

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Análisis de Prácticas de Igualdad de Género en Minería y Agroindustria y
Propuesta para su Implementación en Otros Sectores**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
GESTION ESTRATÉGICA DEL TALENTO**

QUE PRESENTA:

Carla del Rocio, Aparicio Araujo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Jhoans Evelyn, Mayor Ichavautis

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Gary Jesús, Montes de Oca Orellana

Henry Miguel, Ruiz Huancas

ASESOR(A)

Julianna Paola, Ramírez Lozano

Surco, febrero, 2026

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Julianna Paola Ramírez Lozano docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulado **Análisis de Prácticas de Igualdad de Género en Minería y Agroindustria y propuesta para su implementación en otros sectores** de los autores.

- Aparicio Araujo Carla del Rocío, DNI: 48340633
- Mayor Ichavautis Jhoans Evelyn, DNI: 46507573
- Montes de Oca Orellana Gary Jesus, DNI: 72397771
- Ruiz Huancas Henry Miguel, DNI: 73230126

dejo constancia de lo siguiente:

1. El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/10/2025.
2. He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
3. Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 17 de octubre de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
Ramírez Lozano, Julianna Paola	
DNI: 25712923	Firma
ORCID: 0000-0001-8749-6915	

Agradecimientos

A la vida por sacudir mi camino y empujarme a desarrollar nuevas habilidades. A mis docentes de Centrum por el acompañamiento en ésta mi ruta de aprendizaje y formación.

Carla del Rocío Aparicio Araujo

A Dios, por darme fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar este desafío y CENTRUM por darme las herramientas y conocimiento para culminar con éxito esta investigación.

Jhoans Evelyn Mayor Ichavautis

Expreso mi mayor muestra de consideración y agradecimientos a la plana docente de Centrum Católica, por haberme brindado su conocimiento en el ámbito académico y humano.

Gary Jesus Montes de Oca Orellana

Agradezco a Dios por las oportunidades y desafíos que han forjado mi camino, a mis compañeros y docentes del MBA Trujillo XXVII por su valioso acompañamiento y a CENTRUM por su formación que me permitió redescubrirme profesionalmente y ampliar mi visión de liderazgo.

Henry Miguel Ruiz Huancas

Dedicatorias

Se lo dedico a mis padres quienes son los pilares de mi vida, a mis hermanos por su aliento constante a ser una mejor persona y mejor profesional.

Carla del Rocío Aparicio Araujo

A Dios, por acompañarme en cada paso, darme fuerza en los momentos de duda y llenar mi camino de luz y propósito.

Jhoans Evelyn Mayor Ichavautis

A mis padres, por darme la vida y las posibilidades de formarme como profesional, a mis hermanos por acompañarme en este proceso y a mis sobrinos Andréé, Alejandra y Luciana por despertar en mí la curiosidad por el aprendizaje constante.

Gary Jesus Montes de Oca Orellana

A mi madre por darme la oportunidad de ser profesional e inculcarme valores como la honestidad, ética y responsabilidad, a mi esposa Gianella por su apoyo incondicional y acompañamiento en este proceso y a mi equipo de Auditoría por motivarme diariamente a ser mejor profesional.

Henry Miguel Ruiz Huancas

Resumen Ejecutivo

El presente estudio se enfoca en analizar las prácticas de igualdad de género en los sectores minero y agroindustrial del Perú, con el objetivo de identificar prácticas replicables en otros sectores. Se examinan las prácticas, políticas e indicadores declarados en las memorias anuales y reportes de sostenibilidad de 10 empresas líderes de cada rubro, entre 2020 y 2024. Las prácticas organizacionales identificadas fueron agrupadas en 9 categorías, siendo las más importantes: Liderazgo inclusivo, Políticas Internas, Prácticas en el reclutamiento y selección, Prácticas que facilitan el desarrollo profesional y empoderamiento femenino, conciliación vida-trabajo. Estas prácticas fueron evaluadas por impacto y esfuerzo de implementación, obteniendo una lista sugerida de prácticas a implementar en el corto plazo o Quick Wins (5), prácticas de mediano plazo (6) y prácticas de prioridad baja (2).

Los resultados evidencian que el sector minero, aunque con baja participación femenina (12%), ha avanzado en políticas de inclusión, participación femenina en posiciones de liderazgo y prácticas orientadas a reducir la desigualdad de oportunidades educativas y laborales de las mujeres. En contraste, la agroindustria presenta una alta presencia femenina en labores operativas (44%) debido a la demanda intensiva de mano de obra, así mismo han adoptado más prácticas. Factores como el involucramiento genuino de la Alta Dirección o el Directorio; la presión o exigencia de los clientes son críticos para la sostenibilidad de estas prácticas.

Finalmente, las conclusiones señalan que la igualdad de género es un factor estratégico que mejora la competitividad, favorece la sostenibilidad y de no ser abordada podría afectar la reputación corporativa.

Se recomienda adaptar las buenas prácticas de Minería y Agroindustria a otros sectores respetando sus dinámicas organizacionales; promover asociaciones multisectoriales como WIM Perú; y diseñar políticas públicas que incentiven la inclusión femenina en sectores tradicionalmente masculinizados.

Palabras clave: Igualdad de género, Minería, Agroindustria, Liderazgo femenino, Sostenibilidad, Empoderamiento femenino.



Abstract

This study focuses on analyzing gender equality practices within Peru's mining and agroindustrial sectors, with the aim of identifying strategies that can be replicated across other industries. It examines organizational practices, policies, and gender-related indicators disclosed in the annual reports and sustainability disclosures of ten leading companies from each sector between 2020 and 2024.

The identified practices were classified into nine categories, with the most relevant being: inclusive leadership, internal policies, recruitment and selection practices, initiatives supporting professional development and female empowerment, and work-life balance strategies. These practices were assessed based on their impact and implementation effort, resulting in a prioritized list: five short-term "Quick Wins," six medium-term actions, and two low-priority practices.

Findings reveal that although female participation in the mining sector remains low (12%), significant progress has been made in inclusion policies, leadership representation, and initiatives aimed at reducing educational and occupational disparities. In contrast, the agroindustrial sector shows a higher female presence in operational roles (44%), largely driven by labor-intensive demands, and has adopted a broader range of practices. Key sustainability drivers include genuine engagement from senior leadership and board members, as well as client pressure and expectations.

In conclusion, gender equality emerges as a strategic factor that enhances competitiveness and sustainability; while neglecting it may pose reputational risks. The study recommends adapting successful practices from mining and agroindustry to other sectors, with

sensitivity to organizational dynamics; fostering cross-sectoral alliances such as WIM Perú; and designing public policies that promote female inclusion in traditionally male-dominated industries.

Keywords: Gender equality, Mining, Agroindustry, Female leadership, Sustainability, Women's empowerment.



Tabla de Contenidos

<i>Lista de Tablas</i>	<i>xi</i>
<i>Capítulo I: Presentación del Caso y Justificación de la Relevancia.....</i>	<i>1</i>
1.1. Presentación del Caso	1
1.1.1. Definición del Caso	1
1.1.2. Delimitación del Alcance	4
1.1.3. Propósito del Caso.....	6
1.2. Relevancia del Caso.....	9
1.2.1. Importancia de la Industria	10
1.2.2. Impacto Económico, Social o Ambiental.....	12
1.2.3. Justificación del Caso	13
1.3. Temas Académicos Vinculados (Marco Teórico).....	14
1.3.1. Selección de Temas Académicos	14
1.3.2. Relación con el Caso:	23
1.3.3. Síntesis Teórica	24
1.3.4. Cierre del Subcapítulo:	25
<i>Capítulo II: Análisis del Caso</i>	<i>27</i>
2.1. Introducción al Análisis del Caso	27
2.1.1. Definición de Enfoque del Análisis	28
2.1.2. Reafirmar los Objetivos.....	29
2.1.3. Estructura del Subcapítulo	29

2.2. Análisis del Entorno	30
2.2.1. Identificación de Tendencias Clave	30
2.2.2. Análisis de Competencia	34
2.2.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas:	37
2.3. Resultados de Trabajo de Campo.....	39
2.3.1. Definir el Trabajo de Campo:	39
2.3.2. Descripción de la Metodología:	39
2.3.3. Presentación de Resultados.....	41
2.3.4. Análisis de los Resultados	58
Capítulo III: Aprendizaje del Análisis del Caso	61
3.1. Principales Hallazgos	61
3.2. Lecciones Aprendidas	65
3.3. Implicancias y Recomendaciones	77
3.3.1. Implicancias Estratégicas.....	77
3.3.2. Recomendaciones Prácticas	78
3.3.3. Limitaciones y Futuras Líneas de Estudio	79
Referencias.....	80
Apéndices	106
Apéndice A: Declaración de Uso de Inteligencia Artificial (IA)	106

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Delimitación del Alcance del Caso de Estudio.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2 Mujeres y Hombres Ocupados, Según Nivel de Educación Alcanzado en el Año 2022-2023 en Porcentaje.</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3 Resumen de Conceptos Vinculados al Caso de Estudio.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4 Análisis PESTEL - Sector Agroindustrial y Minería.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter - Sector Minero y Agroindustrial.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6 Análisis FODA del Sector Agroindustrial.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 7 Análisis FODA del Sector Minero.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 8 Ranking de Empresas con Mayor Venta Generada en el año 2024.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9 Años en los que se Reportó Memoria Anual de Empresas Evaluadas.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10 Porcentaje de Mujeres en Fuerza Laboral en Empresas Evaluadas – Agroindustria.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 11 Porcentaje de Mujeres en Fuerza Laboral en Empresas Evaluadas – Minería.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 12 Participación de Mujeres en Directorio en Empresas Evaluadas – Agroindustria.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 13 Participación de Mujeres en Directorio en Empresas Evaluadas – Minería.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 14 Participación de Mujeres en Alta Dirección en Empresas Evaluadas – Agroindustria.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 15 Participación de Mujeres en Alta Dirección en Empresas Evaluadas – Minería..</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 16 Políticas Institucionales Relacionadas con Promover la Igualdad de Género.....</i>	<i>49</i>

<i>Tabla 17 Prácticas en Reclutamiento y Selección del Personal.</i>	50
<i>Tabla 18 Prácticas que Promueven el Desarrollo Profesional y Empoderamiento Femenino.</i>	
.....	51
<i>Tabla 19 Prácticas que Promueven la Conciliación Vida Laboral-Familiar.</i>	53
<i>Tabla 20 Alianzas Estratégicas y Certificaciones Adoptadas.</i>	55
<i>Tabla 21 Criterios de Evaluación de Buenas Prácticas en Igualdad de Género.</i>	56
<i>Tabla 22 Agrupación de Buenas Prácticas Según Resultados de Impacto y Esfuerzo.</i>	57
<i>Tabla 23 Prácticas Clasificadas Según Prioridad de Implementación.</i>	58
<i>Tabla 24 Hallazgos Claves Vinculados a Cada Objetivo Específico.</i>	61
<i>Tabla 25 Lecciones Aprendidas y su Aplicación Práctica.</i>	66
<i>Tabla 26 Competencias Claves Para la Aplicación de Cada Lección Aprendida.</i>	68
<i>Tabla 27 Listado de Lecciones Aprendidas y las Referencias Teóricas de Soporte.</i>	70
<i>Tabla 28 Implicancias Estratégicas de los Hallazgos.</i>	77

Capítulo I: Presentación del Caso y Justificación de la Relevancia

1.1. Presentación del Caso

En este capítulo se presenta el caso de estudio: análisis a nivel sectorial de las buenas prácticas de igualdad de género en los sectores minería y agroindustria del Perú durante el período 2020–2024. La selección de estos sectores fue debido a su contraste en la estructura laboral y al conocimiento del sector por parte del equipo de investigación, además del interés por identificar prácticas que puedan ser replicadas en otros sectores empresariales.

El análisis se centra en las diez principales empresas por nivel de ventas en cada sector, tomando a estas empresas como referentes para identificar políticas, programas y otras prácticas de igualdad de género. Del mismo modo, se detalla la relevancia del caso indicando la importancia de la industria minera y agroindustrial, así como el impacto ambiental, económico y social de éstas terminando con la justificación del estudio. Por último, definimos los temas académicos utilizados a lo largo de todo el estudio hallando su relación y haciendo una síntesis de estos términos.

1.1.1. Definición del Caso

En los últimos años, empresas de distintos sectores están destinando recursos y esfuerzos para generar un entorno donde la inclusión, la diversidad y la igualdad de género sean considerados como parte de una nueva cultura organizacional. Las empresas donde no existen políticas o lineamientos para regular estos nuevos pilares pasan a ser organizaciones poco atractivas para el talento humano en algunas generaciones. Las generaciones millennials y centennials valoran trabajar en empresas que promueven el equilibrio entre vida personal y laboral, así como entornos igualitarios e inclusivos. Según (PwC, 2011) en su

estudio *Milenials at work*, se muestra que el 52% de los jóvenes encuestados considera que las oportunidades de desarrollo hacen atractiva a una empresa, mientras que el 8% destaca la diversidad y la igualdad de oportunidades como factores para elegir donde trabajar. Además, el 95% valora el equilibrio vida-trabajo como importante, y el 70% lo considera muy importante.

Esto refleja un cambio significativo en sus prioridades en comparación con generaciones anteriores, como los *baby boomers* o la generación X. Asimismo, la perspectiva laboral varía entre hombres y mujeres. A pesar de encontrarnos en pleno siglo XXI, aún persiste la búsqueda de igualdad en las oportunidades laborales y sociales. En este contexto, el rol de la mujer dentro de las organizaciones constituye un avance importante hacia la igualdad de género.

