distorsiona la evaluación objetiva de capacidades, ya sea para favorecer o para desacreditar a una mujer. Esta situación introduce un componente adicional de desigualdad, al colocar criterios subjetivos por encima del mérito profesional.

Estas limitaciones no siempre son explícitas ni fácilmente comprobables, lo que dificulta su erradicación. Más bien operan como barreras sutiles que se acumulan a lo largo del tiempo, configurando trayectorias laborales más lentas o complejas para las mujeres en comparación con sus colegas hombres.

Al relacionar estos hallazgos con los resultados cuantitativos obtenidos en encuestas, se observa coherencia entre la percepción de menores oportunidades de ascenso y los testimonios que describen experiencias concretas de exclusión o favoritismo. Mientras las gráficas muestran tendencias generales, las entrevistas permiten reflexionar y comprender los mecanismos internos que reproducen dichas desigualdades.

5.4 Dinámicas de poder y cultura organizacional

A lo largo de esta investigación se ha logrado identificar que las dinámicas de poder expuestas en las entrevistas permiten comprender que la desigualdad en la industria minera no se sostiene únicamente por normas formales, sino por prácticas culturales arraigadas que configuran relaciones jerárquicas y simbólicas dentro de las organizaciones.

En distintos testimonios se observa que el liderazgo femenino aún enfrenta cuestionamientos implícitos, especialmente cuando se trata de mujeres jóvenes en puestos de liderazgo y operativos. Mientras que en el caso de los hombres el ascenso suele asociarse con capacidad y mérito, en el caso de algunas mujeres se generan sospechas sobre las razones de su promoción, lo cual debilita la legitimidad de su autoridad. Esta desacreditación no siempre se expresa de manera directa, sino a través de actitudes de resistencia, falta de reconocimiento o comentarios que minimizan sus logros.

Asimismo, se identifican redes informales de poder predominantemente masculinas que influyen en decisiones estratégicas, asignación de responsabilidades y oportunidades de crecimiento. Estas redes suelen construirse a través de afinidades personales, antigüedad o relaciones de confianza entre varones, lo que puede dificultar la integración plena de las mujeres en espacios de toma de decisiones; esta dinámica no necesariamente responde a una exclusión intencional, pero sí reproduce patrones históricos que privilegian la cercanía y la

tendencia a establecer vínculos, redes de confianza y espacios de poder masculino, en los cuales a pesar de tener el mismo rango de poder suelen excluir a las mujeres de actividades donde no sea obligatorio que estén porque creen que no pueden crear lazos profesionales de mutuo respeto.

Un aspecto relevante que emergió en las entrevistas es la complejidad de las relaciones entre mujeres dentro del sector; algunas participantes señalaron que, en determinados contextos, puede existir competencia por reconocimiento o validación en entornos donde la presencia femenina aún es minoritaria; esto evidencia cómo la cultura organizacional no solo condiciona la relación entre hombres y mujeres, sino también las formas en que las propias mujeres construyen alianzas o rivalidades en un espacio históricamente masculinizado.

También se observó una normalización de ciertas conductas bajo la premisa de que “así es la minería”. Esta frase, repetida en distintos contextos, funciona como mecanismo de justificación cultural que dificulta cuestionar prácticas discriminatorias o violentas, de esta manera, la cultura organizacional se convierte en un elemento clave para entender por qué algunas problemáticas persisten incluso cuando existen políticas formales de igualdad.

No obstante, también se identifican señales de transformación, ya que las empresas donde el liderazgo promueve activamente la inclusión y la capacitación en perspectiva de género, las entrevistadas perciben ambientes más respetuosos y colaborativos. Esto confirma que la cultura organizacional no es estática, sino que puede modificarse cuando existe voluntad institucional.

De manera general, las dinámicas de poder en la industria minera influyen directamente en la experiencia laboral femenina, configurando oportunidades, reconocimientos y relaciones interpersonales. La transformación cultural aparece como un eje central para avanzar hacia una igualdad sustantiva.

5.5 Maternidad y conciliación laboral-familiar

La maternidad emerge en las entrevistas como uno de los factores más determinantes en la trayectoria profesional de las mujeres dentro del sector minero, esto se debe a que no se trata únicamente de un evento personal, sino de una condición que redefine oportunidades, decisiones y percepciones laborales.

Varias entrevistadas expresaron que el ejercicio de la maternidad en un entorno caracterizado por largas jornadas, trabajo por turnos y ubicaciones remotas genera tensiones constantes entre la responsabilidad profesional y el cuidado familiar. Los sentimientos de culpa por la distancia física respecto a los hijos fueron recurrentes, especialmente en quienes laboran en áreas operativas; esta carga emocional, aunque invisible en términos institucionales, impacta profundamente en la estabilidad emocional y en la percepción de bienestar.

En el caso de madres solteras, la situación se intensifica, es decir, algunas señalaron que su condición fue cuestionada desde los procesos de contratación, lo que evidencia una doble exigencia: demostrar competencia profesional y garantizar disponibilidad absoluta. Esta realidad confirma que la maternidad no es incompatible con la minería por naturaleza, sino que las estructuras laborales aún no están diseñadas para integrar de manera equitativa las responsabilidades de cuidado.

También se identificaron decisiones personales significativas, como postergar la maternidad o delegar el cuidado de los hijos a familiares o personal contratado. Estas decisiones, aunque estratégicas, implican sacrificios emocionales importantes; en ciertos casos, el éxito profesional se logró a costa de algún tipo de renuncia en el ámbito personal; como ya se hace mención al inicio de este párrafo un gran ejemplo de ello es lo que implica la maternidad, debido a que durante ciertas entrevistas, ingenieras de entre 25 y 35 años, manifestaron no tener una visión de ellas siendo madres a mediano o corto plazo, esto debido precisamente a las responsabilidades, exigencias físicas y posibles limitaciones que se podrían presentar para su crecimiento dentro del sector. Si bien, la maternidad no implica necesariamente el fin de su carrera profesional, si puede significar una pausa, que, en contextos altamente competitivos, puede llegar a percibirse como una desventaja real.

Existen otras condiciones como el distanciamiento del entorno familiar, situaciones que se deben matizar ya que son experiencias compartidas tanto para hombres como mujeres dentro de la minería. No obstante, para fines de esta investigación al analizar el caso de las mujeres, existen factores adicionales: como lo son los fisiológicos asociados a la maternidad, que influyen de manera directa en su trayectoria laboral. Por otra parte, mientras que a los hombres por rol tradicional se les asigna ser los proveedores, lo que socialmente hace que este bien visto que se enfoquen en el trabajo, en el caso de las mujeres persisten cuestionamientos cuando priorizan su desarrollo profesional, lo que refuerza la permanencia de estereotipos de género.

Además, algunas entrevistadas también señalaron la decisión de no involucrarse en relaciones románticas, al considerar que estas implican una inversión de tiempo y energía que actualmente no pueden asumir. Desde esa percepción, la sociedad tiende a validar que sea totalmente normal que los hombres prioricen su carrera profesional, contando en su mayoría con el apoyo de sus parejas, mientras que para las mujeres esta misma decisión puede percibirse como algo negativo. Se puede considerar que estas percepciones están ligadas con trayectorias marcadas por la necesidad constante de demostrar su capacidad y legitimidad dentro de un sector masculinizado, lo que en algunos casos puede limitar el equilibrio de otras dimensiones de su vida personal.

En adición, la falta de infraestructura y políticas de conciliación efectivas (como horarios flexibles, esquemas híbridos en áreas administrativas o apoyos formales para el cuidado infantil) refuerza la percepción de que la industria aún no integra plenamente la dimensión familiar dentro de su planeación organizacional.

En conclusión, la maternidad se configura como un punto crítico en la trayectoria laboral femenina y abordar que esta problemática requiere no solo medidas de apoyo, sino una redefinición de los modelos de productividad y disponibilidad que históricamente han estructurado el sector.

5.6 Estrategias individuales y redes de apoyo

Frente a las barreras estructurales, culturales y organizacionales identificadas en los apartados anteriores, las mujeres entrevistadas han desarrollado diversas estrategias para sostener su permanencia y crecimiento dentro de la industria minera. Sin embargo, más allá de las capacidades individuales, un elemento que emerge con especial relevancia es la construcción y dependencia de redes de apoyo.

En términos individuales, varias entrevistadas señalaron que el fortalecimiento técnico y la actualización constante han sido herramientas fundamentales para consolidar su credibilidad profesional. La preparación académica y el dominio del conocimiento especializado funcionan como mecanismos de legitimación en un entorno donde, en ocasiones, deben demostrar de manera reiterada su competencia. A ello se suma el desarrollo de resiliencia y fortaleza emocional, entendida como la capacidad de enfrentar adversidades sin abandonar la trayectoria profesional.

No obstante, estas estrategias individuales no operan de manera aislada, puesto que las redes de apoyo (familiar, institucional y laboral) constituyen un pilar esencial para la continuidad femenina en el sector. Una de las entrevistadas expresó que, frente a las adversidades, su postura ha sido “transformar los desafíos en oportunidades”, reflejando una actitud orientada al crecimiento profesional pese a las barreras encontradas. Esta perspectiva evidencia una forma de resiliencia individual que ha permitido a algunas mujeres consolidar su trayectoria dentro del sector; sin embargo, aunque esta visión resulta inspiradora y demuestra fortaleza personal, no debe asumirse como una solución estructural ante las desigualdades identificadas, ya que no todas las trabajadoras enfrentan contextos ni experiencias de la misma magnitud.

En el ámbito familiar, el respaldo de parejas, padres, hermanos o personas encargadas del cuidado infantil resulta determinante, especialmente para las madres. En varios testimonios se evidencia que, sin ese acompañamiento, sería prácticamente imposible sostener las exigencias de horarios extendidos, traslados a zonas remotas o cambios de turno; en este sentido, la red familiar no solo representa apoyo emocional, sino también un soporte logístico que permite equilibrar las responsabilidades laborales y de cuidado.

Particularmente en el caso de madres solteras, las redes de apoyo adquieren una dimensión aún más crítica. La ausencia de corresponsabilidad parental coloca sobre ellas una doble carga (económica y afectiva) que solo puede mitigarse mediante redes sólidas de respaldo; esto revela que la permanencia femenina en minería no depende exclusivamente de

capacidades profesionales, sino también de condiciones externas que permitan sostener esa trayectoria.

En el ámbito laboral, las redes de apoyo entre colegas también resultan significativas; ciertas participantes destacaron la importancia de contar con compañeras o compañeros que brinden orientación, acompañamiento y respaldo ante situaciones complejas. La mentoría informal, el intercambio de experiencias y la solidaridad entre mujeres pueden convertirse en mecanismos de protección y fortalecimiento colectivo.

Sin embargo, también se identificó que estas redes no siempre se consolidan con facilidad o incluso que se logren crear de verdad. En entornos donde la presencia femenina es reducida, puede surgir competencia por reconocimiento o validación; por ello, varias entrevistadas reflexionaron sobre la necesidad de promover una cultura de colaboración entre mujeres, basada en empatía y sororidad, entendiendo que la construcción de alianzas fortalece la posición colectiva dentro del sector.

Asimismo, se señaló que las estrategias de igualdad no deben centrarse exclusivamente en fortalecer a las mujeres, sino en involucrar activamente a los hombres como aliados. La corresponsabilidad en la construcción de entornos laborales seguros y equitativos implica que las redes de apoyo también incluyan a varones comprometidos con la transformación cultural.