Acorde con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2023 la participación global de las mujeres en el trabajo (tasa de ocupación) fue de aproximadamente 44.5%, en contraste con el 68.1% registrado para los hombres (OIT, 2023). Esta diferencia no solo se traduce en una menor inserción, sino también en una menor calidad de empleo, acceso limitado a oportunidades, y una escasa conciliación entre el ámbito profesional y personal, por ejemplo, según (ILO, 2021), solo el 28% de las posiciones de liderazgo son ejercidas por mujeres, panorama que empezó a cambiar desde hace 27 años, además las mujeres con hijos pequeños enfrentan mayores barreras de empleo, ingresos y desarrollo profesional que las mujeres sin hijos. Por otro lado, existe una fuerte segmentación ocupacional por género. Sectores como el cuidado, la educación y los servicios son predominantemente femeninos, mientras que otros como la minería, la construcción o la tecnología siguen siendo dominados por hombres (World Bank, 2020).

En sectores como la minería, tradicionalmente masculinizados, se han identificado grandes retos para la inclusión de mujeres. Factores culturales, legales y organizacionales contribuyeron durante años a su exclusión, especialmente en actividades operativas. Sin embargo, actualmente, y gracias al impulso de políticas de diversidad, responsabilidad social y enfoque de género, algunas compañías mineras en Perú han comenzado a incorporar mujeres en puestos técnicos, operativos y de liderazgo. Estas iniciativas han estado acompañadas por mejoras en infraestructura, protocolos contra el acoso laboral y programas de formación especializados (PNUD, 2022; Women in Mining Perú, 2024; CEPAL, 2025).

A pesar de estas iniciativas, la presencia femenina en el sector minero aún es baja y muchas de las barreras culturales, como estereotipos o sesgos de género, persisten dentro de los entornos laborales (Women in Mining Perú, 2022). Según WIM Perú en el sector minero peruano el 7,5% de la fuerza laboral está conformado por mujeres, lo que difiere ampliamente de otros países latinoamericanos como Colombia o México donde la representación es del 18% o 17% respectivamente. (Ausenco, 2025). No obstante, el impacto de las iniciativas ejecutadas en ese sector termina siendo relevantes y lo posicionan como un referente frente a otras industrias donde se busca promover la igualdad de género.

Por otro lado, el sector agroindustrial muestra una participación femenina mucho más visible, sobre todo en regiones como la costa peruana, donde se desarrollan actividades de exportación agrícola intensiva. Las mujeres desempeñan funciones clave en la cosecha, selección y empaque de productos. Sin embargo, esta alta presencia no necesariamente se traduce en mejores condiciones laborales. Las trabajadoras agroindustriales suelen estar sujetas a contratos temporales, bajos niveles de sindicalización, escasa capacitación y limitada protección en salud y seguridad en el trabajo (Oré & Urteaga, 2020)

Dada la evolución de la minería en cuanto a prácticas inclusivas, surge la oportunidad de dar a conocer estrategias positivas, recabadas del sector minero y agroindustrial, para que puedan ser adaptadas a las diversas industrias. Es importante contextualizar cada estrategia a la realidad sectorial, respetando las dinámicas organizacionales y sociales propias de cada actividad económica. La evidencia señala que las buenas prácticas en igualdad de género, cuando se aplican con enfoque participativo, pueden ser replicadas exitosamente con los ajustes adecuados.

Dicho lo anterior, el caso de estudio es el análisis a nivel sectorial de las buenas prácticas de igualdad de género en los sectores minería y agroindustrial del Perú durante el período 2020–2024, en tal sentido se considerarán como evidencias de implementación de prácticas de igualdad de género a las políticas institucionales de igualdad, programas de formación y liderazgo femenino, programas de sensibilización o capacitación y otras medidas que sean declaradas en las memorias anuales, Reportes de Sostenibilidad, Web organizacional o noticias de las empresas, así como los datos de composición por género a nivel global, alta dirección y directorio.

Finalmente, este estudio no solo pretende aportar a la literatura académica sobre igualdad de género, también busca ser una herramienta útil para tomadores de decisión de los diversos sectores que enfrentan el reto de transformar sus modelos organizacionales para hacerlos más inclusivos, sostenibles y competitivos.

1.1.2. Delimitación del Alcance

Para este estudio de caso se consideran las siguientes delimitaciones con la finalidad de precisar el tipo de información recabada para su desarrollo (ver Tabla 1). Se precisa que el enfoque del análisis es a nivel industrial por lo que se revisan los datos de los dos sectores económicos a investigar: minería y agroindustria, delimitando los hallazgos a un lapso de

cinco años (2020 a 2024). Así mismo, la perspectiva del caso tiene un encuadre propositivo, toda vez que se busca exponer las buenas prácticas laborales referentes a igualdad de género de dos sectores.

Tabla 1

Delimitación del Alcance del Caso de Estudio.

Aspecto	Delimitación	Descripción
Industria	1. Minería 2. Agropecuario	Se analizan ambos sectores económicos por su contraste en prácticas laborales y condiciones de igualdad de género.
Subsector (opcional)	1. Minería metálica 2. Agrícola (Agroindustria de exportación)	Minería a gran escala (cobre, oro), mediana minería (polimetálico) y agroindustria hortofrutícola (uva, espárragos, arándanos) orientada al mercado externo.
Región o Contexto Geográfico	Empresas mineras peruanas y empresas de agroindustria.	Se analizarán las 10 principales empresas agroindustriales y mineras según ranking por nivel de ventas año 2024.
Período de Análisis	2020 - 2024	Se revisará información de los últimos 5 años.
Nivel de Análisis	Análisis nivel Sectorial	El enfoque será a nivel industrial tomando como referencia las prácticas de empresas específicas.
Fuentes de Información	Informes institucionales, memorias anuales de empresas, literatura académica, casos de empresas	Además, información secundaria a través de reportes de la MIMP, MINTRA, MINEM, MINAGRI, BCR, Indecopi, ONGs, publicaciones académicas, información periodística, entre otros.

Problema o Enfoque Principal	¿Cómo adaptar las buenas prácticas de igualdad de género del sector minero y agroindustrial a otros sectores?	Se explora cómo las estrategias de inclusión de mujeres aplicadas en minería y agroindustria pueden trasladarse y contextualizarse a otros sectores.
Perspectiva del Caso	El enfoque adoptado es propositivo, orientado a identificar oportunidades de transferencia de buenas prácticas entre sectores.	Se examinan prácticas del sector minero y agroindustrial para generar sugeridos en otros sectores considerando las diferencias culturales y operativas entre ambos sectores
Impacto Esperado	Generar propuestas útiles y aplicables para responsables de recursos humanos, diseñadores de políticas y gerentes de diversos sectores.	Aportar conocimiento práctico que sirva para desarrollar políticas y prácticas que favorezcan la igualdad de género en el sector que lo necesite.

1.1.3. *Propósito del Caso*

A medida que la igualdad de género se afianza como valor estratégico en distintos sectores empresariales, algunos de estos tradicionalmente ocupados por hombres, varias empresas han sido escenario de importantes transformaciones en cuestión de igualdad de género. Un ejemplo de ello es The Hershey Company, empresa que en su reporte de sostenibilidad del 2024 reportó una distribución laboral de 52.7% de trabajadores hombres y 47.3% de mujeres en área de ventas, por lo tanto, para empresas como ésta es posible la paridad entre sus trabajadores. Sin embargo, empresas como Unilever informaron en su reporte de sostenibilidad del año 2023 que, a finales de ese año, su distribución laboral por género fue de un 37% para mujeres versus un 63% para varones.

Esta disparidad no es ajena al contexto peruano, según datos del INEI (2023), alrededor del 63% de las mujeres en edad laboral forman parte de la PEA (Población Económicamente Activa) en contraste con el 83% de los hombres. Esta diferencia refleja no sólo una brecha en el acceso al empleo, sino también en la calidad del mismo. De acuerdo con el artículo publicado por el Centro Tecnológico Minero (CETEMIN) en el año 2022, uno de los motivos por los cuales todavía el sector minero tiene un alto porcentaje de hombres laborando se debe a los mitos o creencias en los que la sociedad ha creído. Refiere que el mito de “las minas son terriblemente celosas y solo admiten hombres en su interior” o la creencia de “trabajar en la tierra es una tarea exclusiva de hombres” son y se vienen disipando toda vez que el CETEMIN, en alianza con las empresas mineras, busca darle un papel protagónico a la mujer en la industria impulsando el estudio de carreras técnicas.

En línea con ello, en el artículo publicado en el año 2021 en la página web del Programa MinSus, consideran que otro de los motivos por el cual el porcentaje de hombres trabajando en minería sigue siendo elevado es porque las mujeres dejan en pausa o abandonan su carrera en los primeros ciclos de estudio a diferencia de los hombres. Así mismo, precisa que en un estudio realizado por McKinsey en el año 2021 revela que existen dos factores que ocasionan la fuga de talento en el sector: el trabajo ya no causa interés y la falta de ascensos o movimientos. Además, puede deberse a una cultura machista o discriminatoria.

En sectores como la minería en donde la mayoría de su población laboral sigue siendo para hombres, busca introducir al mercado laboral más trabajadoras mujeres por lo que se vienen realizando esfuerzos e implementando políticas para la igualdad de género. Tal es el caso de la minera Antamina, quienes en su página web publicaron un artículo por el día de la mujer del año 2024 informando que durante el año 2023, las mujeres representaron el 30% de

las nuevas incorporaciones, en contraste con marzo 2024 donde el 47% de los cargos auxiliares han sido cubiertos por mujeres en las operaciones mineras, así mismo, indicaron que en referencia a las posiciones de alta dirección, cuatro de las ocho vicepresidencias de la empresa (50%) son lideradas por mujeres. Todo ello respaldado por *“múltiples campañas de concientización de manera interna, y programas dedicados a repotenciar el rol de la mujer”* manifestó Cecilia Sánchez, vicepresidenta de la gerencia de Recursos Humanos de Antamina.

En paralelo, la minera Alpayana dió a conocer, a través de su reporte de sostenibilidad del año 2024, que cuenta con una fuerza laboral por género de 42% de mujeres versus un 58% de hombres. Es preciso indicar que para el año 2023, Alpayana contó con 610 puestos ocupados por mujeres, representando el 40.4% del total de sus trabajadores. Por lo tanto, se evidencia que el porcentaje de mujeres en la minera Alpayana aumentó en casi 2%, ello gracias a la política de equidad, diversidad e inclusión publicada en el año 2021.

Por otro lado, para el sector agroindustrial podemos evidenciar que en promedio el porcentaje de mujeres que labora, en todo nivel organizacional, es superior al de minería (44% versus 12%, respectivamente), sin embargo, en posiciones de liderazgo, el porcentaje de representatividad es menor (esto en base al estudio de las 10 empresas agroindustriales seleccionadas). En similar a la minería, en la agroindustria también se cuenta con mitos culturales o creencias que limitan el crecimiento profesional de la mujer.

Acorde con el artículo publicado por Pacto Global Chile, su gerente de personas y fiscalía Paul de la Taille, afirma que las mujeres han demostrado que su aporte va más allá de cualquier estereotipo, así mismo, precisa que su presencia en el sector agroindustrial es fundamental no solo en las funciones operativas, sino también en áreas de innovación, sostenibilidad y gestión estratégica. En línea con ello, la empresa Danper Trujillo S.A.C.

publicó el libro denominado *Mujeres que Inspiran* donde dan a conocer historias de crecimiento profesional con la finalidad de motivar a otras mujeres a alcanzar sus metas.

Para concluir, el presente estudio de caso busca generar conocimiento aplicable que permita cerrar brechas estructurales de género en sectores donde aún persisten condiciones de exclusión y escasa representación femenina en sus operaciones de primera línea, así como en la alta dirección.

1.2. Relevancia del Caso

La promoción de la igualdad de género en los sectores económicos es cada vez más notoria, el sector minero cuenta con políticas y programas especializados para lograr tener un mayor porcentaje de representación de la mujer en el total de su plantel. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en su estudio denominado “Informe sobre situación laboral de mujeres” realizado en el año 2022, indica que una proporción importante de mujeres se encuentra en el sector informal, sin acceso a beneficios laborales ni seguridad social. Además, la distribución desigual de las responsabilidades domésticas limita el tiempo disponible para el desarrollo profesional de muchas mujeres (Defensoría del Pueblo, 2021).

Según Indermit Gill, Economista jefe del Banco Mundial, "las mujeres tienen el poder de dar un impulso a la tambaleante economía mundial." (WEF, 2024). En 2024, la tasa de desempleo alcanzó el 5,6%, impactando con mayor intensidad a las mujeres (6,6%) en comparación con los hombres (4,7%). Los jóvenes de entre 14 y 24 años registraron un desempleo del 11,5%, y también los que tienen educación superior universitaria (7,2%). (INEI, 2025)

A nivel mundial, este estudio de caso permitirá contribuir con dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): la ODS 5, el cual tiene por consigna: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, sin embargo, para este estudio de

caso solo hace referencia a la igualdad de género para las mujeres. Así mismo, colaboramos de manera directa con la meta #5 de esta ODS el cual busca que las mujeres participen en posiciones de liderazgo a todo nivel y tipo de enfoque organizacional. Y, la ODS 8, el cual tiene por eslogan: promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Este estudio de caso refuerza la meta #5 que busca que tanto mujeres como hombres tengan un empleo decente, así como una remuneración de igual valor por el mismo trabajo.

De igual forma, a nivel nacional, este estudio de caso contribuye en el aumento de estudios sobre igualdad de género teniendo como principal característica el sacar a la luz las buenas prácticas laborales que existen en la minería y la agroindustria. En esa línea, busca cooperar en la inclusión de temas sobre igualdad de género en la Política Nacional Multisectorial de Minería al 2050 recientemente expuesto por el ministro de Energía y Minas, Rómulo Mucho, quien lideró la ceremonia de lanzamiento de esta política en octubre del 2024. De acuerdo con la nota de prensa publicada por el Gobierno del Perú, esta política busca promover una minería sostenible y responsable, así como promover un desarrollo equitativo de la industria minera.

Finalmente, este estudio de caso busca contribuir de manera positiva a la búsqueda de buenas prácticas de igualdad de género, así como la inmersión de temas sobre igualdad de género en las distintas políticas nacionales e internacionales.