Desde una perspectiva más amplia, puede afirmarse que las redes de apoyo cumplen una función estructural dentro de la experiencia femenina en minería, ya que no solo permiten enfrentar situaciones de violencia o discriminación, sino que facilitan la conciliación familiar, fortalecen la salud emocional y amplían oportunidades de desarrollo. En ausencia de estas redes, las barreras identificadas en apartados anteriores tienden a intensificarse y complican más su posible erradicación.

Por último, aunque las estrategias individuales han sido clave para la permanencia de las mujeres en la industria minera, las redes de apoyo constituyen un elemento decisivo que sostiene dichas estrategias. Reconocer su importancia implica también asumir que la igualdad sustantiva no puede depender únicamente de la resiliencia personal, sino que requiere entornos colectivos que respalden y acompañen la trayectoria profesional femenina.

5.7 Percepción de cambios y avances en la industria minera en México

El análisis integral de las entrevistas y encuestas permite comprender que la experiencia femenina en la industria minera no puede interpretarse de manera aislada ni uniforme. Lejos de tratarse de casos individuales desconectados, los testimonios revelan patrones estructurales que atraviesan la cultura organizacional, las dinámicas de poder, la conciliación familiar y las estrategias de permanencia.

Uno de los hallazgos más relevantes es que la desigualdad de género no siempre se manifiesta de forma explícita o directa, puesto que en muchos casos adopta formas sutiles: cuestionamientos constantes sobre la capacidad técnica, exclusión de espacios informales de decisión, falta de seguimiento ante situaciones de violencia o asignación diferenciada de responsabilidades. Estas dinámicas, aunque en ocasiones normalizadas, impactan el desarrollo profesional y emocional de las trabajadoras.

Asimismo, la investigación evidencia que el avance en la participación femenina dentro del sector no necesariamente se traduce en igualdad sustantiva. Si bien existe una mayor presencia de mujeres en distintas áreas de la minería, persisten barreras culturales que condicionan su desarrollo, lo cual sugiere que el crecimiento numérico debe acompañarse de transformaciones organizacionales más profundas.

Otro aspecto central es la maternidad como factor diferenciador, debido que en las entrevistas muestran que, aunque no todas las mujeres enfrentan obstáculos directamente relacionados con ser madres, aquellas que sí lo hacen experimentan una carga adicional que puede limitar oportunidades de crecimiento o generar cuestionamientos sobre su disponibilidad laboral. Este fenómeno confirma que las desigualdades no son homogéneas, sino que se intensifican dependiendo de las condiciones personales y familiares. En este contexto, las redes de apoyo emergen como un elemento clave: la permanencia y desarrollo profesional de muchas entrevistadas ha estado estrechamente vinculada al respaldo familiar, la mentoría laboral y el acompañamiento entre colegas. Sin embargo, el hecho de que la continuidad profesional dependa en gran medida de estas redes revela que la igualdad aún no está plenamente institucionalizada, sino que descansa parcialmente en esfuerzos individuales y apoyos externos.

También resulta significativo observar cómo la percepción de las experiencias varía según la personalidad y la manera en que cada mujer procesa las adversidades. Algunas interpretan los obstáculos como retos que fortalecen su carácter y determinación; otras reconocen que determinadas situaciones han tenido efectos emocionales o profesionales más profundos. Esta diversidad de respuestas no invalida la existencia del problema, sino que evidencia que las consecuencias de la desigualdad no impactan a todas de la misma manera.

De forma general, puede afirmarse que la experiencia femenina en la industria minera se construye en una tensión constante entre avance y resistencia. Avance, porque las mujeres han logrado posicionarse en espacios tradicionalmente masculinizados, demostrando competencia técnica y liderazgo. Resistencia, porque continúan enfrentando dinámicas culturales arraigadas que exigen una validación constante de su desempeño, donde no todas logran permanecer, lo cual no las hace menos competentes o débiles, simplemente eligieron otro camino donde no se vieran constantemente señaladas o puestas a prueba.

Por tanto, el análisis conjunto de las herramientas gráficas y los testimonios cualitativos permite concluir que la problemática no radica únicamente en hechos aislados de

discriminación, sino en una estructura organizacional y cultural que aún requiere ajustes para garantizar condiciones verdaderamente equitativas. La transformación del sector no depende exclusivamente de la incorporación de más mujeres, sino de la construcción de entornos laborales que promuevan corresponsabilidad, seguimiento institucional ante conflictos y una cultura de respeto basada en la igualdad sustantiva, tanto para mujeres como para hombres.

Los resultados de esta investigación muestran que la presencia femenina en la minería representa un proceso en evolución. Existen avances visibles, pero también desafíos persistentes y el hecho de reconocer ambas dimensiones permite ofrecer una visión equilibrada y crítica, orientada no solo a describir la realidad actual, sino a contribuir a su mejora.

En consecuencia, el análisis desarrollado en este capítulo no solo permite identificar las problemáticas existentes dentro de la experiencia femenina en la industria minera, sino que evidencia la necesidad de transitar de la descripción a la acción real. Las dinámicas culturales, las barreras estructurales, las diferencias en la vivencia de la maternidad, la importancia de las redes de apoyo y la persistencia de desigualdades (explícitas o implícitas) revelan que la igualdad no puede depender únicamente de la resiliencia individual de las trabajadoras. Por el contrario, se requiere un enfoque estratégico que contemple medidas institucionales, mecanismos de seguimiento, fortalecimiento de políticas internas y acciones concretas orientadas a la transformación organizacional.

A partir de los hallazgos obtenidos, el siguiente capítulo se orientará al diseño de estrategias que respondan directamente a las áreas de oportunidad identificadas, con el propósito de contribuir a la construcción de entornos laborales más equitativos e inclusivos dentro del sector minero.

Capítulo 6. Diseño del plan de estrategias

El análisis de esta investigación ha permitido comprender los avances en materia de igualdad de género dentro de la industria minera en México, así como los desafíos que aún persisten, lo cual ayuda a plantear nuevas metas orientadas a consolidar y profundizar los progresos. Si bien la inclusión numérica de mujeres en la minería ha sido uno de los avances principales en los últimos años, el reto inicial actualmente consiste en la transformación estructurada de la cultura organizacional y de las dinámicas de las empresas.

A pesar de que los resultados que mostraron las herramientas gráficas no fueron homogéneos, sí lograron reflejar ciertos patrones relacionados con la cultura interna de las empresas, la falta de voluntad para practicar de manera correcta los mecanismos institucionales, la influencia de factores como la maternidad, permanencia de estereotipos y acoso laboral.

Por lo tanto, se presenta un plan estratégico con el propósito de fundamentar la evidencia obtenida de esta investigación, así como responder a los retos y necesidades actuales para avanzar hacia una transformación organizacional y cultural más profunda. Además de profundizar en atender las áreas de oportunidad identificadas, también se debe consolidar una visión donde la igualdad de género se proyecte como un eje estratégico que traerá consigo innovación, más oportunidades para las mujeres en la minería y la creación de contextos más seguros y estables para su permanencia dentro de la industria.

6.1 Plan de estrategias para el fortalecimiento de la igualdad de género en la industria minera en México

El objetivo es diseñar una serie de estrategias orientadas a fortalecer la igualdad de género en el sector minero en México, mediante propuestas de acciones preventivas, correctivas y de seguimiento que contribuyan a la construcción de entornos laborales más equitativos e inclusivos para lograr la permanencia, el bienestar y desarrollo integral de las mujeres en las diferentes áreas de trabajo.

6.2 Ejes estratégicos

6.2.1 Eje 1 Transformación de la cultura organizacional hacia la inclusión y orientada a la igualdad de género

Objetivo: Fomentar la transformación de la cultura organizacional de las empresas por medio de estrategias de sensibilización en materia de igualdad de género, enfocadas en eliminar estereotipos, conductas discriminatorias e impulsar entornos laborales inclusivos y respetuosos, por medio de la participación activa tanto de mujeres como de hombres.

La estructura de este primer eje consiste en tener un objetivo particular bien definido, y posteriormente se puede ver una representación general y visual del contenido que se desarrollará (Figura 17). Además, los elementos que se pueden observar en la parte externa del esquema representan factores contextuales que, a pesar de que no forman parte directa de las acciones, es muy importante tomarlos en cuenta porque influyen significativamente en el cumplimiento de las metas planteadas.

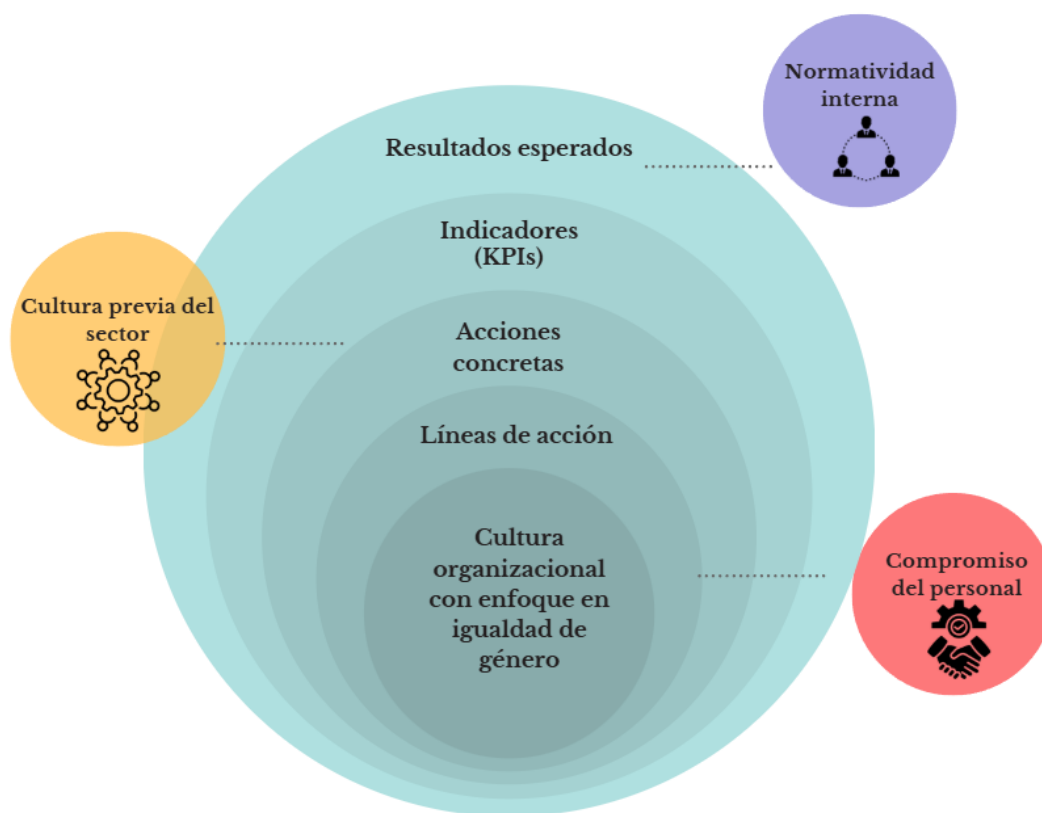


Figura 17. Diagrama concéntrico del eje estratégico 1

Si bien el objetivo particular de este eje fue descrito previamente, es importante enfatizar que se definió como punto de partida dentro del plan de estrategias, debido a que la cultura organizacional responde a gran parte de las problemáticas relacionadas con la desigualdad de género, puesto que tienen su origen en las dinámicas, valores y prácticas que se reproducen internamente en los espacios laborales. En este aspecto, puede considerarse como un parteaguas en la transformación de dichas condiciones. Como ya se ha mencionado en el marco teórico de esta investigación, la cultura de una organización no solo refleja la estructura de los procesos de trabajo, sino también las actitudes, comportamientos y relaciones que se establecen entre el personal, es por ello que, cuando esta se fundamenta en principios de respeto, equidad e inclusión, se logran generar las condiciones propicias para fomentar un compromiso colectivo orientado a la mejora continua y corrección de prácticas inadecuadas.

Líneas de acción

Para el alcance de este objetivo se proponen las siguientes líneas de acción:

- **Capacitación en igualdad de género para todo el personal:** Orientada a proporcionar principalmente al personal conocimientos teóricos y prácticos sobre la perspectiva de género, igualdad laboral, estereotipos y discriminación, con el objetivo de generar conciencia real sobre estas problemáticas.
- **Fortalecimiento y promoción de valores inclusivos en las organizaciones:** Promover la incorporación de una perspectiva de género en los procesos de reclutamiento y contratación de personal, así como la difusión de contenidos informativos que logren visibilizar la importancia de la inclusión de las mujeres en el sector minero, y de mostrar un trato de respeto y reconocimiento de su papel en la industria.
- **Prevención de conductas discriminatorias:** Reconocer aquellas conductas que interfieran con la transformación de un ambiente laboral equitativo y de respeto tanto para hombres como mujeres.
- **Formación, prevención y atención de conductas inapropiadas en espacios laborales:** Identificar aquellas conductas inapropiadas que no deben normalizarse en el entorno laboral, así como obtener el conocimiento para actuar ante ellas y contribuir a la prevención y erradicación.

Acciones concretas

- Creación e implementación de **talleres y capacitaciones periódicas** sobre igualdad de género y prevención discriminatoria, en los cuales exista la participación tanto de mujeres como hombres, además de buscar la manera en la que sean actividades donde exista interacción entre el personal, es decir, no dejarlo en algo teórico, ya que con ejemplos prácticos es más fácil comprender su propósito, además de que podrían fomentar mayor interés en la participación.
- Establecer **cuotas de género** en los procesos de reclutamiento y contratación dentro de las empresas, complementadas con la difusión de **contenidos informativos** acerca de la importancia de la inclusión de mujeres en la industria minera, mediante la presentación de estudios que visibilicen su desempeño, capacidades y aptitudes, con el fin de promover un cambio de percepciones. Asimismo, se plantea la integración, actualización y difusión de políticas internas en igualdad, alineadas con las normativas organizacionales vigentes.
- **Elaborar, implementar y actualizar protocolos de atención a casos de discriminación**, que tengan una aplicación práctica mediante ejercicios periódicos, así como su evaluación constante. Estos instrumentos tendrán que ser revisados y fortalecidos de manera continua, con el propósito de aumentar su eficacia y garantizar su adaptación a las necesidades del entorno laboral.

- **Capacitación integral en la identificación y atención de conductas inapropiadas,** orientada a que el personal no solo reconozca prácticas de discriminación, acoso o violencia, sino que también tenga el conocimiento de los procesos a seguir para su denuncia y atención. Esta formación deberá integrarse dentro de los programas de capacitación en igualdad de género, incluyendo el uso de protocolos institucionales y mecanismos de reporte.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)

- Porcentaje de mujeres contratadas respecto al total de personal contratado.
- Número de capacitaciones impartidas por periodo.
- Porcentaje de personal capacitado anualmente: Obtener un análisis de cantidad de hombres y mujeres para mejorar la interpretación.
- Evaluaciones de los conocimientos adquiridos post-capacitación.
- Nivel de participación del personal en actividades.
- Cambios en percepciones sobre todos los temas relacionados a la igualdad de género mediante encuestas periódicas.

Resultados esperados

- ✓ Aumento del nivel de conocimientos del personal respecto a temas de igualdad de género y valores en las organizaciones.
- ✓ Mejorar la percepción del ambiente laboral, particularmente en aspectos como lo es la inclusión y respeto, así como la reducción de actitudes y prácticas originadas en estereotipos de género dentro del entorno laboral.
- ✓ Transformar la cultura organizacional donde su base sea conformada por valores de igualdad, respeto e inclusión.
- ✓ Aumentar el interés y reconocimiento de la importancia de realizar todas estas acciones para el bien común, es decir, que no se vean como prácticas “obligatorias” sino más bien como acciones correctas que crean espacios laborales con mejores condiciones para el desempeño de todo el personal.

Elementos externos

Dichos elementos que se cree que puedan afectar son los siguientes:

- ❖ **Cultura previa del sector:** La cultura previa del ambiente laboral es muy importante, debido a que tiene que ver con el contexto geográfico en el que se encuentre ubicado, así como las prácticas y creencias de las personas que podrían generar resistencia al cambio, y la adopción de nuevas perspectivas relacionadas a la igualdad de género. Por ello, reconocer este contexto permite diseñar las estrategias adecuadas y de sensibilización, partiendo desde el conocimiento de qué tanta disposición existe.
- ❖ **Normatividad interna:** Esta normatividad es elemento clave, debido a que la existencia o ausencia de políticas claras en materia de igualdad, inclusión y no

discriminación puede facilitar o dificultar la implementación de las acciones propuestas. En ese aspecto, es importante alinear las estrategias con los marcos normativos internos para evaluar previamente la mejor manera en la que se pueden implementar.

- ❖ **Compromiso del personal:** Este factor es esencial para el éxito de cualquier estrategia, debido a que la transformación de la cultura organizacional depende en gran medida de la disposición de las y los trabajadores para adoptar nuevas prácticas y comportamientos. Sin la disposición del personal, especialmente en puestos operativos y directivos, las acciones de sensibilización pueden perder efectividad y alcance.

6.2.2 Eje 2. Sensibilización integral y corresponsabilidad de género

Objetivo: Fomentar la sensibilización del personal en materia de igualdad de género y promover la corresponsabilidad entre mujeres y hombres, mediante estrategias formativas, reflexivas y participativas que logren transformar percepciones, actitudes y prácticas dentro de los espacios laborales.

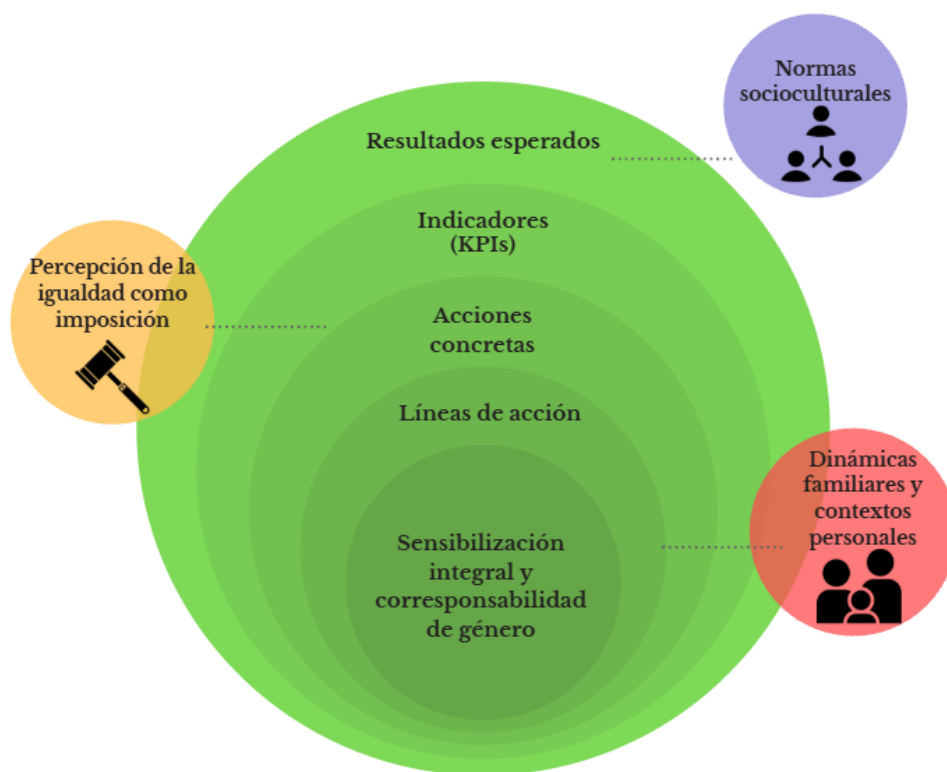


Figura 18. Diagrama concéntrico del eje estratégico 2

Este eje a diferencia del anterior busca ir más allá de la transmisión de información o conocimientos, es decir, tiene como propósito orientar al personal a generar cambios visibles y significativos de manera que se entiendan los roles de género, la distribución de

responsabilidades y la importancia de la igualdad como un beneficio colectivo. En la Figura 18 se puede observar el diagrama concéntrico de este segundo eje, que sigue la misma estructura que el anterior, pero reafirmando que los elementos externos si cambian por completo debido al objetivo de este campo estratégico.

Líneas de acción

- **Sensibilidad integral y organizacional:** Con el propósito de promover cambios de actitudes dentro de los espacios laborales, fomentando el respeto, inclusión y sensibilidad, mediante la generación de conciencia crítica y comprensión profunda.
- **Implementación de la corresponsabilidad de género:** Promover la distribución igualitaria de las responsabilidades laborales y personales, especialmente en lo relacionado con el cuidado, toma de decisiones y la participación en el liderazgo, para impulsar a mujeres y hombres a compartir todas esas funciones de manera justa.
- **Desarrollo de habilidades socioemocionales y de convivencia:** Fomentar el desarrollo de habilidades como la comunicación asertiva, empatía, respeto y la resolución de problemas, que ayuden a mejorar las relaciones laborales desde una perspectiva de igualdad.
- **Resignificación de la igualdad de género como beneficio colectivo:** Diseñar las estrategias que demuestren que la igualdad de género no debe reconocerse solo como una obligación institucional, sino un elemento de mejora para el ambiente laboral y las oportunidades para todo el personal.

Acciones concretas

- Creación de **campañas internas de sensibilización**, por medio de material digital, uso de carteles e infografías. Estas acciones pueden difundirse de manera estratégica en unidades mineras, aprovechando espacios ya establecidos como las pláticas de seguridad, en el pueblo, los comedores y espacios de reuniones. De esta manera, se busca integrar la transmisión de ideas de manera natural y continua, la cual promueva la reflexión y concientización del personal como una práctica organizacional diaria.
- **Realizar un diagnóstico interno y políticas de corresponsabilidad**, implementando encuestas para identificar la distribución actual de las tareas laborales, oportunidades de liderazgo y responsabilidades de cuidado, con el objetivo de identificar brechas de género, para después establecer lineamientos que mejoren la igualdad de funciones, así como programas de liderazgo incluyente que garanticen el acceso igualitario para hombres y mujeres mediante esquemas de rotación en roles clave.
- Capacitaciones **prácticas en habilidades socioemocionales en materia de género**, en estos casos se puede pedir apoyo por parte del área de psicología de la unidad para crear talleres que integren dinámicas vivenciales, análisis de situaciones de casos reales, simulaciones y juegos de roles, enfocados en fortalecer la comunicación

asertiva y trabajo colaborativo. Así como implementar actividades (**simulaciones y juegos de roles**) para la sensibilización sobre prejuicios que influyan en la interacción diaria, proporcionando herramientas con el fin de modificar conductas y fortalecer la empatía.