1.2.1. Importancia de la Industria

La importancia de estas industrias recae, principalmente, en la contribución que hacen en favor del crecimiento económico del país. Uno de los pilares de este crecimiento son las exportaciones hechas por empresas peruanas, sectores claves como la minería y la agroindustria contribuyen, entre otras, a que las exportaciones se incrementen. En esa línea,

el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo expone, en su Balance de Gestión de 2024, que el comercio exterior de bienes del Perú creció 10,9% consiguiendo un valor de US\$ 125 811 millones, empujado principalmente por las exportaciones.

Así mismo, de acuerdo con el Reporte de Exportaciones - diciembre 2024, realizado y publicado por ADEX, da a conocer que solo en diciembre de ese año, las exportaciones peruanas crecieron en un 15.5% alcanzando US\$ 74,664.2 millones, registrando, así, un récord histórico en términos de valor exportado. Además de ello precisa que en el sector tradicional el cobre fue el principal producto exportado y, en el sector no tradicional, los arándanos ocupan este puesto. También detalla que las exportaciones a Asia ocupan un mayor porcentaje (más de la mitad) del total de exportaciones en el año 2024.

En ese contexto, a través del Reporte de Impacto de Exportaciones: Empleo y PBI diciembre 2024, se da a conocer que las exportaciones alcanzaron un PBI por US\$ 121,788.0 millones traducido en un incremento del 16%. Esta cifra alcanzada está asociada a la minería tradicional, actividad económica que representó 69.3% del PBI total si hablamos de exportaciones. Además, precisa que el crecimiento en relación al sector tradicional estuvo vinculado con las exportaciones mineras y pesqueras; y, en el sector no tradicional, a la agroindustria y sidero-metalurgia.

En ambos sectores, al tener este crecimiento, también se aumenta la creación de puestos laborales, por ello, al cierre del 2024, se registraron 4,427,921 empleos asociados a las exportaciones (CIEN, 2024). Por ello, este caso de estudio busca sumar esfuerzos para que el Objetivo 8 de la ODS se cumpla, promoviendo la implementación de políticas o normas internas con la finalidad de que las empresas ofrezcan un empleo digno y trabajo decente para todos.

1.2.2. Impacto Económico, Social o Ambiental

El impacto económico que tiene el sector minero está enfocado, principalmente, en las transferencias económicas que genera en favor de los diferentes niveles de gubernamentales. Acorde con el Boletín Estadístico Minero publicado en diciembre del 2024, el sector minero ha logrado la cifra de 8,070 millones de soles en transferencias, contemplando tres conceptos: regalías mineras, derechos de vigencia y penalidad y canon minero. Además, este boletín afirma que estos fondos son fundamentales para costear obras de infraestructura, iniciativas educativas y servicios de salud en las regiones beneficiadas, lo que impulsa el desarrollo sostenible a nivel nacional.

En referencia al impacto social, el sector minero ha mostrado un crecimiento constante, registrando en promedio durante el 2024 un total de 238 704 puestos de trabajo formales (Boletín Estadístico Minero, 2024). De acuerdo con este boletín, el total de puestos ocupados por mujeres fue de 18 885 lo que representa el 7.7% del total de empleos generados. Cabe precisar que estas cifras están relacionadas a la minera formal, no está considerado la minería informal en el cual pueden existir mujeres, y hombres, trabajando sin las condiciones de seguridad y salud que la labor amerita.

Por último, el impacto ambiental generado por la minería formal es regulado, entre otros, mediante el Reglamento de Protección Ambiental para Actividades de Exploración Minera cuyo objetivo es “normar los aspectos ambientales de las actividades de exploración minera, de conformidad con el ordenamiento normativo ambiental vigente, establecido en la Constitución Política del Perú”. Sin embargo, la minería informal es la que desata el caos, ha destruido 50 mil hectáreas de bosques solo en la cuenca del río Madre de Dios (MINAM, 2017), así mismo, en este artículo se detalla que aproximadamente 4.500 mujeres, entre niñas

y adultas, son víctimas de explotación sexual en los alrededores de los campamentos mineros ilegales.

1.2.3. Justificación del Caso

En el sector minero, durante este periodo de crecimiento y posicionamiento del rol de la mujer en la minería, en el año 2016 nace una asociación sin fines de lucro denominado Women in Mining Perú quienes tienen como objetivo “... poner en relieve la participación de las mujeres en el sector minero peruano, promoviendo su crecimiento personal y profesional y generando una mayor participación en diversos campos de la minería a todo nivel...”, esta asociación es compuesta al 100% por mujeres. En el año 2024 la cofundadora y past president de Women in Mining Perú (WIM Perú), Graciela Arrieta, declaró que “ya hay grandes empresas mineras en nuestro país que emplean hasta el 28% de mujeres en su masa laboral”, por lo que se deduce que esta asociación nace con la intención de generar programas de ayuda enfocados en que el papel de la mujer en la minería esté acorde a lo que la actualidad exige.

Por otro lado, en el sector agrícola, las mujeres se concentran principalmente en labores estacionales, informales, de medio tiempo y con baja remuneración, las cuales brindan un acceso limitado a la protección social (OIT y FAO 2021). En este sentido, Benjamin Davis, director del Departamento de Transformación Rural Inclusiva e Igualdad de Género de la FAO en su documento “La situación de las mujeres en los sistemas agroalimentarios”, no se limita a la agricultura, sino que ofrece un panorama completo de la situación de las mujeres que trabajan en los sistemas agroalimentarios, abarcando desde la producción hasta la distribución y el consumo. Adicional a ello, Benjamin Davis destaca la relevancia de implementar de Perú: Brechas de Género, 2024 políticas que busquen modificar las reglas sociales que limitan la capacidad de las mujeres para participar en el mercado

laboral. Además, mencion que es crucial mejorar los derechos de las mujeres sobre las propiedades y la tenencia de tierras agrícolas, lo que genera un impacto positivo en el empoderamiento de la mujer fortaleciendo su capacidad de negociación.

En similitud con el sector minero, la agroindustria también cuenta con una asociación sin fines de lucro llamada Women in Agribusiness Perú (WINAG) quienes tienen como objetivo “... fomentar el talento femenino desde el crecimiento personal y profesional de las mujeres que se desenvuelven en el sector agroindustrial”, sin embargo, esta asociación está compuesta por hombres y mujeres, dando así otra perspectiva a los proyectos.

En conclusión, en el sector minero puede notarse un mayor crecimiento porcentual relacionado a la población femenina con la que cuenta en diversas empresas del sector. Por otro lado, en el sector agroindustrial aún cuando se tienen brechas que cubrir relacionados a las condiciones laborales, su capacidad de amasar personal femenino es mayor teniendo a bien revisar con detalle las políticas que hace que este porcentaje de trabajadoras mujeres sigue incrementándose año tras año.

1.3. Temas Académicos Vinculados (Marco Teórico)

El presente subcapítulo presenta los conceptos claves vinculados al tema de estudio elegido, con el fin que puedan dar soporte y sustento a lo largo de su desarrollo.

1.3.1. Selección de Temas Académicos

Se identificó los siguientes conceptos claves relacionados al tema de investigación de la presente tesis:

a) Igualdad de Género en el Trabajo.

Según el portal web de la Organización Internacional de Empleadores (IOE), 2025 la igualdad de género en el trabajo es la igualdad de trato y acceso a las mismas

oportunidades, participación económica y empresarial, inclusión en la toma de decisiones y la misma valoración de las diferentes aspiraciones, los comportamientos y necesidades de todos los colaboradores de la organización independientemente de su género, sin embargo, acorde al informe de OECD, igualdad de género en el Perú: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado, 2022 los hombres y mujeres no comparten condiciones de trabajo igualitarios, ya que las mujeres ocupan también su tiempo desarrollando actividades al margen de lo laboral como cuidado de niños, tareas del hogar, etc. lo que a su vez hace que tengan menos posibilidades de trabajar a tiempo completo y de percibir una remuneración, dando como resultado, el dedicar en promedio 24 horas más por semana a tareas no remuneradas que los hombres, los mismos que realizan 21 horas más a la semana de tareas remuneradas que las mujeres. Bajo esta premisa, se denota que el rol de la mujer en el hogar es un aspecto fundamental que influye directamente en la igualdad laboral entre hombres y mujeres. Este informe también indica que la educación es un factor clave para ayudar a disminuir la brecha de ingresos salariales entre hombres y mujeres, a su vez fomenta el acceso a empleo más calificado y en el caso de las mujeres, la educación, aumenta las habilidades, oportunidades de ingreso y la productividad laboral, al igual que en los hombres.

Estos beneficios en el caso de las mujeres se ven también reflejados en la disminución de embarazos no deseados, mortalidad infantil, etc. y en el caso de mujeres madres es proporcional a mejor salud y educación para sus hijos. Por otro lado, acorde al informe de Perú: Brechas de Género, 2024 Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres, INEI, la cantidad de mujeres y hombres que trabajaron en el año 2022 y 2023 varían según el nivel de educación logrado.

En la Tabla 2 se presenta la diferencia de porcentaje entre mujeres y hombres que tienen empleo según el grado de educación, para el año 2023 el 23,3% de las mujeres que trabajan, alcanzaron a lo más educación primaria a diferencia de los hombres que fueron el 17,2% pudiendo guardar relación con la empleabilidad de mujeres en labores domésticas o no calificadas. De igual manera, el porcentaje de mujeres empleadas que alcanzan un grado de estudios superior universitario o no universitarios supera a los hombres, pudiendo relucir que, a mayor grado de educación alcanzado por las mujeres, mayor es la reducción de brecha de empleabilidad respecto a los hombres.

Tabla 2

Mujeres y Hombres Ocupados, Según Nivel de Educación Alcanzado en el Año 2022-2023 en Porcentaje.

Nivel de educación	2022			2023		
	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre
Nacional	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Primaria (incluye sin nivel e inicial. A partir del año 2017 además incluye educación básica especial)	20,3	24,3	17,1	19,9	23,3	17,2
Secundaria	44,2	39,2	48,2	42,5	37,6	46,4
Superior no universitaria	16,4	16,7	16,2	17,3	17,7	17,0
Superior universitaria (Incluye postgrado)	19,0	19,8	18,5	20,3	21,4	19,4

Nota 1 Fuente: INEI. Encuesta de Empleo Nacional (EPEN)

Otros aspecto importante a tener en cuenta, para la igualdad laboral entre hombres y mujeres es el ingreso promedio mensual proveniente de ambas fuerzas laborales, es preciso mencionar que este es un aspecto en el que aún las mujeres están relegadas, para el año 2023 ganaban en promedio 25% menos que los hombres, teniendo como uno de los factores principales para esta diferencia el que ellas trabajen menos horas por dedicarse a sus familias, esta restricción hace también que tengan

menor margen para negociar sueldos, asimismo la crianza de los hijos hacen que tengan menos años de experiencia laboral, factor que influye en sus salarios. Por otro lado, aunque las mujeres jóvenes estén mejor preparadas que sus pares hombres, esto no es un factor determinante en el nivel de ingresos, ya que prefieren estudiar carreras menos lucrativas, ya sea porque dan prioridad a la vida familiar o porque algunas carreras se perciben propias del género masculino. En promedio, para el año 2023 el ingreso de las mujeres significó el 75% del ingreso de los hombres (Perú: Brechas de Género, 2024 Avances hacia la igualdad mujeres y hombres, INEI).

Se puede concluir que, en el aspecto laboral igualitario entre hombres y mujeres, las mujeres tienen ciertas desventajas impuestas por su rol social y familiar en comparación con los hombres, aunque estén en iguales o en mejores condiciones que ellos.

b) Buenas Prácticas Laborales

Acorde a la OIT Buenas prácticas de Relaciones Laborales en las Américas, (2005) se puede definir las buenas prácticas laborales como un esfuerzo conjunto que, en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales laborales, puede considerarse exitoso al asegurar el bienestar de los trabajadores y el desarrollo de las organizaciones. Para objeto del presente estudio, se alinearé este concepto enfocadas en igualdad de género. Según la publicación Guía para promover la igualdad de Género en las empresas de América Latina y el Caribe, 2024 las empresas privadas pueden impactar positivamente en la disminución de brechas económicas que afectan a las mujeres, también pueden favorecer la inserción laboral femenina, su desarrollo profesional y promover la no violencia en el entorno laboral, siempre que estas adopten medidas para la creación de ambientes laborales equitativos e inclusivos en el

desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral, a nuestro punto de vista esto se puede formalizar a través de la inclusión de políticas que normen buenas prácticas laborales en igualdad de género. Este mismo estudio menciona las siguientes acciones como buenas prácticas en igualdad de género en las empresas:

- Definir la gobernanza: formar un comité o equipo interno que lidere, organice y priorice las acciones en igualdad de género.
- Medir las desigualdades: realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo para identificar brechas de género y establecer una línea de base.
- Elaborar un plan de acción que incluya las áreas de mejora detectadas y se integre con el plan estratégico de la empresa.
- Cuantificar y asignar recursos: estimar los costos y beneficios de las iniciativas y asegurar los recursos necesarios para su ejecución.

De igual manera, acorde al ranking Par 2018, ranking que mide la Equidad de Género en las organizaciones públicas y privadas de América Latina, las empresas participantes siguen el siguiente patrón de acciones implementadas como buenas prácticas laborales en igualdad de género:

- Creación de Comités de Equidad de Género. Son las acciones más adoptadas por las empresas que participan en este Ranking, que también incluye políticas de equidad de género y/o diversidad en la cuál se destina un presupuesto específico.
- Cuotas de Género. Esta acción involucra seleccionar los mejores talentos femeninos de la organización, visualizarlas y darles

oportunidades tangibles en puestos que no habían sido ocupados por mujeres hasta que las estructuras organizacionales sean más equitativas de forma natural, por lo que estas cuotas de género puedan ser herramientas temporales.

- **Flexibilidad.** Las empresas que adoptan horarios flexibles o home office presentan estructuras organizacionales más equitativas, haciendo que las mujeres adopten cargos de más nivel, por lo que se considera a las políticas de flexibilidad como pieza clave para la equidad de género dentro de las organizaciones. Teniendo en cuenta que las mujeres destinan aproximadamente 39 horas al trabajo doméstico.

c) Transferencias de Conocimiento interorganizacional.