- Desarrollar **campañas internas que relacionen la igualdad de género con beneficios tangibles** por medio de escalas de percepción implementadas para el personal periódicamente, evaluando aspectos como el ambiente laboral, productividad y el bienestar personal, con la difusión de testimonios reales y la presentación periódica de indicadores organizacionales (satisfacción laboral, desempeño, metas de productividad y seguridad) que muestren su impacto positivo, haciendo relación con objetivos institucionales como el desarrollo del talento y la sostenibilidad.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)

- Nivel de participación del personal en actividades, talleres y campañas de sensibilización.
- Índice de ambiente laboral con enfoque de igualdad e inclusión, por medio de una escala.
- Número de reportes, quejas o conflictos relacionados con convivencia laboral, antes y después de la implementación del eje.
- Porcentaje de personal que reconoce que la igualdad de género contribuye en diversos aspectos del entorno laboral y personal.

Resultados esperados

- ✓ Incremento de la sensibilización como una práctica organizacional continua y reducción de conductas discriminatorias basadas en estereotipos de género.
- ✓ Mayor equilibrio en asignación de tareas y oportunidades de liderazgo, así como disminución de brechas de género identificadas, evidenciando avances de igualdad de condiciones en la organización.
- ✓ Mejora de la comunicación interna y de la toma de decisiones inclusiva, reflejado en interacciones más asertivas y respetuosas, así como la capacidad del personal para identificar y gestionar sesgos inconscientes, aplicando habilidades socioemocionales en situaciones laborales y generar cambios de conducta positivos.
- ✓ Reconocer la igualdad de género como un beneficio organizacional, mayor aceptación y participación del personal en las iniciativas, reduciendo la resistencia o percepción de imposición.

Elementos externos

- ❖ **Normas socioculturales:** La resistencia al cambio suele provenir de las creencias arraigadas en la sociedad sobre los roles que debe desempeñar cada género,

especialmente en contextos donde predomina la visión tradicional del trabajo y cuidado de la familia.

- ❖ **Percepción de la igualdad como imposición:** La mayoría de las veces existe personal que puede percibir las ideas y acciones de igualdad de género como impuestas o ajenas a sus intereses, lo que suele limitar su participación activa o sincera, además de que se puede generar una tendencia a mantener prácticas y dinámicas, es decir, resistencia al cambio organizacional.
- ❖ **Dinámicas familiares y contextos personales:** Particularmente la distribución de responsabilidades en el hogar puede influir en que mujeres y hombres adopten prácticas de corresponsabilidad. La tendencia de cargas desiguales de cuidado dificulta la apropiación de los principios de igualdad promovidos por la organización.

6.2.3 Eje 3. Prevención y programas de atención de violencia de género

Objetivo: Prevenir, identificar y atender situaciones de violencia de género, dentro de los espacios laborales, por medio de la implementación de mecanismos institucionales, protocolos y programas de atención integral, con el propósito de garantizar espacios más seguros, respetuosos y libre de cualquier tipo de violencia.

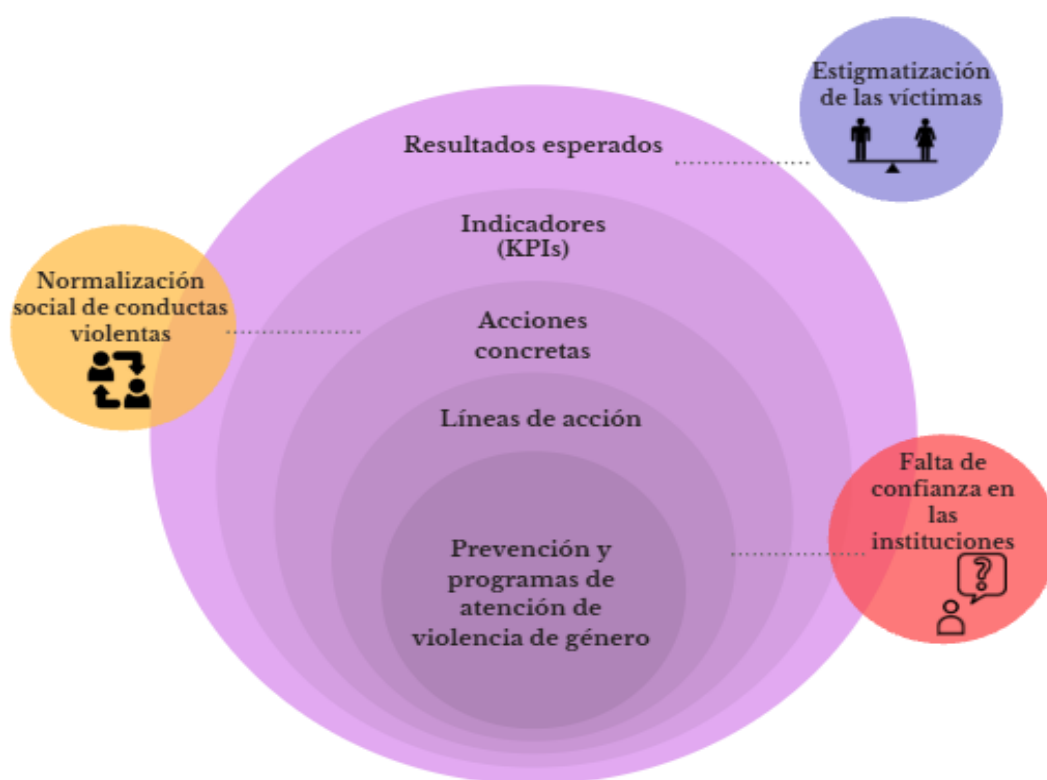


Figura 19. Esquema concéntrico del eje estratégico 3

En el diagrama concéntrico de este eje (Figura 19), se puede observar la estructura y el cómo se articula de manera progresiva con los anteriores, debido a que mientras el primero se enfoca en la transformación de la cultura organizacional y el segundo en sensibilización y

corresponsabilidad, el tercero se centra en acciones consolidadas de toda la información aprendida con los demás, mediante la prevención y atención de las diferentes formas de ejercer violencia de género. Por tanto, este orden es importante y estratégico, ya que primero se establecieron bases culturales y de concientización necesarias para después enfrentar de manera efectiva las problemáticas más complejas.

Líneas de acción

- **Prevención de conductas y acciones de violencia de género en el entorno laboral:** Implementar acciones para detectar de manera temprana la identificación de conductas de riesgo, promoviendo una cultura de cero tolerancias ante cualquier forma de violencia en el entorno laboral.
- **Establecer protocolos de atención y de acción:** Diseñar e implementar los procedimientos adecuados y claros para la denuncia, atención, seguimiento y resolución de situaciones de violencia de género, garantizando confidencialidad y transparencia.
- **Desarrollar programas de atención especializada con seguimiento continuo:** Implementar mecanismos de atención que consideren las diferentes formas y niveles de violencia, adaptando la solución de acuerdo con el tipo de caso y necesidades específicas de la persona afectada, además de monitorear y dar seguimiento a la resolución de los casos, permitiendo aprendizajes organizacionales.
- **Coordinación con instancias externas especializadas e intervención conductual:** Vincular a la organización con instituciones externas como psicológicas y legales para reforzar la calidad de atención y canalización de casos, así como intervención dirigida a personas que hayan incurrido en conductas inapropiadas o de violencia, enfocados a la reeducación o modificación de conductas, dependiendo de la gravedad del caso.

Acciones concretas

- **Capacitaciones enfocadas en la identificación temprana de conductas de riesgo o violencia,** sobre información clara sobre los tipos de violencia, conductas con falta de respeto y políticas de cero tolerancias, mediante materiales visuales y de espacios de comunicación. Además, desarrollar talleres dirigidos a todo el personal para reconocer señales de violencia, micromachismos y comportamientos inapropiados, así como la manera correcta de actuar. Adicional a esto, puede formarse un grupo de personas que apoyen a la identificación de conductas de riesgo y canalizando reportes, garantizando siempre confidencialidad, imparcialidad y apego a los protocolos institucionales establecidos, todo de manera confidencial.
- **Diseño e implementación de protocolos de atención de violencia de género** de acuerdo con el estado actual de la organización. Definir los procesos claros para la denuncia y resolución de casos, donde se incluyan a los responsables, con tiempos de

respuesta y medidas de protección, así como asegurar que todo el personal conozca los mecanismos mediante sesiones informativas o ejercicios prácticos que permitan saber cómo actuar en un caso real.

- **Trabajar en conjunto con el apoyo psicológico de las organizaciones** para brindar apoyo a personas afectadas por medio de personal capacitado, garantizando que sea un proceso confidencial y libre de revictimización. Asimismo, establecer mecanismos para dar seguimiento a cada caso, documentar los avances y evaluar la efectividad de las acciones de seguimiento, generando mejoras continuas.
- Vincular **convenios o canales de colaboración con instancias psicológicas, legales o de atención a víctimas** para la canalización oportuna de los casos, además de aplicar medidas dirigidas a personas que hayan ejercido conductas de violencia, como talleres, asesorías, intervenciones especializadas o incluso la rescisión del contrato laboral, dependiendo de la gravedad del caso y en apego a la normativa institucional.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)

- Número de capacitaciones y talleres impartidos en conocimientos de prevención y protocolos de conductas de violencia de género.
- Nivel de conocimiento de los protocolos institucionales en procedimientos de denuncia y atención.
- Tiempo promedio de atención y resolución de casos.
- Porcentaje de casos donde se aplicaron correctamente las medidas de protección.
- Nivel de satisfacción de las personas atendidas (trato, confidencialidad, apoyo).
- Número de personas agresoras que participan en programas de intervención y de sanciones aplicadas conforme a la normativa.

Resultados esperados

- ✓ Mayor conocimiento sobre los tipos de violencia, conductas de riesgo y mecanismos de actuación, así como la reducción de acciones normalizadas de violencia o falta de respeto, promoviendo una cultura de cero tolerancia.
- ✓ Aumento de confianza del personal hacia los mecanismos de denuncia, atención y resolución de las organizaciones, reflejado en un mayor uso de canales formales de denuncia.
- ✓ Obtener atención oportuna y confidencial a las personas afectadas, acompañada de un seguimiento efectivo de los casos que garanticen una resolución real y fortalezca la mejora de los procesos institucionales.
- ✓ Fortalecer la atención con ayuda de las instancias especializadas mejorando la calidad, así como disminuir la reincidencia de conductas violentas y aplicar sanciones efectivas consolidando una cultura de cero tolerancia ante la violencia de género.

Factores externos

- ❖ **Normalización social de conductas violentas:** En contextos tradicionalmente masculinizados, conductas como “bromas” ofensivas, comentarios inadecuados o actitudes de control pueden ser percibidas como “normales”, lo que hace difícil su identificación y prevención. Dicho factor puede limitar el impacto de las capacitaciones o retrasar la prevención de conductas de riesgo.
- ❖ **Estigmatización de las víctimas:** Algunos factores culturales o creencias sociales pueden generar juicios, minimización o culpabilidad hacia las personas afectadas, lo cual puede desalentar la denuncia y limitar el acceso a los programas de atención y seguimiento.
- ❖ **Falta de confianza en las instituciones:** Percepción de que las denuncias no serán realmente atendidas, confidenciales o justas puede generar duda en el personal, limitando su uso en casos de violencia. Esto puede crear una menor participación en las acciones implementadas por la organización.