Es el proceso mediante el cual la entidad emisora comparte conocimientos a otra entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor, acorde a Dawson, R. (2000) este proceso se divide en Directivas Explícitas (transferencia indirecta) que no requieren interacción ni contacto personal directo y se hace a través de documentos físicos que pueden digitalizarse, copiarse, almacenarse, etc. Las rutinas explícitas (con baja transferencia directa) y las rutinas tácitas (con alta transferencia directa) constituyen patrones habituales de interacción orientados a favorecer el intercambio de conocimiento entre los miembros de la organización, los cuales dependen del contacto personal para llevar a cabo dicha transferencia. En cuanto al efecto que esta transferencia de conocimiento tiene con la entidad receptora se debe de considerar los beneficios económicos, la productividad y calidad obtenidos a partir de esta transferencia, por lo tanto, se podría decir que la transferencia de conocimiento tiene un efecto positivo sobre la empresa receptora.

El conocimiento constituye un recurso esencial para toda organización, y su transferencia representa un proceso dinámico que tiene origen en la sociabilización con naturaleza relacional, donde se encuentran dos agentes, una organización que tiene el conocimiento y otra que la recibe siendo estos afectados por la experiencia y el conocimiento de la otra organización, que al ser continuas le permiten aprovechar mejor este conocimiento, permitiendo la inclusión de este conocimiento como propio, destacando que lo más importante de esta transferencia es el flujo dinámico de conocimiento a fin de afectar tanto al emisor como al receptor, propiciando aprendizajes bilaterales. Entre otras ventajas se puede indicar que se incrementa el desempeño organizacional y ventajas competitivas, acorde al estudio, Transferencia De Conocimiento En Relaciones Inter Organizacionales: Su Efecto Sobre El Desempeño (De La Firma Receptora, 2007).

A partir de este concepto se busca la transferencia de conocimiento en relación a políticas o buenas prácticas organizacionales de empresas Mineras y Agroindustriales para que puedan ser aplicadas a otros sectores.

d) Género y Desempeño Laboral

La literatura especializada ha señalado de manera consistente que la diversidad de género constituye un elemento relevante para explicar variaciones en el desempeño organizacional. Distintos análisis internacionales muestran que la presencia femenina en puestos de liderazgo se asocia con mejores resultados empresariales. Por ejemplo, McKinsey (2020) identifica que las compañías ubicadas en el cuartil superior de diversidad de género en sus equipos ejecutivos presentan un 25 % más de probabilidades de obtener rentabilidades superiores al promedio de su industria, lo

cual evidencia una relación positiva entre la participación de mujeres en la alta dirección y el desempeño financiero.

En esta misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (2019) reporta que más del 57 % de las empresas que implementaron acciones orientadas a promover la igualdad de género experimentaron mejoras en su rendimiento general. Asimismo, alrededor del 54 % manifestó aumentos en innovación y creatividad, y cerca del 75 % registró incrementos en sus beneficios dentro del rango de 5 % a 20 %. Estos datos sugieren que las prácticas de equidad de género pueden contribuir a fortalecer elementos críticos del funcionamiento organizacional.

Complementariamente, un estudio de la OCDE (2023) demuestra que, en empresas con baja representación femenina, elevar la proporción de mujeres en la alta dirección hasta un 20 % podría generar un aumento cercano al 0.6 % en la productividad promedio. Este hallazgo es especialmente pertinente para sectores como la minería y la agroindustria en el Perú, donde la participación femenina en espacios de decisión sigue siendo reducida. En contextos con niveles iniciales muy bajos de diversidad, incluso variaciones moderadas en la representación de mujeres en cargos de liderazgo pueden traducirse en mejoras tangibles del desempeño empresarial.

Los estudios de Catalyst refuerzan esta tendencia. En una investigación clásica, la organización identificó que empresas con mayor presencia femenina en posiciones directivas podían alcanzar hasta 35 % más retorno sobre el capital (ROE) en comparación con aquellas con menor representación (Catalyst, 2004). Estos resultados no solo evidencian un vínculo entre género y desempeño financiero, sino que también destacan la reafirmar de una cultura organizacional que favorezca la

inclusión. Catalyst (2013) enfatiza que la diversidad de género por sí sola no basta; los beneficios surgen cuando existe un entorno inclusivo que permita a las personas aportar sus perspectivas y capacidades.

De igual manera, estudios recientes han abordado los efectos de la diversidad de género sobre el talento humano. Madera, Ng, Sundermann y Hebl (2019) demuestran que la presencia de mujeres en los niveles superiores de la organización influye positivamente en la percepción externa de la empresa, fortaleciendo su capacidad de atraer talento femenino calificado. Esto contribuye a construir equipos más diversos, reducir la rotación y mejorar los niveles generales de desempeño.

Otra línea de evidencia proviene del ámbito de la innovación. Un estudio realizado por Boston Consulting Group en colaboración con la Universidad Técnica de Múnich (BCG, 2017) encontró que las organizaciones con mayores niveles de diversidad en la gestión —incluida la participación significativa de mujeres en puestos directivos— generaron, en promedio, un 38 % más ingresos derivados de productos y servicios innovadores en comparación con aquellas con menor diversidad. El informe señala que este efecto se potencia cuando las mujeres representan más del 20 % de los cargos gerenciales y cuando la organización promueve condiciones como liderazgo participativo, apertura cognitiva y políticas laborales equitativas.

Asimismo, investigaciones como la de Shoreibah, Marshall y Gassenheimer (2019) destacan que la inclusión de mujeres en equipos de trabajo tradicionalmente masculinos, como los equipos de ventas, puede mejorar el desempeño mediante la incorporación de perspectivas diversas, la reducción de comportamientos disfuncionales y la promoción de dinámicas interpersonales más colaborativas. Esto

evidencia que los efectos positivos de la diversidad de género no solo se manifiestan en los niveles directivos, sino también en equipos operativos y de interacción con clientes.

Si bien la evidencia muestra asociaciones favorables entre la diversidad de género y diversos indicadores organizacionales —productividad, innovación, clima laboral y rendimiento financiero— es importante distinguir entre correlación y causalidad. La mayoría de las investigaciones señalan relaciones estadísticas, pero no demuestran que los resultados positivos deriven exclusivamente de la presencia femenina. Factores como la cultura organizacional, las prácticas de gestión del talento, el tipo de industria y el entorno económico también influyen de manera significativa. Reconocer esta distinción permite un análisis más riguroso y evita interpretaciones deterministas.

En conjunto, los estudios revisados muestran que promover la igualdad de género no responde únicamente a un imperativo ético o de justicia social, sino que constituye una estrategia que puede fortalecer la productividad, la competitividad, la innovación y los niveles de desempeño laboral en las organizaciones contemporáneas. Este cuerpo de evidencia respalda la pertinencia de implementar buenas prácticas laborales orientadas a la equidad de género como parte de una gestión moderna y orientada a resultados.

1.3.2. Relación con el Caso:

El concepto de “igualdad de género en el trabajo” está relacionado de forma directa con el tema de análisis, pues es un concepto fundamental para entender la necesidad de eliminación de estructuras sociales y/o culturales en el ámbito laboral de la mujer a fin de que tengan los mismo derechos y oportunidades que los hombres. Este concepto implica la

igualdad en los salarios, igual de oportunidades para ocupar puesto directivos o de liderazgos en las organizaciones, reducción de estereotipos ligados a la mujer y reglamentos internos propios de la organización que permitan a las mujeres un equilibrio entre la vida familiar y laboral. Asimismo, es clave para determinar cómo las políticas de igualdad de género se definen, se aplican y se promueven en el sector minero y agroindustrial, a fin de que puedan ser adaptadas en empresas de otros sectores económicos.

De igual manera, el concepto de “buenas prácticas laborales” también es clave para el presente estudio, ya que permitirá identificar cuáles son las buenas prácticas aplicadas en el sector minero y agroindustrial. Aunque son sectores distintos, ambos emplean a muchas mujeres y enfrentan desafíos similares en materia de igualdad de género. Por lo tanto, se plantea transferir y replicar las prácticas exitosas de estos sectores a demás sectores empresariales, a fin de promover entornos laborales más equitativos.

Por último, la relación entre el concepto de “Transferencias de conocimiento interorganizacional” con el tema de estudio, es directa, ya que al ser este un proceso que busca compartir prácticas, experiencias, etc. de estos dos sectores a otros, se convierte en uno de sus principales objetivos en relación a la igualdad de género.

1.3.3. Síntesis Teórica

En esta sección se sintetizan los conceptos académicos elegidos y su aplicación al caso de estudio.

Tabla 3

Resumen de Conceptos Vinculados al Caso de Estudio.

Concepto Académico	Definición o Explicación	Aplicación en el Caso	Fuente Académica Relevante
Igualdad de Género en el trabajo	Igualdad de trato y acceso a las mismas oportunidades, participación económica y empresarial, inclusión en la toma de decisiones y la misma valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de todos los colaboradores de la organización independientemente de su género.	Es clave para determinar cómo se define o como se aplican las políticas de igualdad de género en el sector minero a fin de poder adoptar algunos de estos enfoques al sector agroindustrial, como por ejemplo buenas prácticas laborales, la innovación en inclusión de género, o estilos de promover estas políticas.	Organización Internacional de Empleadores (IOE) 2025
Buenas prácticas laborales	Esfuerzo conjunto que, en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales laborales, puede considerarse exitoso al asegurar el bienestar de los trabajadores y el desarrollo de las organizaciones.	Sirve para comparar y analizar las buenas prácticas laborales del sector minero orientadas a la igualdad de género para que puedan ser adoptadas en el sector agroindustrial.	OIT Buenas prácticas de Relaciones Laborales en las Américas, 2005
Transferencias de conocimiento interorganizacional	Es el proceso mediante el cual la entidad emisora comparte conocimiento a otra entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor	Al ser la transferencia de conocimiento interorganizacional un proceso que busca compartir prácticas, experiencias, etc. de un sector a otro, la relación de este concepto con el tema de estudio es que este viene a ser una aplicación del concepto.	Dawson, R. (2000)

1.3.4. Cierre del Subcapítulo:

A lo largo del capítulo se ha expuesto el contexto que da origen a este estudio, así como la justificación de su relevancia en un país donde los dos sectores económicos en estudio presentan desafíos estructurales en torno a igualdad de género. Sin embargo, el análisis inicial ha permitido comprender que, si bien el sector minero ha sido históricamente limitado en cuanto a inclusión femenina, en los últimos años ha dado pasos concretos hacia la

construcción de entornos más equitativos, gracias a iniciativas estratégicas impulsadas desde el interior de algunas organizaciones. Estas experiencias ofrecen un punto de partida valioso para explorar nuevas formas de gestión con enfoque de género.

Así mismo, en el sector agroindustrial encontramos políticas orientadas a la igualdad de género con mayor énfasis en la búsqueda de la paridad en posiciones gerenciales o de alta dirección. Como se ha expuesto, el porcentaje de trabajadoras mujeres en la agroindustria es mayor en posiciones operativas.

En resumen, el primer capítulo ha establecido las bases conceptuales y contextuales del caso. A partir de aquí, el trabajo se orientará a identificar oportunidades concretas para implementar mecanismos de igualdad en los diversos sectores, tomando como referencia las experiencias más avanzadas del sector minero y agroindustrial. El análisis posterior buscará validar la aplicabilidad de estas prácticas y proponer acciones que generen impacto tanto en las organizaciones como en las personas que las integran.

Capítulo II: Análisis del Caso

2.1. Introducción al Análisis del Caso

El análisis del presente caso se desarrolla bajo un enfoque comparativo y propositivo, con el objetivo de identificar, interpretar y recomendar buenas prácticas de igualdad de género implementadas en los sectores minero y agroindustrial del Perú, así como evaluar su potencial de adaptación a otros sectores económicos. Este enfoque reconoce que, si bien cada sector presenta realidades laborales distintas, existe un conjunto de aprendizajes intersectoriales valiosos que pueden ser replicados con los ajustes adecuados.

El estudio se sustenta en fuentes institucionales y académicas que documentan la situación de la igualdad de género en ambos sectores. En minería, informes como *Mujeres y Minería del Futuro* (PNUD, 2022) y reportes corporativos como el de Antamina (2024) evidencian avances significativos en la inclusión femenina, especialmente en áreas operativas y de liderazgo, respaldados por políticas de diversidad, protocolos contra el acoso y programas de capacitación. No obstante, la participación de las mujeres sigue siendo reducida, representando apenas el 7,5 % de la fuerza laboral (Women in Mining Perú, 2024).

En contraste, el sector agroindustrial presenta una alta participación femenina, particularmente en labores de cosecha, selección y empaque (Oré & Urteaga, 2020). Sin embargo, esta presencia no siempre se traduce en condiciones laborales favorables, ya que persisten retos como la temporalidad de los contratos, la baja sindicalización, la limitada capacitación técnica y la escasa representación en puestos directivos. La ausencia de políticas robustas de igualdad de género en muchas empresas del sector constituye un desafío para el desarrollo de un entorno laboral más equitativo.

El análisis, además de comparar la situación y las estrategias de ambos sectores, se orienta a extraer aprendizajes que puedan ser relevantes para otras industrias que busquen

fortalecer sus modelos de inclusión e igualdad. Para ello, se consideran criterios como sostenibilidad, diversidad, gestión del cambio, adaptación cultural y viabilidad operativa. Este enfoque busca no solo describir lo que se ha hecho, sino también proponer lineamientos estratégicos que puedan aplicarse más allá del contexto minero y agroindustrial, contribuyendo al cierre de las brechas de género en el mercado laboral peruano.

2.1.1. Definición de Enfoque del Análisis

El enfoque de este análisis es comparativo, estratégico y propositivo. Parte de la identificación y evaluación de las prácticas de igualdad de género implementadas en los sectores minero y agroindustrial del Perú, con el objetivo de determinar cuáles de estas estrategias pueden ser replicadas y adaptadas en otros sectores económicos.

La comparación se realiza considerando las particularidades estructurales, culturales y operativas de cada sector, y tomando como base información de fuentes institucionales y académicas vigentes.

El análisis también incorpora criterios de sostenibilidad, gestión del cambio, diversidad organizacional y adaptación cultural, de modo que las recomendaciones resultantes no solo respondan a la realidad de minería y agroindustria, sino que también sean transferibles y escalables a otras actividades económicas.

De acuerdo con Estela (2020, citando a Tantaleán, 2015), el análisis propositivo se caracteriza por plantear soluciones frente a una problemática previamente identificada y observada de manera crítica. Este tipo de estudio no se limita a la descripción o interpretación de un fenómeno, sino que busca desarrollar alternativas de mejora basadas en un análisis teórico y práctico. En la presente investigación, el carácter propositivo se evidencia en la formulación de lecciones aprendidas y recomendaciones prácticas que se presentan como

propuestas para su posible implementación por empresas de otros sectores, con el fin de promover la igualdad de género en sus entornos laborales.

2.1.2. Reafirmar los Objetivos

En esta sección, se establecen los objetivos específicos del estudio:

1. Identificar las prácticas de igualdad de género actuales implementadas en las principales empresas del sector minero y agroindustrial en Perú.
2. Analizar los factores internos y externos que afectan la implementación de prácticas de igualdad de género identificadas en el sector minero y agroindustrial en Perú.
3. Sugerir acciones concretas para implementar de forma progresiva las prácticas de igualdad de género en otros sectores.
4. Identificar la importancia de las prácticas de igualdad de género en empresas del sector minero y agroindustrial, con el fin de facilitar su réplica en otros sectores.

Estos objetivos están alineados con el propósito general de la investigación: encontrar las buenas prácticas de igualdad de género utilizadas en el sector minero y agroindustrial y exponerlas con la finalidad de que otros sectores puedan utilizar esta información contribuyendo así a cerrar brechas estructurales en el mercado laboral peruano.

2.1.3. Estructura del Subcapítulo

Este capítulo está estructurado en dos partes principales. Inicialmente, se realizó el análisis del entorno donde se examinan las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales (PESTE) que influyen en la capacidad de ambos sectores para implementar políticas de igualdad. También se incluye un análisis de competencia (Modelo de Porter) y un FODA comparativo. Finalmente, en los resultados del trabajo de campo se

presenta la metodología cualitativa empleada, seguida de los hallazgos obtenidos a través de entrevistas, revisión documental y análisis de prácticas organizacionales. Se comparan casos representativos de cada sector.

2.2. Análisis del Entorno

En esta sección se analizan los factores externos que influyen en la Minería y Agroindustria, a través del análisis PESTEL, Análisis de Fuerzas de Porter y Análisis FODA orientado a identificar oportunidades y amenazas relacionadas con la implementación de prácticas de igualdad de género en dichos sectores.

2.2.1. Identificación de Tendencias Clave

En esta sección, se detalla cómo el entorno político, económico, social y legal de la agroindustria peruana influyen en el acceso igualitario de oportunidades para hombres y mujeres, beneficiando a empresas, comunidades y al país en general.

Tabla 4

Análisis PESTEL - Sector Agroindustrial y Minería.

Dimensión	Sector	Tendencia Clave Identificada	Descripción/Impacto en la Industria	Fuentes
Político	Minería y Agroindustria	Compromisos internacionales adoptados por el Estado	Perú se adhirió en 1995 a los compromisos de la Plataforma de Acción de Beijing. En 2015, se suscribió a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con la aprobación de la Agenda 2030 por ser miembro de la ONU. Lo anterior significa un compromiso por disminuir las brechas de género, lo que impulsó la creación de políticas públicas con enfoque de género que impactan en los distintos sectores económicos del país.	(Cornejo Lobo, 2023)
		Política Nacional de Igualdad de Género	En 2019 se creó la Política Nacional de Igualdad de Género (DS N° 008-2019-MIMP) que tiene por objetivos reducir la violencia, garantizar derechos económicos y promover la participación femenina en espacios de decisión. Si bien esta política está orientada a organismos del estado, por ser transversal a todos los ministerios dentro de ellos el MIDAGRI, obliga a que empresas agroexportadoras incorporen protocolos con enfoque de género en sus planes operativos.	(Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2019)
Económico	Agroindustria	Crecimiento sostenido de agroexportaciones	Con base en el análisis de la variación anual del Producto Bruto Interno del sector Agropecuario, subsector Agrícola, la agroindustria ha tenido un crecimiento anual promedio de 3.79% en los últimos 10 años, convirtiéndose en un sector importante para el país. Esto ha favorecido el incremento del empleo de las mujeres, por el uso intensivo de mano de obra en el sector. Según el <i>Instituto Nacional de Estadística e Informática</i> , 2025) en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del cuarto trimestre de 2023 reveló que el 19.6% de mujeres trabajan en Agricultura, Pesca o Minería, mientras que el 25.6% de hombres trabajan en estos mismos sectores.	(Banco Central de Reserva del Perú, 2024) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2025)

Social	Minería	Alta rentabilidad y formalización del sector	La minería representa alrededor del 60% de las exportaciones nacionales y se caracteriza por un alto nivel de formalidad. Estas condiciones facilitan la aplicación de políticas de igualdad de género con respaldo institucional y recursos para su sostenibilidad.	BCRP; MINEM
	Agroindustria	Brecha salarial entre hombres y mujeres	Según el estudio realizado por Tarazona Jiménez et al. (2025), entre 2004 y 2019, a nivel de salarios por hora, en 2004 los hombres tenían un 51% más de ingresos que las mujeres, en 2015 aumentó hasta 62%, y en 2019 descendió a 44%. Así mismo en su estudio evidencian que la brecha se agudiza cuando mujeres y hombres llegan a su edad productiva máxima.	(Tarazona Jiménez, Yslad Méndez, Huamán Maguiña, Beltrán Castillo, & Figueroa Delgado, 2025)
	Minería y Agroindustria	Acceso desigual a oportunidades de educación	Adicionalmente en el estudio realizado por (Huaranca Guillén, 2024), evidencia que en el periodo 2004 a 2023, 8 de cada 10 hombres tuvieron empleo, a diferencia de las mujeres donde esto pasó en 6 de cada 10. Se evidencia además que las mujeres han pasado del sector agroindustrial al sector servicios, en 2023 el 20.7% de mujeres trabajó en el sector agroindustrial a diferencia del 2004 donde fueron el 29.9%. Finalmente, se evidencia que, a raíz de la pandemia, se incrementó la brecha salarial en el sector informal (32.9%) y en áreas rurales (30.2%).	(Huaranca Guillén, 2024)
	Minería y Agroindustria	Acceso desigual a oportunidades de educación	La última Encuesta Nacional Agraria 2024 desarrollada por INEI, revela que el 22.4% de mujeres productoras agrarias no han tenido acceso a educación, en contraste con el 6.1% de los varones. El 49.9 % de las mujeres logró completar la educación primaria, cifra ligeramente superior al 49.2 % registrado entre los hombres. Finalmente, el 19.9 % de las mujeres logró completar la educación secundaria, en contraste con el 35 % registrado entre los hombres. Se evidencia una desigualdad de educación y capacitación para las mujeres productoras agrarias, lo que limita sus oportunidades de trabajo, acceso a tecnología y desarrollo personal.	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024)
	Agroindustria	Roles tradicionales y	Las mujeres que laboran en el sector agroindustrial tienen una “doble jornada”	(Comisión Económica

		doble carga laboral	entre el trabajo y sus actividades domésticas, lo que limita su tiempo para desarrollarse profesionalmente. En el reporte (CEPAL, 2021), en Perú los hombres rurales dedican 21.1 horas a actividades domésticas o trabajo no remunerado, lo que contrasta con las 48.5 horas que dedican las mujeres a estas actividades, de forma semanal.	para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021)
	Minería	Baja participación femenina y estereotipos persistentes	Solo el 7.5% de la fuerza laboral minera está compuesta por mujeres. A pesar de avances, persisten estereotipos que dificultan su ingreso a cargos operativos y técnicos,	Women in Mining Perú (2022);
Tecnológico	Minería y Agroindustria	Baja representación femenina en carreras STEM	Jacqueline Barrantes, directora de la Escuela de Educación Superior Tecnológica de SENATI en su participación en el Impact Women Session 2025, informó que entre el 15% y 20% de mujeres estudian carreras STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) pero solo se gradúan el 1% de ellas. Esto reduce la presencia femenina en áreas como automatización agrícola, robótica y biotecnología.	(Blog Conexión SENATI, 2025)
		Digitalización aplicada a la gestión de personas	El uso de plataformas digitales permite capacitar con enfoque inclusivo, crear canales de denuncia confidenciales y monitorear indicadores de igualdad, fortaleciendo la gestión de diversidad en las empresas mineras.	McKinsey (2022); WIM Perú
Ambiental	Minería y Agroindustria	Cumplimiento de Estándares ESG y Sostenibilidad	Las empresas mineras enfrentan presión para cumplir con criterios ESG. La igualdad de género forma parte del componente social, contribuyendo a mejorar la reputación corporativa y a fortalecer la licencia social para operar. Los países destino y clientes a donde llegan las exportaciones de las empresas agroindustriales, cada vez tiene regulaciones y requisitos más exigentes en materia medioambiental, prácticas de igualdad, inocuidad de los productos, y en general en materia de ESG. Esto ha motivado que las empresas adopten certificaciones como GlobalG.A.P., Rainforest Alliance, SMETA, entre otras. Esto ha favorecido a generar mejores condiciones de trabajo para los trabajadores del sector agroindustrial, incrementar la igualdad de oportunidades	(UNDP, 2020) (Lopez, 2023)

Legal	Minería y Agroindustria	Ley N.º 30709 que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres	La ley N.º 30709 es aplicable a todos los sectores económicos y al ámbito público y privado, prohíbe las diferencias salariales por género para trabajos de igual valor. Obliga a las empresas a establecer categorización de puestos y funciones con criterios objetivos.	(Congreso de la República del Perú, 2017)
		Derecho a la no discriminación por género	El artículo 2 de la Constitución Política del Perú (1993) establece el derecho a la igualdad y la prohibición de toda forma de discriminación. Este derecho es universal y su cumplimiento obligatorio en el país, en tal sentido las empresas agroindustriales deben cumplirlo y garantizar la no discriminación por género.	(Congreso Constituyente Democrático, 1993)

2.2.2. Análisis de Competencia

En la Tabla 5 ubicamos, en resumen, los análisis estratégicos de los sectores mineros y agroindustriales en el Perú a partir del modelo de Porter.

Tabla 5

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter - Sector Minero y Agroindustrial.

Sector Minero	Sector Agroindustrial
Poder de negociación de los proveedores	
MODERADO	MODERADO
Desde la perspectiva de género, aún son escasos los proveedores que integran políticas inclusivas en sus operaciones. Este escenario abre la posibilidad de que las empresas mineras impulsan estándares de igualdad de género en sus cadenas de suministro, convirtiéndose en agentes de cambio más allá de sus operaciones directas.	Se considera bajo con relación a los insumos y servicios que influyen en el sector ya que existen muchos en el mercado, debilitando la fuerza de negociación de proveedores en este sector; sin embargo, con relación a insumos como, en el caso de los fertilizantes es alto, ya que dependemos de la importación de estos en un 89,5%. Por lo tanto, analizando este factor se considera un nivel moderado.
Poder de negociación de los compradores	
BAJO A MODERADO	MODERADO

Los principales clientes de la minería peruana son mercados internacionales, especialmente en América del Norte, Europa y Asia, con requerimientos cada vez más estrictos en relación con criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Si bien estos compradores no pueden influir directamente en los precios —que se determinan en mercados globales—, sí ejercen presión indirecta a través de exigencias reputacionales y regulatorias. Las empresas que promueven entornos laborales inclusivos, especialmente aquellas que avanzan en políticas de igualdad de género, pueden fortalecer su posicionamiento frente a estos clientes, mejorando su perfil como proveedor responsable.

Se considera moderado ya que existen productos similares en otros países que pueden sustituir los productos peruanos, asimismo, el consumidor peruano puede reemplazar un producto por otro de características parecidas, por otro lado, se reduce la amenaza gracias a la diferenciación de los productos peruanos en cuestión de calidad, como en el caso de arándanos, paltas, etc.

Amenaza de nuevos entrantes

BAJO	BAJO A MODERADO
La igualdad de género puede representar una ventaja competitiva frente a nuevos competidores. Las empresas que han desarrollado políticas de diversidad consolidan relaciones más sólidas con comunidades, gobiernos locales y organismos internacionales, lo que fortalece su licencia social para operar.	Se considera bajo ya que existen barreras de entrada al mercado que limitan la entrada de nuevos competidores, esto se debe a la elevada inversión que las empresas han destinado a activos fijos como propiedades, plantas, equipos, así como a activos biológicos, entre ellos cultivos productores, y a activos intangibles, como el conocimiento acumulado por la experiencia. A ello se suman las exigencias legales, que incrementan las barreras de entrada para nuevos inversionistas. Por otro lado, se considera moderado ya que hay factores que facilitan la entrada de nuevos competidores al sector como la tendencia global de consumo de hortalizas o frutas y nuevos proyectos de irrigación. Por lo que se considera esta escala de baja a moderada.