6.2.4 Eje 4. Fortalecimiento de redes y mentoría

Objetivo: Reforzar la creación y consolidación de redes de apoyo y programas de mentoría dentro de las organizaciones, con el propósito de impulsar el pleno desarrollo profesional, acompañamiento y permanencia personal, por medio de espacios de colaboración, intercambio de vivencias y orientación estratégica.

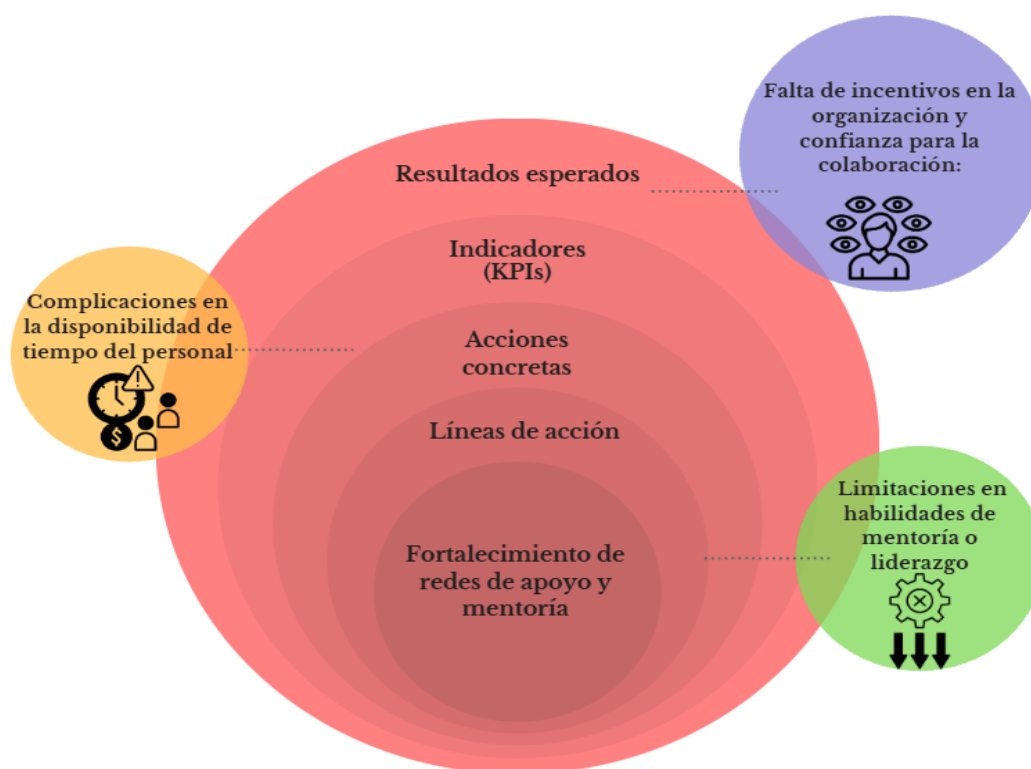


Figura 20. Esquema concéntrico del eje estratégico 4

Con la implementación de este eje se busca generar entornos de confianza que favorezcan el crecimiento individual y colectivo, reconociendo la importancia del acompañamiento como herramienta para disminuir brechas de género, fomentar el liderazgo y mejorar la integración dentro del ámbito laboral. En conjunto con los demás ejes, una vez generadas las condiciones de igualdad, confianza y seguridad, el impulso del desarrollo profesional, el liderazgo y la permanencia del personal, aumentará la transformación organizacional.

Líneas de acción:

- **Creación de redes internas de apoyo:** Fomentar espacios formales e informales donde el personal pueda compartir experiencias, generar vínculos y fortalecer la colaboración dentro de la organización.
- **Impulsar el liderazgo y desarrollo profesional:** Promover el fortalecimiento de habilidades y capacidades que permitan el acceso equitativo a posiciones de puestos de tomas de decisiones con mayor responsabilidad.
- **Desarrollo de programas de mentoría con enfoque en igualdad de género:** Implementar esquemas de mentoría que favorezcan la orientación profesional, el desarrollo de habilidades y el acceso a oportunidades de crecimiento.
- **Vinculación con redes externas e implementar buenas prácticas:** Crear alianzas con organizaciones externas que impulsen la igualdad de género y el desarrollo profesional, para enriquecer las experiencias internas.

Acciones concretas:

- **Creación de espacios, comunidades internas de apoyo y networking;** estableciendo reuniones periódicas, círculos de diálogo y grupos por áreas o intereses profesionales que faciliten el intercambio de experiencias, conocimientos y buenas prácticas, fortaleciendo la colaboración y el sentido de pertenencia dentro de la organización, mediante el apoyo de un comité, área interna o personal responsable encargado de coordinar y dar seguimiento a estas iniciativas.
- **Capacitaciones sobre liderazgo inclusivo,** desarrollando talleres enfocados en habilidades como toma de decisiones, comunicación, negociación y gestión de equipos. Además, establecer mecanismos para detectar y dar seguimiento a personal con potencial de crecimiento, asegurando igualdad de oportunidades en procesos de promoción.
- Diseñar e implementar **programas de mentoría estructurados**, mediante la asignación de mentoras y mentores internos o externos, dependiendo de las necesidades y experiencias de desarrollo del personal participante, con objetivos bien definidos, duración, sesiones periódicas y mecanismos de seguimiento. Asimismo, brindar las herramientas necesarias a las y los mentores para tener un acompañamiento efectivo, mejorando habilidades de orientación y desarrollo

profesional. En adición, se puede considerar incentivar al personal por medio de reconocimientos institucionales o mecanismos de participación para un mayor porcentaje de involucramiento en estos procesos.

- Conformar **lazos con organizaciones externas e intercambio de buenas prácticas** mediante alianzas y colaboraciones con instituciones que promuevan la igualdad de género acompañado de un buen desarrollo profesional, incorporando experiencias exitosas de otras organizaciones o empresas con avances en inclusión y liderazgo femenino dentro del sector laboral y minero, así como implementar la participación del personal en eventos, foros y programas externos.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's):

- Número de espacios y comunidades internas creadas.
- Índice de percepción de colaboración y sentido de pertenencia (mediante encuestas).
- Número de capacitaciones impartidas en liderazgo inclusivo.
- Nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo, pre y post capacitación.
- Número de personal participante en programas de mentoría.
- Número de alianzas establecidas con organizaciones externas.
- Percepción del impacto de estas alianzas en el desarrollo profesional del personal (mediante encuestas).

Resultados esperados:

- ✓ Fortalecer el sentido de pertenencia y colaboración interna, así como el incremento en la interacción y cooperación entre áreas.
- ✓ Desarrollar habilidades de liderazgo inclusivo en el personal y con ello una mayor identificación y promoción de talento interno, asegurando una mayor igualdad de oportunidades.
- ✓ Mejora en el desarrollo profesional del personal al asumir nuevos retos y posiciones de liderazgo, reduciendo brechas de género en el crecimiento organizacional.
- ✓ Fortalecimiento de estrategias internas para una mayor igualdad de género, además del aumento de oportunidades de aprendizaje y crecimiento para el personal.

Factores externos:

- ❖ **Complicaciones en la disponibilidad de tiempo del personal (rotaciones continuas):** Las cargas laborales pueden complicar la participación constante en todos los programas y capacitaciones establecidas, lo cual afectaría directamente su continuidad y principalmente la efectividad.
- ❖ **Limitaciones en habilidades de mentoría o liderazgo:** Es difícil que inicialmente haya personal con las competencias necesarias para desarrollar roles de mentoría, además de que existen ciertos entornos donde predomina la competencia individual o estructuras rígidas que pueden perjudicar la creación de redes de apoyo.

- ❖ **Falta de incentivos en la organización y confianza para la colaboración:** En caso de que la participación a todas estas acciones no sea valorada institucionalmente, el personal puede percibirlas como actividades secundarias, reduciendo el involucramiento. Además, la falta de confianza para compartir experiencia personales o profesionales limitaría su apertura y participación activa en estos espacios.

6.2.5 Eje 5. Conciliación laboral con enfoque de género

Objetivo: Implementar la conciliación entre la vida laboral y personal de las y los trabajadores, por medio de políticas, prácticas y condiciones organizacionales que favorezcan el equilibrio, bienestar y corresponsabilidad, contribuyendo a una mejor igualdad de oportunidades, la permanencia y buen desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

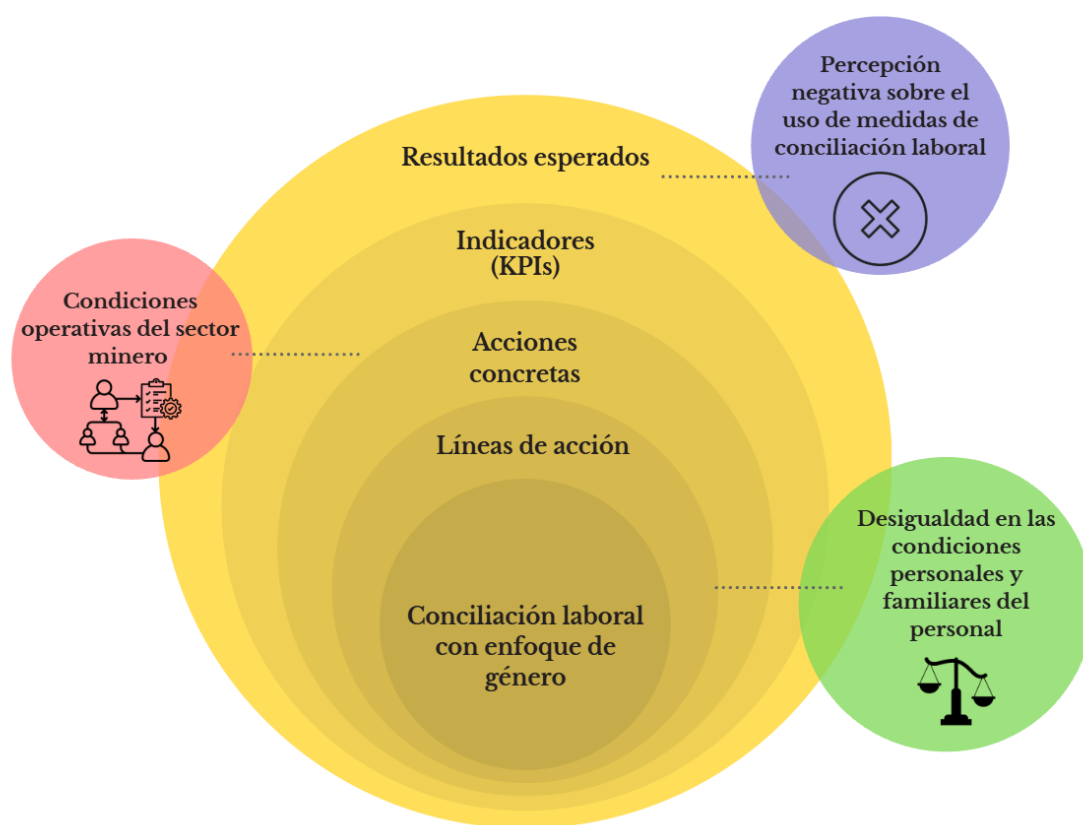


Figura 21. Esquema concéntrico del eje estratégico 5

La conciliación laboral es un tema muy importante dentro de las organizaciones, sobre todo en la industria minera, ya que suele ser un trabajo bastante complicado al tratarse de equilibrar la vida laboral y personal; es por ello que, con este eje se pretende reconocer que las responsabilidades familiares y personales afectan directamente en el desempeño laboral, por lo que es fundamental generar mejores condiciones, por medio de estrategias que permitan compatibilizar ambos ámbitos en la medida de lo posible. Además, para fines de

este trabajo es importante mencionar que factores como la maternidad y las condiciones diferenciadas que enfrentan las mujeres hace que la conciliación laboral sea más complicada para ellas.