Amenaza de productos sustitutos	
MUY BAJO	ALTO
En la actualidad, no existen sustitutos viables para los minerales extraídos en el Perú, como el cobre, oro y zinc, que tienen alta demanda en sectores clave como tecnología, energía e infraestructura. Aunque existen avances en reciclaje de metales y materiales compuestos, estos aún no amenazan significativamente la demanda global de minerales. En este contexto, la igualdad de género no afecta directamente la amenaza de sustitución, pero sí influye en la sostenibilidad del negocio, al fortalecer su reputación ante consumidores y reguladores que valoran la responsabilidad social corporativa.	La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen diversas frutas, hortalizas u otros productos incluidos en el sector, que pueden reemplazar a los productos más comercializados por empresas de este sector. Por ejemplo, los consumidores podrían preferir frambuesas en lugar de arándanos o utilizar pepinos como alternativa a las paltas en las ensaladas. Por ello, se determina que el riesgo asociado a los productos sustitutos es alto.
Rivalidad entre competidores existentes	
ALTO	ALTO
El sector minero en Perú presenta una competencia significativa entre empresas locales e internacionales por acceso a recursos, talento humano calificado y relaciones con comunidades. En este entorno, la diferenciación ya no se limita a aspectos técnicos o económicos, sino que también abarca factores sociales como la igualdad de género. Empresas que han adoptado políticas inclusivas, como Antamina, no solo mejoran su clima organizacional, sino que también logran atraer talento femenino, diversificar sus equipos y posicionarse mejor frente a actores clave del ecosistema minero, incluyendo gobiernos, inversionistas y comunidades.	En el sector agroindustrial peruano existe alta competencia internacional, gran concentración de algunos cultivos y altas inversiones por parte de empresas. Sin embargo, la rivalidad se ve atenuada en la medida en que los competidores cuentan con portafolios más diversificados de productos.

Nota 2 Elaboración propia a partir del modelo de Porter, Adaptado al Contexto del Sector Minero y

Agroindustrial Peruano con Datos del Período 2020–2024.

2.2.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas:

En la Tabla 6 se presenta el análisis FODA de los sectores minero y agroindustrial. Se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el objetivo de comprender de mejor manera el contexto de ambos sectores.

Tabla 6

Análisis FODA del Sector Agroindustrial.

Fortalezas	Debilidades
Perú tiene 28 de los 32 climas del mundo, esto permite producir diferentes cultivos durante todo el año (ProInversión, s.f). Perú es reconocido como principal exportador mundial de algunos productos agrícolas como uva, arándanos, espárragos y quinua (Redacción Logística 360, 2024). Existen programas del estado orientados a integrar a agricultores, empresas de empaque o exportación y mercados internacionales.	El sector agroindustrial depende principalmente de mano de obra no calificada, lo que reduce la competitividad frente a otros países cercanos a los mercados de destino donde el proceso es tecnificado, En zonas rurales, la infraestructura (camino) es limitada, esto dificulta el transporte e incrementa los costos logísticos. Es el sector con mayor nivel de informalidad en la economía peruana: 80% (Instituto Peruano de Economía, 2025)
Oportunidades	Amenazas
La agroindustria ha tenido un crecimiento anual promedio de 3.79% en los últimos 10 años (Banco Central de Reserva del Perú, 2024) Perú tiene 26 tratados de libre comercio que permiten el acceso a mercados internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2025) Existencia de fondos fiduciarios como el Fondo para la Igualdad de Género de la ONU que apoya organizaciones lideradas por mujeres (ONU Mujeres, s.f)	El rendimiento de los campos agrícolas se ven afectados por el cambio climático, y en algunos casos favorece la aparición o incremento de plagas y enfermedades (BASF, 2024) Volatilidad en precios internacionales de productos agrícolas exportados. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], s.f.) Incremento de Conflictos sociales que generan paralizaciones de las operaciones agrícolas y servicios asociados.

El análisis FODA refleja que la agroindustria peruana posee ventajas competitivas únicas como su diversidad climática y liderazgo en la exportación de algunos productos, pero enfrenta limitaciones estructurales que comprometen su sostenibilidad. Las oportunidades están relacionadas con el crecimiento sostenido de exportaciones, la apertura comercial con

diversos mercados que contrastan con amenazas como la variación del clima producto del cambio climático, la volatilidad de precios y los conflictos sociales.

Tabla 7

Análisis FODA del Sector Minero.

Fortalezas	Debilidades
En 2023 la minería representó el 63.4% de las exportaciones del Perú (CEPLAN, 2025)	La participación femenina en minería es baja: 7.5% (Women in Mining Perú, 2022)
Perú es uno de los principales productores mundiales de plomo, cobre, mercurio y plata; y segundo mayor productor de zinc y molibdeno (Ernst & Young, 2025)	Percepción negativa de la minería. Según el informe de percepción ciudadana sobre el sector minero elaborado por Arellano Marketing en 2022, solo el 43% de peruanos percibe un impacto positivo de la minería (Minería Hoy, 2024).
Alta contribución en la generación de empleo formal (Ministerio de Energía y Minas del Perú, 2025) siendo más de 247 mil en octubre 2024.	
Oportunidades	Amenazas
La tendencia de migrar hacia fuentes de energía renovable podría incrementar la demanda global de minerales clave para la transición energética como el litio, cobre, cobalto. (CEPAL, 2024)	Incremento de los conflictos sociales en épocas electorales (IPE, 2022)
Inversionistas internacionales consideran las prácticas ESG en sus decisiones de inversión (Palacios & Aninat, 2024)	Volatilidad del precio internacional de los metales.
	Incremento de la minería ilegal. Según el estudio de (FSDS Perú, 2025), se estima que el valor del oro ilegal en los últimos años equivale al 74.8% del PBI Nacional reportado para el 2023.

El análisis FODA del sector minero (ver Tabla 7) refleja que la minería tiene un rol protagónico en las exportaciones, y su contribución con el empleo formal lo posiciona como uno de los motores económicos del país; sin embargo, enfrenta desafíos como la percepción social negativa y el avance de la minería ilegal. Las oportunidades están asociadas con la transición energética y la obligación de adoptar prácticas ESG; esto constituye un camino para reposicionar el sector.

2.3. Resultados de Trabajo de Campo

2.3.1. Definir el Trabajo de Campo:

Para este caso se revisaron diversas fuentes de información pública de los últimos cinco años (2020-2024) de las diez principales empresas agroindustriales (Corvera & Pizarro, 2025) y mineras (García Briceño, 2024) según ranking de las empresas con mayor venta en el año 2024. Así mismo, se sumó a estas empresas la minera Nexa Resources Peru S.A.A. para de esta manera tener mayor información sobre este sector. En la Tabla 8 se enlistan las empresas analizadas. Las fuentes de información revisadas fueron: memorias anuales, reportes de sostenibilidad, boletines informativos, páginas web de las empresas, artículos web, reportes de gestión.

Tabla 8

Ranking de Empresas con Mayor Venta Generada en el año 2024.

RANKING	EMPRESAS AGROINDUSTRIALES	EMPRESAS MINERAS
1	Camposol S.A.	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.
2	Machu Picchu Foods S.A.C.	Compañía Minera Antamina S.A.
3	Danper Trujillo S.A.C.	Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Peru
4	Virú Group Perú S.A.	Anglo American Perú S.A.
5	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Minera Las Bambas S.A.
6	Hortifrut - Perú S.A.C.	Minera Chinalco Perú S.A.
7	Agrovision Peru S.A.C.	Compañía Minera Antapaccay S.A.
8	Ecosac Agrícola S.A.C.	Minera Yanacocha S.R.L.
9	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	Hubday Perú S.A.C.
10	Exportadora Romex S.A.	Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.
11		Nexa Resources Peru S.A.A.

2.3.2. Descripción de la Metodología:

Para llevar a cabo esta investigación, se estructuró un proceso que nos permitió analizar las diversas prácticas de igualdad de género en empresas tanto del sector minero

como del sector agroindustrial para poder, así, plantear cómo podrían aplicarse en otros sectores. A continuación, se describen las etapas:

1. Búsqueda de empresas: como primer paso, se identificó qué empresas serían parte del estudio. Se eligieron once empresas mineras y diez agroindustriales, tomando como referencia su nivel de ventas.
2. Recolección de información: una vez definida la muestra, se inició la búsqueda de información pública disponible. Teniendo como objetivo encontrar evidencia concreta sobre las acciones implementadas vinculadas a la igualdad de género.
3. Asignación aleatoria de empresas: para facilitar el análisis de la información y evitar sesgos o afinidad por alguna organización, se distribuyeron las empresas, de manera aleatoria, entre los miembros del equipo. Esto permitió un análisis equitativo.
4. Consolidación de prácticas identificadas: luego de revisar la información, se elaboró una lista con todas las prácticas relacionadas a la igualdad de género de las empresas analizadas. Estas incluían programas de capacitación, protocolos ante situaciones de desigualdad, programas de ayuda social, entre otras.
5. Clasificación de prácticas por impacto y esfuerzo de implementación: cada práctica fue evaluada de acuerdo a dos criterios: el impacto que puede generar en a) la cultura organizacional, b) la participación femenina y c) la reputación; y el esfuerzo que requiere implementarla en a) términos de recursos económicos, b) cambios estructurales y c) gestión del cambio. Esta clasificación ayudó a identificar cuáles son las prácticas más accesibles y cuáles requieren mayor compromiso.

6. Análisis de factores que comprometen la viabilidad: se revisaron los factores que pueden facilitar o dificultar la implementación de estas prácticas en los sectores estudiados.

2.3.3. *Presentación de Resultados*

En este capítulo se planteó analizar los reportes de sostenibilidad, memorias anuales y noticias emitidas por las diez principales empresas agroindustriales y once principales empresas mineras del Perú durante los últimos cinco años. El objetivo era identificar las prácticas de igualdad de género en ambos sectores, analizar los factores que permiten su implementación y proponer acciones concretas para implementarlas progresivamente en otros contextos empresariales.

Sin embargo, durante el proceso de recopilación de información se encontraron algunas limitaciones. De las veinte empresas seleccionadas, solo se logró acceder a información de dieciséis. Además, no todas contaban con información disponible para los cinco años evaluados. En total, se reunieron 46 memorias anuales, cuando lo esperado era contar con 105 documentos (cinco memorias por cada una de las 21 empresas), el resumen de la información encontrada se muestra en la Tabla 9. A pesar de esta limitación, la información encontrada ofrece una base suficiente para identificar buenas prácticas de igualdad de género.

Tabla 9

Años en los que se Reportó Memoria Anual de Empresas Evaluadas.

Empresa	2020	2021	2022	2023	2024
Sector Agroindustrial					
Camposol S.A.	X	X	X	X	X
Machu Picchu Foods S.A.C.	X	sin información	X	X	sin información
Danper Trujillo S.A.C.	X	X	X	X	sin información
Virú Group Perú S.A.	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	X	X	X	sin información	sin información
Hortifrut - Perú S.A.C.	X	X	X	X	X
Agrovision Peru S.A.C.	sin información	sin información	sin información	X	sin información
Ecosac Agrícola S.A.C.	sin información	X	sin información	sin información	sin información
Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información
Exportadora Romex S.A.	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información
Sector Minero					
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información
Compañía Minera Antamina S.A.	X	X	X	X	sin información
Southern Peru Copper Corporation, Sucursal del Peru	sin información	sin información	sin información	X	X
Anglo American Perú S.A.	X	sin información	sin información	sin información	X
Minera Las Bambas S.A.	X	X	sin información	sin información	sin información
Minera Chinalco Perú S.A.	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información

Compañía Minera Antapaccay S.A.	X	X	X	sin información	sin información
Minera Yanacocha S.R.L.	sin información	sin información	sin información	sin información	X
Hubday Peru S.A.C.	sin información	sin información	X	X	X
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	sin información	sin información	sin información	X	X
Nexa Resources Peru S.A.A.	X	X	X	X	X

Para un fácil entendimiento, se decide clasificar las buenas prácticas encontradas tomando como criterio la similitud de la acción o programa que tienen las empresas, ello, con la finalidad de agruparlos y tener una base de datos ordenada. Al finalizar, se logran identificar un total de nueve prácticas en materia de igualdad de género los cuales se presentan con los resultados más destacados.

1. **Equilibrio en la dotación de personal.** Observamos que en promedio se muestra una evolución ascendente del porcentaje de mujeres que trabajan en estas empresas respecto del total de trabajadores. En las empresas agroindustriales revisadas, el porcentaje de mujeres respecto a toda la fuerza laboral es un promedio de 44% en los últimos cinco años. Durante cada año del periodo 2020–2024, el promedio de participación femenina en la fuerza laboral de las agroindustrias superó el 42%. En la Tabla 10 podemos ver el detalle año por año.

Tabla 10

Porcentaje de Mujeres en Fuerza Laboral en Empresas Evaluadas – Agroindustria.

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Machu Picchu Foods S.A.C.	29%	No hay información	29%	31%	No hay información

Hortifrut - Perú S.A.C.	No hay información	No hay información	59%	48%	54%
Camposol S.A.	47%	43%	43%	44%	44%
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	44%	40%	40%	48%	42%
Danper Trujillo S.A.C.	50%	49%	50%	47%	No hay información
Agrovision Peru S.A.C.	No hay información	No hay información	48%	45%	No hay información
Promedio Global Anual	42,50%	44,00%	44,83%	43,83%	46,67%

Nota 3 Fuente: Memorias anuales y Reportes de Sostenibilidad

Por otro lado, en las empresas mineras revisadas, el porcentaje de mujeres respecto a toda la fuerza laboral es un promedio de 12% en los últimos cinco años. La minera Anglo American Perú S.A. es la empresa que tiene el porcentaje más alto de participación femenina respecto a toda su fuerza laboral: 23%. En cinco de las nueve empresas mineras analizadas se observa una tendencia creciente en la participación femenina dentro de la fuerza laboral total. En la Tabla 11 podemos ver el detalle año por año.

Tabla 11

Porcentaje de Mujeres en Fuerza Laboral en Empresas Evaluadas – Minería.