Líneas de acción:

- **Creación de políticas de conciliación laboral con enfoque de género:** Implementar políticas que consideren las necesidades específicas del personal, destacando las que tengan relación con la maternidad, el cuidado y la corresponsabilidad.
- **Promover la corresponsabilidad en el cuidado familiar:** Impulsar la participación con igualdad de mujeres y hombres en responsabilidades de cuidado, fomentando el uso compartido de permisos y beneficios laborales.
- **Mejorar la calidad de infraestructura y condiciones laborales inclusivas:** Garantizar condiciones físicas y espacios que respondan a las necesidades del personal, particularmente al entender lo que hace falta para un mejor desarrollo laboral de las mujeres, ayudando a mejorar su bienestar y desempeño.
- **Fortalecer la conciliación y bienestar laboral desde la gestión organizacional:** Generar estrategias y prácticas que reconozcan la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal como un factor muy importante que influye en el bienestar, desempeño, productividad y permanencia del personal (especialmente de mujeres) dentro de las organizaciones.

Acciones concretas:

- Realizar un **diagnóstico de las necesidades específicas para mejorar la conciliación laboral**, esto para identificar por medio de encuestas y/o entrevistas las principales barreras que enfrenta el personal, especialmente en temas como la maternidad, cuidado y condiciones laborales. Posteriormente, con base a esas respuestas establecer políticas y estrategias organizacionales que favorezcan el bienestar y condiciones laborales más justas, además de que deben estar adecuadas a las necesidades más importantes del personal, sin dejar de lado las características operativas de la organización.
- Establecer **políticas empresariales** que promuevan la distribución equitativa de responsabilidades, además de realizar **campañas** que fomenten la participación activa de los hombres en tareas de cuidado, como la asignación compartida de permisos relacionados con el cuidado de hijas e hijos (por ejemplo, citas médicas, juntas escolares, apoyo en las tareas y otras), con el objetivo de que no recaigan únicamente en las madres.
- Desarrollar proyectos de **instalación de espacios e infraestructura** para necesidades específicas como áreas de lactancia para facilitar la extracción y conservación de leche materna, así como mejorar la calidad de los baños y vestidores en las unidades mineras, asegurando que sean suficientes, dignos y funcionales a las necesidades del

personal femenino. Asimismo, revisar y adaptar elementos como equipo de trabajo (por ejemplo, overoles) para que respondan a las necesidades de las mujeres, esto para facilitar su uso en condiciones diarias y así evitar dificultades innecesarias.

- Incorporar **medidas de bienestar y conciliación laboral en la toma de decisiones de los líderes organizacionales**, al promover prácticas que favorezcan ese equilibrio, además de analizar los factores de desgaste para reducirlos y enfocarse en fortalecer aquellos que influyan en el desempeño del personal, la permanencia y la satisfacción dentro de las organizaciones.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's):

- Número de políticas o estrategias implementadas a partir de los resultados de encuestas y entrevistas.
- Escala de percepción de corresponsabilidad dentro de la organización.
- Porcentaje de personal femenino satisfecho con las condiciones de infraestructura y equipo de trabajo acorde a sus necesidades.
- Índice de bienestar laboral.
- Tasa de reducción de personal por renuncias (Divididas por género)

Resultados esperados:

- ✓ Identificación de las principales necesidades y brechas que enfrenta el personal para lograr un mejor equilibrio entre vida laboral-personal, así como mejorar la percepción del personal respecto al bienestar y condiciones laborales.
- ✓ Aumento de la participación de hombres en responsabilidades de cuidado y uso de permisos relacionados, promoviendo una igualdad de funciones, además de reducir la carga desproporcionada que ha recaído en las mujeres en temas de cuidado familiar, favoreciendo oportunidades de desarrollo laboral.
- ✓ Disminución de brechas y dificultades cotidianas relacionadas a instalaciones y equipo de trabajo, y con ello la mejora de condiciones físicas y operativas para el personal femenino por medio de los espacios e infraestructura digna.
- ✓ Establecer el bienestar y conciliación laboral como factores estratégicos dentro de la toma de decisiones organizacionales, además de la mejora en el desempeño, satisfacción y permanencia del personal.

Factores externos:

- ❖ **Condiciones operativas del sector minero:** Elementos como turnos prolongados, trabajo rotativo, ubicación remota de las unidades y exigencias operativas pueden dificultar la implementación de ciertas estrategias.
- ❖ **Percepción negativa sobre el uso de medidas de conciliación laboral:** La persistencia de estereotipos relacionado a cuidado y responsabilidades domésticas puede provocar que estas actividades sigan recayendo en mujeres, además de que el uso de permisos en relación a cuidado familiar o bienestar personal puede crear una

mala percepción entre los trabajadores, lo que ocasionaría resistencia o temor por parte del personal para hacer uso de estos beneficios.

- ❖ **Desigualdad en las condiciones personales y familiares del personal:** Elementos externos como responsabilidades familiares, dificultad al acceso de redes de apoyo o condiciones económicas pueden afectar de manera diferenciada la capacidad del personal para practicar las medidas de conciliación laboral.

6.2.6 Eje 6. Programas de involucramiento masculino y liderazgo aliado

Objetivo: Incentivar la participación activa del personal masculino en las estrategias de igualdad de género, por medio de acciones que promuevan la reflexión, corresponsabilidad y construcción de compañerismo y liderazgo aliado, reconociendo que la transformación organizacional requiere de la participación conjunta de todo el equipo de trabajo en las organizaciones.

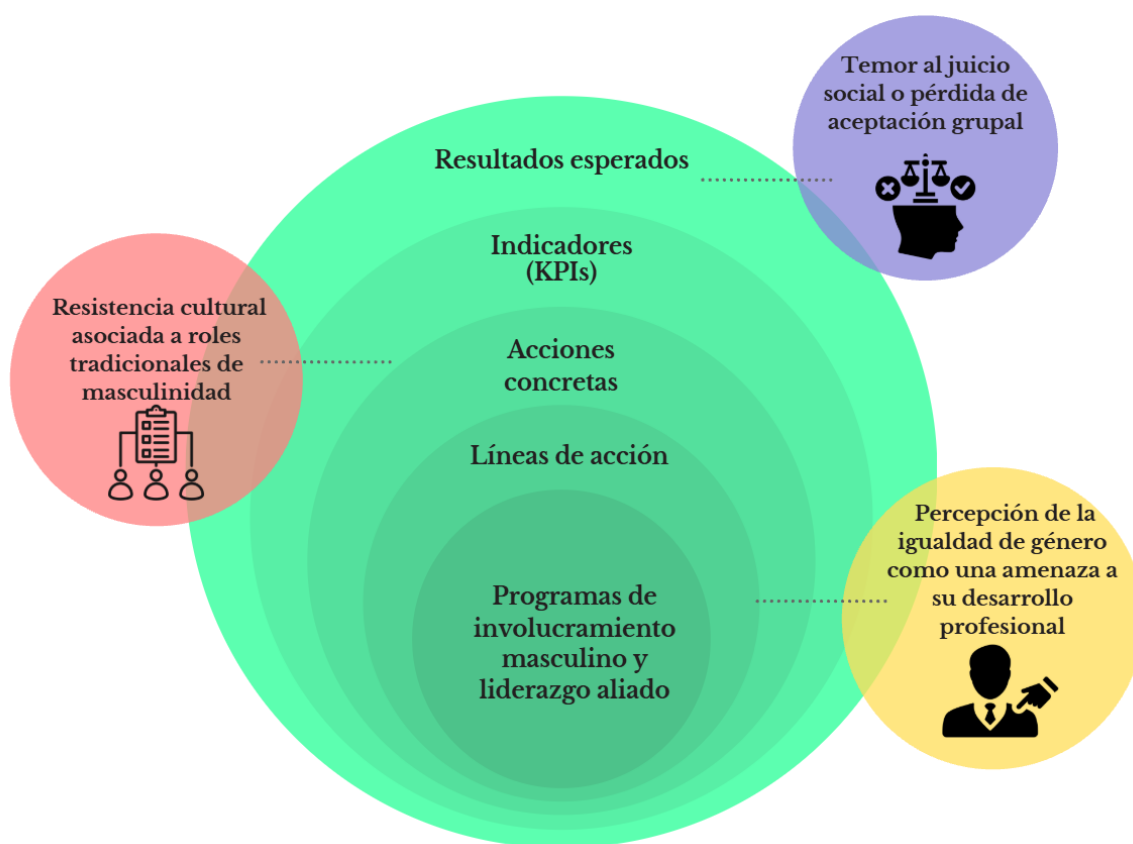


Figura 22. Esquema concéntrico del eje estratégico 6

Con base en la estructura de este eje (Figura 22) se espera fortalecer una visión inclusiva de la igualdad de género, en contextos donde los hombres no sean percibidos únicamente como

parte del problema, sino también como individuos de cambio capaces de contribuir de manera práctica en la construcción de espacios laborales más respetuosos, con igualdad y colaborativos.

Para obtener ese alcance se tienen las siguientes propuestas:

Líneas de acción:

- **Reflexión acerca de masculinidades y estereotipos de género:** Generar un análisis que permita cuestionar estereotipos tradicionales marcados históricamente y con ello comprender cómo estos influyen altamente en las dinámicas laborales y personales.
- **Fomentar la participación masculina en iniciativas de igualdad de género:** Impulsar la incorporación activa de los hombres en espacios, actividades y estrategias con relación a la igualdad, corresponsabilidad y bienestar organizacional.
- **Desarrollo del compañerismo y liderazgo aliado dentro de las organizaciones:** Fomentar que líderes y personal masculino adopten un papel activo en el implemento del respeto, inclusión, apoyo y prevención de conductas discriminatorias o violentas, que fortalezcan lazos laborales con mayor colaboración y participación de mujeres y hombres con un compromiso con la igualdad de género.
- **Fortalecimiento de habilidades y colaboración organizacional:** Desarrollar habilidades que el personal masculino pueda por sí mismo identificar, cuestionar y actuar ante conductas discriminatorias o inadecuadas, actos de violencia y dinámicas poco inclusivas dentro del entorno laboral, promoviendo relaciones basadas en respeto, apoyo mutuo y responsabilidad colectiva.

Acciones concretas:

- Planear e implementar **sesiones de trabajo guiados de análisis y dialogo** donde el personal masculino pueda analizar cómo los estereotipos influyen en la presión social, relaciones laborales, toma de decisiones y convivencia organizacional, esto por medio del uso de casos prácticos y situaciones reales que permitan identificar conductas no aptas dentro del contexto laboral. Fuera o dentro de la organización colocar los espacios.
- Incorporación de la **participación masculina en estrategias y actividades institucionales** vinculadas con la igualdad y bienestar organizacional, mediante la asignación de responsabilidades y participación directa en el desarrollo de proyectos o comités internos.
- Fomentar que los **líderes y referentes masculinos adopten prácticas de apoyo, inclusión y respeto** dentro de sus equipos de trabajo, a través de mecanismos de colaboración, acompañamiento y participación colectiva entre hombres y mujeres en espacios de trabajo y toma de decisiones, de manera que también noten las ventajas de trabajar de esa manera, tanto para la organización como de forma personal.