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Anglo American Perú S.A.	No hay información	No hay información	No hay información	No hay información	23%
Compañía Minera Antamina S.A.	6%	7%	10%	No hay información	No hay información
Minera Yanacocha S.R.L.	No hay información	No hay información	No hay información	No hay información	17%
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	No hay información	No hay información	9%	8.60%	8.60%
Compañía Minera Antapaccay S.A.	6.56%	6.75%	7%	No hay información	7.70%
Southern Peru Copper Corporation, Sucursal del Perú	No hay información	No hay información	6.70%	7.10%	8.60%
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	6%	5.71%	5.80%	6.02%	6.23%

Hudbay Perú S.A.C.	No hay información	15%	No hay información	16%	12%
Nexa Resources Perú S.A.A.	10.35%	13%	12%	12.50%	13.80%
Promedio Global Anual	6,00%	11,67%	9,50%	16,00%	17,33%

2. Liderazgo inclusivo. Hacemos referencia a la participación de mujeres en los diversos cargos donde hay responsabilidad de tomar decisiones. Este agrupamiento lo dividimos en dos secciones: a) participación femenina en el Directorio y b) participación femenina en la Alta Dirección (gerencias y subgerencias) tanto del sector minero como agroindustrial.

a) Participación Femenina en el Directorio. En referencia a la participación femenina en el Directorio en el sector agroindustrial, se encontró información de cinco empresas concluyendo que en general esta representación es menor al 50% con excepción del Complejo Agroindustrial Beta S.A. en el año 2021. Dos de cinco empresas no tienen presencia femenina en el directorio desde el año 2023 y una de ellas (Hortifrut - Perú S.A.C) tiene baja presencia femenina: uno de nueve miembros (11%). En la Tabla 12 podemos ver el detalle.

Tabla 12

Participación de Mujeres en Directorio en Empresas Evaluadas – Agroindustria.

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Machu Picchu Foods S.A.C.	0%	0%	0%	0%	No hay información
Hortifrut - Perú S.A.C.	1 de 8 directores (12.5%)	1 de 9 directores (11%)	1 de 9 directores (11%)	1 de 9 directores (11%)	1 de 9 directores (11%)
Camposol S.A.	No hay información	No hay información	1 de 9 directores (11%)	0%	0%

Complejo Agroindustrial Beta S.A.	No hay información	3 de 6 directores (50%)	4 de 9 directores (44%)	3 de 7 directores (42.8%)	3 de 7 directores (42.8%)
Danper Trujillo S.A.C.	2 de 5 directores (40%)	2 de 5 directores (40%)	2 de 5 directores (40%)	2 de 5 directores (40%)	No hay información

En referencia a la participación femenina en el Directorio en el sector minero, se encontró información de seis empresas concluyendo que en general esta representación es menor al 50% con excepción de Anglo American Perú S.A. Una empresa no tiene participación femenina en directorio y tres empresas tienen baja representación femenina en directorio (un miembro femenino). En la Tabla 13 podemos ver el detalle.

Tabla 13

Participación de Mujeres en Directorio en Empresas Evaluadas – Minería.

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Anglo American Perú S.A.	No hay información	No hay información	No hay información	No hay información	5 de 10 directores (50%)
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	1 de 7 directores (14%)	1 de 7 directores (14%)	1 de 7 directores (14%)	1 de 7 directores (14%)	1 de 7 directores (11%)
Compañía Minera Antapaccay S.A.	3 de 8 directores (37,5%)	3 de 8 directores (37,5%)	No hay información	No hay información	No hay información
Southern Peru Copper Corporation, Sucursal del Peru	No hay información	No hay información	0% de mujeres en Directorio	0% de mujeres en Directorio	0% de mujeres en Directorio
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	1 de 11 directores (9%)	1 de 11 directores (9%)	1 de 11 directores (9%)	1 de 11 directores (9%)	1 de 11 directores (9%)
Nexa Resources Perú S.A.A.	1 de 5 directores (20%)	1 de 5 directores (20%)	1 de 5 directores (20%)	1 de 5 directores (20%)	1 de 5 directores (20%)

- b) Presencia Femenina en Alta Dirección. En referencia a la participación femenina en Alta Dirección en el sector agroindustrial, se encontró información de cuatro empresas concluyendo que en general esta representación es superior al 40% con excepción del Complejo Agroindustrial Beta S.A. donde la participación femenina es de 13%. El detalle puede verse en la Tabla 14.

Tabla 14

Participación de Mujeres en Alta Dirección en Empresas Evaluadas – Agroindustria.

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Machu Picchu Foods S.A.C.	Sin información	Sin información	4 de 10 Gerentes (40%)	Sin información	Sin información
Camposol S.A.	36% de Gerentes y Subgerentes	10 de 25 Gerentes (40%)	17 de 43 Gerentes (39.53%)	16 de 36 ejecutivos (44%)	21 de 46 ejecutivos (46%)
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Sin información	1 de 8 Gerentes (13%)	2 de 10 Gerentes (13%)	2 de 10 Gerentes (13%)	2 de 10 Gerentes (13%)
Agrovision Peru S.A.C	Sin información	Sin información	41% de Gerentes y Subgerentes	Sin información	Sin información

En referencia a la participación femenina en Alta Dirección en el sector minero, se encontró información de seis empresas. Se observa que en tres empresas la participación femenina en cargos de Alta Dirección ha llegado a ser superior al 50%. En dos empresas la presencia femenina en Alta Dirección es muy baja. El detalle puede verse en la Tabla 15.

Tabla 15

Participación de Mujeres en Alta Dirección en Empresas Evaluadas – Minería.

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Compañía Minera Antamina S.A.	Sin información	Sin información	Sin información	4 de 8 vicepresidencias (50%)	4 de 8 vicepresidencias (50%)
Minera Yanacocha S.R.L.	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	50 % del equipo de liderazgo ejecutivo
Compañía Minera Antapaccay S.A.	1 mujer en cargo gerencial	1 mujer en cargo gerencial	1 mujer en cargo gerencial	Sin información	Sin información
Southern Peru Copper Corporation, Sucursal del Peru	Sin información	Sin información	Sin información	53.7% de Gerencias Generadoras de Ingresos	26.5% Gerencias Generadoras de Ingresos.
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	20.45% de plana gerencial
Minera Las Bambas S.A.	Sin información	Sin información	Sin información	6% de plana Gerencial	16% de plana Gerencial

- 3. Educación y sensibilización.** Se considera como buena práctica a la capacitación y talleres dados en temas de igualdad de género, así como campañas de sensibilización que buscan generar conciencia y reducir estereotipos. El resultado del análisis fue que en cuatro de las empresas agroindustriales y en tres de las empresas mineras se encuentra la realización de charlas, capacitaciones o talleres con el objetivo de reducir sesgos y estereotipos de género, buscando el desarrollo del talento femenino y la igualdad de oportunidades. Algunas prácticas destacadas son el Programa Victoria, desarrollado por la empresa Danper Trujillo S.A.C, donde forma escolares como agentes de cambio contra la violencia de género y discriminación; además, en el año 2023 publicó el libro *Mujeres que*

Inspiran, donde dan a conocer la historia de ocho trabajadoras como un medio para inspirar y promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino.

En minería, se destaca el programa de Compañía Minera Antapaccay S.A. donde se da entrenamiento a mentores líderes de la empresa, para incentivar la mayor participación del personal femenino.

4. **Políticas Institucionales.** Dentro de la investigación a estas empresas, encontramos normativas internas que promueven la igualdad de género a todo nivel. En siete de las empresas revisadas se observa la existencia de políticas institucionales comunicadas de forma libre a sus stakeholders, las cuales promueven la igualdad de género y refleja el compromiso de las empresas por abordar este tema. En el caso de las empresas Machu Picchu Foods S.A.C. y Agrovision Perú S.A.C. no se identificaron políticas específicas, sin embargo, en sus códigos de ética mencionan su compromiso con la igualdad de oportunidades y no discriminación por género. El detalle se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Políticas Institucionales Relacionadas con Promover la Igualdad de Género.

Sector Agroindustrial	Política Institucional relacionada
Machu Picchu Foods S.A.C.	Código de conducta y ética empresarial
Agrovision Perú S.A.C	Código de ética
Danper Trujillo S.A.C	Política del Sistema Integrado de Gestión
Hortifrut - Perú S.A.C.	Política de Diversidad, Inclusión y No Discriminación
Sector Minero	Política Institucional relacionada
Anglo American Perú S.A.	Política de Inclusión y Diversidad
Compañía Minera Antamina S.A.	Política de Diversidad, Equidad e Inclusión
Compañía Minera Antapaccay S.A.	Política de Igualdad de Oportunidades Glencore
	Política de Diversidad Glencore

5. **Prácticas en el reclutamiento y selección del personal.** En cinco de las empresas revisadas se observan buenas prácticas orientadas a promover la igualdad de oportunidades en el proceso de selección de personal. Estas prácticas garantizan la igualdad de oportunidades durante la selección e incorporación laboral. En la Tabla 17 se detalla la empresa y la práctica vinculada.

Tabla 17

Prácticas en Reclutamiento y Selección del Personal.

Sector	Empresa	Práctica
Agroindustria	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Comité Evaluador con igual representatividad de hombre y mujeres Evalúa a los candidatos/as con criterios objetivos, sin considerar el género. Participación equitativa de hombres y mujeres en proceso de selección.
	Hortifrut - Perú S.A.C.	Programa Aprendices. Impulsa la inclusión de mujeres egresadas de carreras técnicas en roles tradicionalmente masculinos como mecánica o electricidad, promoviendo un entorno laboral equitativo.
Minería	Compañía Minera Antamina S.A.	Programa Voces+ Revisión de currículums de manera anónima, entrevistas inclusivas y la capacitación de líderes en procesos de selección
	Hubday Peru S.A.C.	CV Ciego e inclusión de mujeres en terna final Preguntas estandarizadas para todos los candidatos, aplicando el enfoque de CV ciego para evitar sesgos y asegurando la inclusión de al menos una mujer en la terna final.
	Southern Peru Copper Corporation, Sucursal del Peru	Igualdad de oportunidades para egresados de universidades. Se ha establecido que al menos el 50% de estos puestos sean cubiertos por mujeres.

6. Prácticas que facilitan el desarrollo profesional y empoderamiento femenino.

Lo vinculamos a programas de formación, entrenamiento a trabajadoras y mujeres en zonas de influencia de la empresa que favorecen su desarrollo personal y profesional para, de esta forma, poder acceder a nuevas oportunidades de empleo. En tres de las empresas agroindustriales y siete de las empresas mineras evaluadas se identifican prácticas orientadas a fomentar el empoderamiento y desarrollo profesional de sus trabajadoras, pero también de mujeres de las comunidades dentro de su zona de influencia. En la Tabla 18 se detallan las principales prácticas identificadas.

Tabla 18

Prácticas que Promueven el Desarrollo Profesional y Empoderamiento Femenino.

Empresa	Práctica
Sector Agroindustrial	
Complejo Agroindustrial Beta S. A	Evaluación de rendimientos por género para promover igualdad de oportunidades. Implementación de proyecto piloto que permita medir la productividad y el desempeño de ambos géneros, para establecer metas objetivas con el fin de promover la igualdad de oportunidades.
Ecosac Agrícola S.A.C	Programa Mujeres a toda máquina En colaboración con la Municipalidad de Piura y la Junta de Usuarios del Medio y Bajo Piura, se brinda capacitación a mujeres en manejo de maquinaria pesada, al término del programa serán evaluadas para acceder a puestos laborales.
Machu Picchu Foods S.A.C	Proyecto Nuwa Muun Programa dirigido a todas las mujeres que deseen iniciar un cultivo propio, incluye demostraciones prácticas sobre el mantenimiento de cultivo, control y prevención de enfermedades y técnicas de poda, como medio para empoderar a la mujer.

Sector Minero	Práctica
Anglo American Perú S.A.	Becas Talento Mujer Minera Permite que mujeres jóvenes puedan estudiar una carrera técnica, aumentando sus posibilidades de conseguir empleo en el sector
Compañía Minera Antamina S.A.	Programa de Mujeres Líderes Dirigido a mujeres que ocupan posiciones claves en la compañía, el objetivo es empoderar y desarrollar capacidades directivas y competencias de liderazgo.
Compañía Minera Antapaccay S.A.	Capacitación a mujeres de localidad en actividades no tradicionales Capacitación para que puedan desempeñarse como operadoras de camión, soldadoras, en actividades de mantenimiento, entre otras funciones.
Hudbay Perú S.A.C.	Programa Hatun Warmi (“Gran Mujer”) Iniciativa que estuvo orientada a formar mujeres en puestos de trabajo mineros de alta calificación, como la operación de maquinaria pesada. En 2021
Minera Las Bambas S.A.	Comité de Diversidad e Inclusión Promueve espacios de comunicación como foros de la mujer, Ferias de Diversidad e inclusión, entre otros, donde se comparten las experiencias de mujeres dentro de la empresa y se dan charlas para reforzar el rol de las mujeres en minería.
Southern Peru Copper Corporation, Sucursal del Perú	Capacitación de mujeres en zona de influencia para acceso a empleo En oficios como Mecánico Diésel, Salud y Seguridad, Operador de equipo pesado, Auxiliar de Topografía, Plomería, Albañilería, Mecánico Diésel, Instrumentación, Soldadura, entre otros.
Nexa Resources Perú S.A.A.	Programa de formación técnico dual en supervisión de equipos de minería subterránea Alianza entre AESA y CETEMIN, orientada a mujeres jóvenes de las zonas aledañas a la operación de la UM Cerro Lindo. Tres mujeres quedaron seleccionadas.

- 7. Prácticas que promueven la conciliación vida laboral-familiar.** Medidas adoptadas por la empresa que permiten equilibrar responsabilidades laborales y familiares. Se evidencia que en tres de las empresas evaluadas se identificaron prácticas orientadas a reducir las brechas a las que se enfrenta la mujer por su rol inherente de ser madre lo que, en la práctica, limita su capacidad de desarrollo profesional. En la Tabla 19 se detallan las medidas.

Tabla 19

Prácticas que Promueven la Conciliación Vida Laboral-Familiar.

Sector	Empresa	Práctica
Agroindustria	Camposol S.A.	Wawawasi Rayito de Sol En 2024, 351 niñas y niños fueron beneficiados con tener a disposición un lugar seguro donde estar mientras sus padres trabajaban. Brinda programas educativos, prevención en salud física y mental.
Minería	Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Enfoque mujer Prácticas como descanso por salud femenina, apoyo a madres lactantes y gestantes, dando flexibilidad para el trabajo remoto o licencia con goce si la salud del niño o de la madre lo ameritan.
	Nexa Resources Perú S.A.A.	Programa de «Maternidad Responsable» La licencia por maternidad se amplía a 183 días, el doble del requisito legal, junto con beneficios adicionales para apoyar a madres primerizas en su transición laboral y personal.