- Desarrollar **ejercicios prácticos y herramientas para actuar que permitan al personal identificar y responder adecuadamente** ante comentarios inapropiados, discriminación, actos de violencia o dinámicas excluyentes, lo que también implica el fortalecimiento de responsabilidad colectiva y la construcción de contextos laborales más seguros. Colocar un ejemplo más específico, comparar experiencias de quehaceres en el hogar, ponerte retos hacer tareas con hijos.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's):

- Porcentaje de participación del personal masculino en estrategias y actividades con relación a igualdad de género y bienestar organizacional.
- Escala de percepción del personal sobre el compañerismo, inclusión y colaboración en equipos de trabajo.
- Número de reducción de reportes o incidencias relacionadas con conductas discriminatorias, violencia o conflictos laborales.
- Escala de percepción sobre el compromiso de líderes y referentes masculinos con respecto a la igualdad de género y respeto laboral.

Resultados esperados:

- ✓ Entendimiento por parte del personal masculino sobre cómo los estereotipos de género influyen negativamente en dinámicas laborales y personales, con ello la reducción de conductas y actitudes normalizadas que refuerzan desigualdades o prácticas poco inclusivas.
- ✓ Aumento en la participación activa de los hombres en las iniciativas, así como el fortalecimiento de una visión colectiva donde la igualdad de género sea comprendida como una responsabilidad compartida dentro de las organizaciones.
- ✓ Fortalecimiento de prácticas de liderazgo entre mujeres y hombres dentro de los equipos de trabajo basadas en respeto, inclusión y apoyo. Además de la mejora del ambiente laboral y con eso una organización más productiva.
- ✓ Aumento en la capacidad del personal para identificar, analizar y actuar adecuadamente respecto a conductas de cero tolerancia, consolidando la construcción de espacios laborales más seguros y de plena permanencia.

Factores externos:

- ❖ **Resistencia cultural asociada a roles tradicionales de masculinidad:** La persistencia de estereotipos históricamente relacionados con la masculinidad puede hacer difícil que ciertos hombres tengan la voluntad de participar activamente en las iniciativas de expresión emocional, igualdad de género o construcción de relaciones laborales más colaborativas e inclusivas.
- ❖ **Temor al juicio social o pérdida de aceptación grupal:** Es probable que algunos hombres eviten involucrarse en actividades con relación a estos temas por miedo a

ser cuestionados, rechazados o percibidos negativamente dentro de ciertos grupos laborales.

- ❖ **Percepción de la igualdad de género con una amenaza a su desarrollo profesional:** Las estrategias propuestas pueden ser vistas como acciones que buscan responsabilizar únicamente a los hombres o afectar su desarrollo laboral, lo cual podría generar resistencia, desinterés o poca participación.

5.2.7 Eje 7. Evaluaciones, seguimiento y mejora continua

Objetivo: Fortalecer la efectividad y la sostenibilidad de las estrategias planteadas e implementadas dentro de las organizaciones, a través de procesos de evaluación, seguimiento y mejora continua que identifiquen avances y nuevas áreas de oportunidad, consolidando una mayor transformación organizacional progresiva.

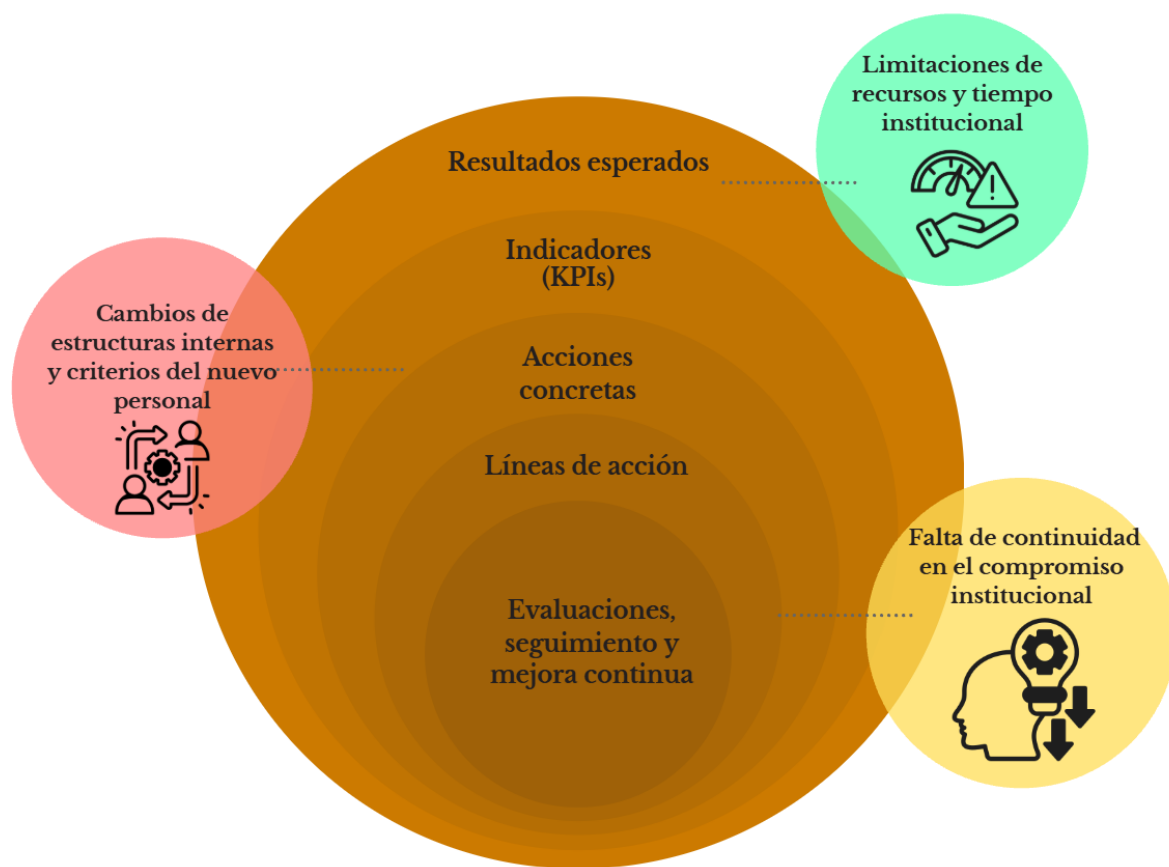


Figura 23. Esquema concéntrico del eje estratégico 7

Como se puede apreciar en el esquema de la Figura 23; para este último eje son de gran relevancia los factores externos que pueden colocar en riesgo las propuestas, debido a que

las acciones planteadas anteriormente no se limitan a medidas aisladas o temporales, sino que tienen la función de iniciar un proceso de desarrollo organizacional más amplio, con la capacidad de evolucionar y especialmente adaptarse a las necesidades del personal y organización con el paso del tiempo, lo cual implica que, cuando es a largo plazo, puedan afectar más los elementos externos o generar nuevos, por eso es que es muy importante el seguimiento y la mejora continua.

Con base en ello se plantean las siguientes estrategias:

Líneas de acción:

- **Evaluación periódica de las prácticas y estrategias implementadas:** Evaluar de forma continua el impacto, alcance y efectividad de las acciones implementadas mediante un protocolo establecido en materia de igualdad de género y bienestar del desarrollo profesional.
- **Seguimiento de los indicadores y percepción en la organización:** Continuar analizando los resultados de los indicadores clave de las estrategias implementadas, considerando también la percepción de los y las trabajadoras
- **Reforzamiento institucional y mejora continua:** Evaluar y mejorar los mecanismos para que logren ajustar, actualizar y fortalecer el diseño de las estrategias establecidas conforme a las necesidades organizacionales actuales y los resultados obtenidos.
- **Proyección de estrategias a largo plazo:** Promover la visión organizacional de que las estrategias empleadas son una base para futuros programas, políticas y prácticas en relación con la igualdad, desarrollo y bienestar laboral que puede mejorar con el tiempo.

Acciones concretas:

- Establecer la aplicación de **evaluaciones periódicas** sobre la efectividad de las acciones implementadas, mediante la aplicación de diagnósticos, encuestas, entrevistas y mecanismos que permitan una retroalimentación para analizar el impacto de las propuestas desarrolladas, lo que ayudará a comprender los avances, limitaciones y nuevas áreas de oportunidad.
- **Monitorear de manera periódica los indicadores** vinculados a la participación, satisfacción y percepción sobre las acciones implementadas para evaluar cambios y fortalecerlos.
- **Elaborar procesos de revisión y realizar ajustes** considerando los resultados obtenidos, así como los cambios en el entorno laboral, fortaleciendo la efectividad y la sostenibilidad de las estrategias puestas en práctica.
- Promover que las **estrategias implementadas se consoliden como parte de prácticas organizacionales permanentes**, por medio de su actualización y mejora; contribuyendo a la igualdad, bienestar e inclusión para continuar con su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI's):

- Nivel de cumplimiento y seguimiento de indicadores relacionados a igualdad, bienestar y mejor ambiente laboral.
- Número de mejoras o ajustes realizados a partir de procesos de evaluación y retroalimentación.
- Nivel de participación del personal en mecanismos de seguimiento y evaluación organizacional.
- Escala de percepción del grado de integración de la igualdad de género en la cultura de las organizaciones.

Resultados esperados:

- ✓ Reconocimiento continuo de áreas de oportunidad y necesidades actuales de las organizaciones con relación a la igualdad de género y bienestar laboral.
- ✓ Fortalecer la efectividad y sostenibilidad de los ejes estratégicos implementados dentro de las organizaciones.
- ✓ Mejora progresiva de la cultura organizacional enfocada a la igualdad, inclusión y desarrollo profesional.
- ✓ Desarrollo de bases organizacionales que logren ampliar y fortalecer nuevas estrategias con relación a los temas.

Factores externos:

- ❖ **Cambios de estructuras internas y criterios del nuevo personal:** Las modificaciones en cuanto a estructuras de organización internas, liderazgo recursos o dinámicas operativas pueden afectar la continuidad de las estrategias establecidas.
- ❖ **Limitaciones de recursos y tiempo institucional:** La disposición de recursos humanos, operativos y económicos pueden influir en el seguimiento continuo, al igual que el fortalecimiento de las propuestas.
- ❖ **Falta de continuidad en el compromiso institucional:** La percepción de que las estrategias representan cambios innecesarios o poco prioritarios, además de los cambios administrativos o de liderazgo puede hacer difícil la permanencia y evolución de estos ejes.

En conjunto los ejes estratégicos presentados pretenden abordar la igualdad de género dentro de organizaciones desde una perspectiva integral, estableciendo no solo la prevención de problemáticas y desigualdades, sino también la construcción de condiciones adecuadas. Es importante resaltar que las líneas de acción y acciones concretas son vinculantes entre sí, lo que permite que se cumpla una función complementaria y progresiva; asimismo, su implemento no debe reconocerse como un proceso definitivo o inmediato, sino como el inicio de la transformación organizacional para continuar con una participación colectiva y disposición al cambio.

Conclusiones

A partir de la metodología aplicada por medio de cuestionarios y entrevistas, fue posible conocer las condiciones que ha enfrentado una muestra de ingenieras que se han incorporado a la industria minera mexicana en diferentes tiempos, y con ello tratar de entender no solo la situación, sino idear soluciones reales ante las problemáticas establecidas.

De los factores más importantes que se identificaron respecto a la baja participación femenina fueron los elementos culturales, organizacionales, sociales y estructurales, los cuales crean limitantes para el acceso, permanencia y desarrollo profesional de las mujeres. Gracias a la metodología implementada, los resultados abordaron hallazgos que permitieron entender que la persistencia de roles y estereotipos de género con relación a espacios de trabajo, como de toma de decisiones y puestos de liderazgo, afectan directamente en su permanencia laboral.

Por otra parte, el análisis de dichos testimonios respecto a las condiciones laborales y políticas implementadas por cada organización permitió reconocer avances de gran relevancia en igualdad de género, sin embargo, es un hecho que también se hizo evidente la existencia de áreas de oportunidad: un ejemplo de ello es la falta de conciliación laboral y personal, lo cual no solo hace referencia al personal femenino, sino que ese tipo de beneficios y cambios debe ser para todos. También al abordar en el tema de la construcción de espacios inclusivos, fortalecimiento de redes de apoyo y condiciones que favorezcan en el desarrollo profesional igualitario, permitió puntualizar que la cultura organizacional, prácticas institucionales y el compromiso de todo el personal se complementan entre sí y por ende se pueden lograr avances reales.

La identificación de las buenas prácticas durante las experiencias analizadas, así como las áreas de oportunidad, sirvieron como base para el diseño de los diferentes ejes estratégicos de este trabajo, los cuales teóricamente demuestran que se pueden lograr espacios de trabajo con una mayor igualdad de género, además, de que es compatible con mejorar la productividad, competitividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones. Este trabajo de investigación no busca ser una solución definitiva, sino una propuesta para alcanzar estos espacios más equitativos, tomando en cuenta que se pueden adaptar a las necesidades y características de cada organización, comprendiendo que la transformación de estas estructuras necesita de procesos graduales.

Una de las reflexiones más importantes en este trabajo es que la igualdad de género dentro de estos espacios estructurales no solo tiene un impacto social, sino que también se puede ver como una oportunidad para mejorar las organizaciones y al sector minero en conjunto, ya que este tipo de transformaciones pueden enriquecer la diversidad de perspectivas, innovación y nuevas formas de liderazgo que podrían beneficiar a las empresas. Por ello, avanzar hacia una industria minera con mayor igualdad implica la construcción de entornos

laborales donde las transformaciones culturales necesitan tanto la participación de mujeres como de hombres comprometidos con un futuro más igualitario y con beneficios mutuos.

Se espera que esta investigación sea un punto de partida para seguir impulsando más estudios, creación de acciones y estrategias para contribuir al fortalecimiento de la igualdad de género en toda la industria minera mexicana, comprendiendo que la construcción de estos espacios nace de cuestionar aquellas estructuras y prácticas que muchas veces han limitado el potencial de las mujeres.

Finalmente, me gustaría enfatizar que la mayor parte del progreso actual ha sido posible gracias a las mujeres que se atrevieron a cuestionar las limitaciones impuestas y al demostrar que los obstáculos más difíciles se pueden superar, y aunque es verdad que aún queda un gran camino por recorrer, también es cierto que existen herramientas, conocimiento y la voluntad de erradicar esas barreras.

“No hay barrera, cerradura ni cerrojo que puedas imponer a la libertad de mi mente”

- Virginia Woolf

Referencias

- Abrahamsson, L., & Johansson, J. (2021). Can new technology challenge macho masculinities? The case of the mining industry. *Mineral Economics*, 34(2), 263-275.
- Altamirano, M. (2020). Política social e igualdad de género en México, 2012-2018. *Foro Internacional*, 60(2), 365–401.
- Angelcos, N. (2015). Disposiciones y resistencias a la participación sindical en mujeres de la Gran Minería del cobre en Chile (Documento de trabajo ICSO, 21). Universidad Diego Portales.
- Averbuch, M. (2025, 7 de agosto). Altagracia Gómez, la joven empresaria que asesora a Sheinbaum. *Bloomberg Businessweek México / El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/2025/08/07/altagrancia-la-socia-estrategica-del-nuevo-poder-economico/>
- Beltrán Samochullpa Solís, B. (2022). Políticas públicas, políticas de estado, su relación con la igualdad de género y la violencia contra la mujer en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3).
- Benya, A. (2017). Women of the mines: Apartheid and post-apartheid lived realities of South African women. *Storia Delle Donne*, 13, 79–101.
- Bermúdez Figueroa, E., & Roca Martínez, B. (2019). Participación de mujeres en el movimiento sindical: Análisis desde la perspectiva de los recursos de poder. *Sociología del Trabajo*, 95, 53–72.
- Cámara Minera de México. (2024). Informe anual 2024. Cámara Minera de México.
- Castaño Collado, C. (2016). La nueva gestión pública y las políticas de igualdad de género en las universidades. *Investigaciones Feministas*, 7(2), 225–245.

- Cerva, D. (2016). Masculinidades y construcción discursiva sobre las políticas de género en México. *Cuestiones de Género: De la Igualdad y la Diferencia*, (11), 209–226.
- Coll-Hurtado, A., Sánchez-Salazar, M. T., & Morales, J. (2002). *La minería en México: Geografía, historia, economía y medio ambiente (I.5.2)*. Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Connell, R. (2009). *Gender: In world perspective* (2nd ed.). Polity Press.
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género. (2019). *Plataforma de acción de Beijing*.
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2022, 7 de abril). IFC lanza EM-X, iniciativa que compromete al sector privado a promover la equidad de género en México. IFC.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A., & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Escalona Thomas, D. (2021). Mujeres y minería: Resiliencias y marginaciones en territorios mineros. *Revista de Geografía Norte Grande*, 80, 129–148.
- Fierro Fimbres, M., & Lutz Ley, A. N. (2023). Políticas organizacionales: Discriminación y segregación ocupacional femenina en la minería metálica de gran escala en Sonora, México. *Revista de El Colegio de San Luis, Nueva Época*, 13(24), 1–30.
- Foro Intergubernamental sobre Minería, Minerales, Metales y Desarrollo Sostenible. (2023). *Mujeres y la mina del futuro: Informe mundial*. International Institute for Sustainable Development.
- Guzmán Gallangos, F. (2002). *Segregación ocupacional por género: Cambios y persistencias*. Demos.

- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. International Thomson Editores.
- Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León. (2015). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017, 18 de agosto). Resultados de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2016 (Boletín de prensa núm. 379/17). INEGI.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2017). Roles y estereotipos de género, una forma de discriminación contra las mujeres. *Desigualdad en cifras*, Año 3, Núm. 10.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). Brechas de género: Retos pendientes para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva, y para cerrar las brechas de género [Presentación]. Tercera Reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe, Lima, Perú.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2020). *Las mujeres y los medios de comunicación: Estereotipos de género y su reproducción*.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464.
- Kleven, H., Landais, C., & Sogaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181–209.
- Lagarde y de los Ríos, M. (1996). El género. En *Género y feminismo: Desarrollo humano y democracia* (pp. 13-38). Horas y Horas
- Lagarde y de los Ríos, M. (2018). *Género y feminismo: Desarrollo humano y democracia* (2.^a ed.). Siglo XXI Editores.

- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization. En G. N. Powell (Ed.), *Gender and Work* (pp. 69–93). Sage Publications.
- Mangaroo-Pillay, S., & Botha, D. (2020). An exploration of women's workplace experiences in the South African mining industry. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, 120(8), 475–483.
- Mena Méndez, D., Espín Sandoval, L. F., & Lascano Ceballos, A. D. (2019). La perspectiva de género en el sector empresarial: Problemas, tendencias y buenas prácticas. *RevIISE: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 13(13), 91–108.
- Mercado, S. (2024, 15 de diciembre). Claudia Sheinbaum y el liderazgo femenino en México; conoce las mujeres que ocupan puestos clave en la política nacional. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/claudia-sheinbaum-y-el-liderazgo-femenino-en-mexico-conoce-las-mujeres-que-ocupan-puestos-clave-en-la-politica-nacional/>
- México. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026). Ley Federal del Trabajo (última reforma publicada el 14 de mayo de 2026). *Diario Oficial de la Federación*.
- ONU Mujeres México. (2020). Informe anual 2020. ONU Mujeres México.
- Orcasita, L. T., Yoshioka, A. M., Alonso, A., Heller, L., Grandjean, S., Paludi, M., & Gómez-Sejnau, V. (2022). Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina: Revisión de literatura. *Cuadernos de Administración*, 35, 1–17.
- Organización de las Naciones Unidas. (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Naciones Unidas.
- Paredes, R. (2006). Políticas públicas, pobreza y equidad de género. *Espacio Abierto*, 15(4), 741–757.
- Querol, C. (2014). Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*, (6), 233–248.

- Redacción. (2025, 13 de julio). Así fue la ‘guerra’ que peleó María Asunción Aramburuzabala por Grupo Modelo: “Todos querían el control”. El Financiero.
- Regalado Rodríguez, C., & López Morales, M. G. (2017). El marco jurídico que regula la igualdad laboral en México. *Universita Ciencia*, 5(17).
- Romano, R., & Papastefanaki, L. (2020). Women and Gender in the Mines: Challenging Masculinity Through History: An Introduction. *International Review of Social History*, 65(2).
- Romero Mireles, L. L. (2023, noviembre 13). La brecha de género inicia en casa, no en el trabajo. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119–120.
- Salinas Cárdenas, G. A. (2024). *Evolución del rol femenino en las empresas de mediana minería de la región Lima durante el periodo comprendido entre 1990 y 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- Samochuallpa Solis, B. (2022). Políticas públicas, políticas de estado, su relación con la igualdad de género y la violencia contra la mujer en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1013–1040.
- Sanabria Sánchez, C. D. (2015). Igualdad de género y la Agenda 2030: Oportunidades y desafíos en el marco de la política fiscal. Facultad de Derecho, Universidad de los Andes.
- Scott, J. W. (1986). *Gender: A Useful Category of Historical Analysis*. *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1075.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Nacional de las Mujeres, & Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (2015). NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. México.

- SemMéxico. (2025, 11 de enero). Nuevo canal de apoyo para mujeres trabajadoras en México. SemMéxico.
- Stefanovic, A. F., & Saavedra Alvayay, M. (2016). Las mujeres en el sector minero de Chile: Propuestas para políticas públicas de igualdad. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Virgen Camacho, M. F. (2023). Desigualdad laboral de género: Una aproximación a la política pública en México en el ámbito federal 2012-2022 (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Women in Mining México. (2025). Diagnóstico sectorial Mujeres WIM México 2025: Inclusión, igualdad y sostenibilidad en la minería mexicana (Diagnóstico). Thrive DD.
- Zamudio Sánchez, F. J., Ayala Carrillo, M. del R., & Arana Ovalle, R. I. (2013). Mujeres y hombres. Desigualdades de género en el contexto mexicano. Estudios Sociales, (44).
- Zárate Negrete, L. E., & Sánchez Ramos, M. E. (2024). De las entrañas a la superficie: Cultura organizacional, liderazgo femenino y desigualdad de género en las minas de México. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 13(25).