- 8. Adecuación de infraestructuras y entornos físicos.** Se encontró también, prácticas relacionadas a mejorar infraestructuras y/o adecuación de espacios laborales como lactarios, servicios higiénicos, zonas de descanso, etc. En dos de las empresas revisadas, se identifican prácticas orientadas con la adecuación de espacios laborales, por ejemplo, la minera Nexa Resources Perú S.A.A. en su

unidad minera El Porvenir, ha implementado un campamento exclusivo para mujeres con 110 habitaciones con baño propio el cual está habilitado de forma permanente.

En el caso de la empresa Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú desde 2023 se está mejorando y adecuando salas de lactancia en las oficinas corporativas, además de identificar necesidades no atendidas de infraestructura como por ejemplo el número de baños insuficientes o cambiadores para mujeres, que de forma progresiva serán atendidas con el objetivo tener entornos de trabajo adecuados.

9. Alianzas estratégicas y certificaciones. Este agrupamiento está enfocado en identificar qué empresas han optado, voluntariamente, por acceder a certificaciones y/o contar con alianzas estratégicas que generan compromisos específicos a fin de implementar prácticas que permitan la igualdad de género. Se considera como una buena práctica debido a que implica desarrollar procesos para cumplir con los estándares, sin dejar de mencionar que estas certificaciones impactan en la reputación de las empresas de cara a los stakeholders. En la Tabla 20 se precisa que en tres de las empresas agroindustriales y en dos de las empresas mineras evaluadas se observan estas prácticas.

Tabla 20

Alianzas Estratégicas y Certificaciones Adoptadas.

Empresa	Práctica
Sector Agroindustrial	
Complejo Agroindustrial Beta S. A	Target Gender Equality" ONU Programa desarrollado por la ONU y busca acelerar el progreso de las empresas hacia la igualdad de género, enfocándose en aumentar la representación femenina y asegurar la igualdad salarial.
Danper Trujillo S.A.C	Obtención de la certificación EDGE en 2015 Principal estándar global para la Diversidad, la Equidad y la Inclusión, con un enfoque centrado en la equidad de género.
Machu Picchu Foods S.A.C	Programa IDH (Sustainable Trade Initiative) Organización sin fines de lucro que impulsa y acelera el desarrollo de modelos comerciales y cadenas de suministro sostenibles, dentro de sus objetivos está promover la igualdad de género empoderando a las mujeres
Sector Minero	Práctica
Anglo American Perú S.A.	Alianza con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para charla virtual sobre Prevención de la Violencia de Género y Acoso en el ámbito Laboral
Compañía Minera Antamina S.A.	Alianza estratégica entre Antamina y WIM Perú impulsar el rol de la mujer en el sector minero

Es importante precisar que, dentro de las prácticas encontradas en las distintas empresas estudiadas, se hallaron prácticas relacionadas a igualdad salarial, remuneración equitativa y demás información afín los cuales no fueron considerados como buena práctica toda vez que la Ley N.º 30709 prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Por lo tanto, los ajustes y/o modificaciones sobre temas salariales o remunerativos no están catalogados como buenas prácticas como tal, sino como actividades que son parte del proceso para hacer efectivo el cumplimiento de la norma.

Como siguiente etapa, se procedió a evaluar las mejores prácticas identificadas en ambos sectores considerando dos factores: el impacto potencial y el esfuerzo requerido para su implementación. Para cada factor se definieron tres criterios específicos los cuales se muestran en la Tabla 21. La metodología empleada consistió en que cada integrante del equipo asigne una ponderación individual conforme a los parámetros establecidos en dicha tabla.

Tabla 21

Criterios de Evaluación de Buenas Prácticas en Igualdad de Género.

Factor	Criterio	Descripción	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Impacto	Impacto en la cultura organizacional	¿Cuánto transforma la percepción, comportamiento y valores internos sobre igualdad de género?	Cambios simbólicos o superficiales	Cambios visibles en actitudes y lenguaje	Transformación estructural y sostenida en valores y prácticas
	Impacto en la participación femenina	¿Cuánto contribuye a aumentar la presencia de mujeres en distintos niveles de la organización?	Sin efecto medible	Incremento moderado en áreas específicas	Aumento significativo en cargos operativos y directivos
	Impacto en reputación externa	¿Cómo mejora la imagen pública de la empresa frente a stakeholders y comunidad?	Poco visible o sin difusión	Reconocimiento local o sectorial	Reconocimiento nacional / internacional y liderazgo en buenas prácticas
Factor	Criterio	Descripción	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Esfuerzo	Esfuerzo económico	¿Cuántos recursos financieros requiere implementar la práctica?	Costos mínimos o uso de recursos existentes	Inversión moderada en programas o consultoría	Alta inversión en infraestructura, personal o procesos
	Esfuerzo técnico / operativo	¿Qué tan complejo es adaptar procesos internos para aplicar la práctica?	Fácil de implementar sin cambios estructurales	Requiere ajustes en procedimientos o sistemas	Implica rediseño de procesos, indicadores o estructuras
	Esfuerzo en gestión del cambio	¿Qué tan difícil es lograr aceptación interna y sostenibilidad de la práctica?	Alta aceptación, bajo conflicto	Requiere sensibilización y liderazgo activo	Resistencia significativa, requiere estrategia de cambio cultural

Posteriormente, se calculó el promedio de dichas ponderaciones. A partir de estos resultados, se procedió a clasificar las prácticas (ver Tabla 22) según los criterios establecidos en la Tabla 21, con el objetivo de identificar las prácticas consideradas como *quick wins*, aquellas que deben implementarse en un mediano plazo y aquellas que se recomienda se implementen en un mediano plazo.

Tabla 22

Agrupación de Buenas Prácticas Según Resultados de Impacto y Esfuerzo.

Clasificación	Descripción
Quick Wins	Prácticas que generan un impacto alto (3) o medio (2) pero con un esfuerzo medio (2) o bajo (1). Si una organización decide abordar la igualdad de género en el trabajo, se recomienda iniciar con la implementación de estas prácticas.
Prácticas de mediano plazo	Prácticas que generan un impacto alto (3) o medio (2) pero con un esfuerzo alto (3) o medio (2). Si una organización decide abordar la igualdad de género en el trabajo, se recomienda que estas prácticas se implementen en segundo orden de prioridad.
Prácticas de prioridad baja	Prácticas que pueden generar un impacto medio (2) o bajo (1) pero con un esfuerzo medio (2) o bajo (1). Si una organización decide abordar la igualdad de género en el trabajo, se recomienda que estas prácticas se implementen en tercer orden de prioridad.
Prácticas a hacer como última prioridad	Prácticas que pueden generar un impacto medio (2) o bajo (1) pero con un esfuerzo alto (3) o medio (2). Debido al esfuerzo que implica se recomienda que estas prácticas se implementen un último orden de prioridad, ya que el esfuerzo que requiere es muy alto.

En la Tabla 23 se muestra el detalle de las buenas prácticas identificadas y su agrupación.

Tabla 23

Prácticas Clasificadas Según Prioridad de Implementación.

Clasificación	Prácticas
Quick Wins	- Descanso / Permiso por salud femenina. - Programas de capacitación y sensibilización. - Desarrollo e implementación de Política de Diversidad, Inclusión y No discriminación. - Revisión de currículums de forma anónima y entrevistas inclusivas. - Flexibilidad laboral (teletrabajo) para madres lactantes o gestantes.
Prácticas de mediano plazo	- Establecimiento de metas operativas (Avance de tarea, Kilos cosechados, etc.) por género. - Adopción de certificaciones en materia de igualdad de género. - Implementación de guardería para hijos de trabajadoras. - Incrementar representatividad femenina en Directorio. - Formación de mujeres en oficios o carreras técnicas para incorporarse al trabajo. - Licencia post maternidad ampliada a 6 meses (Minería o empresas que trabajan en campamentos).
Prácticas de prioridad baja	- implementación de Comité de Evaluación del Personal para asegurar la igualdad en los procesos de selección y Desarrollo del personal. - Alianza con WIM Perú para buscar la inclusión de la mujer en minería.

2.3.4. Análisis de los Resultados

Los resultados del trabajo de campo confirman que, en el sector agroindustrial, la participación femenina en la fuerza laboral se ve favorecida por el uso intensivo de mano de obra. Como consecuencia, el porcentaje de mujeres empleadas en este sector supera ampliamente al registrado en la minería.

Los resultados del trabajo de campo confirman que las empresas agroindustriales han desarrollado más prácticas orientadas a la igualdad de género en comparación con el sector minero. Esta diferencia responde, en gran medida, a la presión ejercida por sus clientes,

quienes cada vez exigen el cumplimiento de estándares en materia medioambiental, igualdad de género, inocuidad de los productos y, en general criterios vinculados a prácticas ESG.

Los resultados del trabajo de campo confirman que, cuando existe un involucramiento genuino por parte de la Alta Dirección o del Directorio, los esfuerzos por alcanzar la igualdad de género tienden a ser más sostenidos. Esto se evidencia en Danper Trujillo S.A.C. donde la fundadora y actual Gerente general lidera activamente las iniciativas de igualdad de género y empoderamiento femenino en la organización. También se evidencia en Complejo Agroindustrial Beta donde el directorio tiene una alta representatividad femenina (42.8%) y es la empresa agroindustrial con el mayor número de prácticas declaradas en materia de igualdad de género.

Los resultados del trabajo de campo muestran que únicamente una empresa agroindustrial ha implementado prácticas orientadas a conciliar el rol tradicional de la mujer en el hogar con sus responsabilidades laborales. Esta iniciativa se materializa en la instalación de un wawa wasi destinado a brindar atención a los hijos de sus trabajadoras.

Los resultados del trabajo de campo confirman que, en los últimos cinco años, las principales empresas mineras han implementado prácticas orientadas a incrementar la participación femenina en su fuerza laboral, evidenciándose un crecimiento progresivo a lo largo del tiempo, aunque aún el porcentaje de participación femenina es bajo.

Los resultados del trabajo de campo evidencian que, a diferencia del sector agroindustrial, las empresas mineras han invertido en iniciativas orientadas a reducir la desigualdad de oportunidades educativas y laborales. En particular, han desarrollado programas de formación y becas dirigidos a mujeres de sus zonas de influencia, con el objetivo de capacitarlas en oficios o carreras técnicas que les permitan acceder a empleos dentro de la actividad minera.

Los resultados del trabajo de campo evidencian que establecer alianzas estratégicas con entidades comprometidas con la promoción de la igualdad de género favorece la implementación de estas prácticas. Por ejemplo, las empresas mineras vinculadas a WIM Perú han definido metas concretas y adoptado medidas orientadas a incrementar la participación femenina en su fuerza laboral y reducir las brechas de género en el sector.



Capítulo III: Aprendizaje del Análisis del Caso

3.1. Principales Hallazgos

En este capítulo se da a conocer los hallazgos claves resultado del análisis hecho a las empresas agroindustriales y mineras más importante. Cada objetivo específico cuenta con hallazgos relevantes relacionados. En la Tabla 24 vemos el detalle de la vinculación.

Tabla 24

Hallazgos Claves Vinculados a Cada Objetivo Específico.

Objetivo Específico	Hallazgo Clave
1. Identificar las prácticas de igualdad de género actuales implementadas en las principales empresas del sector minero y agroindustrial en Perú	Equilibrio en la dotación laboral en Agroindustria: En el sector agroindustrial, la participación femenina alcanza un promedio del 44 % en los últimos cinco años, superando el 42 % anual entre 2020 y 2024. Tendencia creciente de participación femenina en fuerza laboral en Minería: Cinco de nueve empresas mineras muestran una tendencia creciente entre 2020 y 2024. El promedio es de 12 %, con Anglo American Perú S.A. destacando con un 23 %. Baja presencia femenina en Directorio: En Agroindustria, 2 de 5 empresas no tienen presencia femenina en el Directorio. En minería, 3 de 6 empresas presentan baja representación (solo una mujer en el directorio). Prácticas de educación y sensibilización Siete empresas (4 agroindustriales y 3 mineras) implementan programas de capacitación y sensibilización para reducir estereotipos de género. Destacan el Programa Victoria (Danper Trujillo S.A.C.) y el Programa de Mentores (Antapaccay S.A.).

Políticas institucionales: Siete empresas (4 agroindustriales y 3 mineras) cuentan con políticas escritas de igualdad de género comunicadas a sus stakeholders. En 2 casos (Machu Picchu Foods S.A.C. y Agrovision Perú S.A.C), los compromisos se expresan en el Código de ética de la compañía.

Reclutamiento y selección con enfoque de igualdad: Cinco empresas aplican prácticas inclusivas en sus procesos de selección, como revisión ciega de currículums, entrevistas inclusivas y tienen cuotas de inclusión femenina. Destacan el Programa Voces+ (Antamina S.A.), el Comité Evaluador paritario (Beta S.A.) y el Programa Aprendices (Hortifrut Perú S.A.C).

Objetivo Específico	Hallazgo Clave
	Prácticas de desarrollo profesional y empoderamiento femenino: Diez empresas (3 agroindustriales y 7 mineras) promueven el empoderamiento femenino mediante la formación técnica, programas de liderazgo y capacitación a mujeres en zonas de influencia. Destacan iniciativas como “Mujeres a toda máquina” (Ecosac S.A.C.), “Hatun Warmi” (Hudbay S.A.C.) y “Talento Mujer Minera” (Anglo American S.A.). Prácticas para favorecer la conciliación vida laboral-familiar: Solo tres empresas han adoptado medidas para reducir las brechas derivadas del rol materno de la mujer, como guarderías, licencias y flexibilidad laboral (teletrabajo). Destacan el Wawawasi Rayito de Sol (Camposol S.A.) y el programa “Maternidad Responsable” (Nexa Resources S.A.A.)

Adecuación de infraestructuras y entornos físicos: En 2 empresas mineras se identificaron prácticas orientadas a mejorar el entorno de trabajo, en Nexa Resources se implementó un campamento exclusivo para mujeres, en Southern Copper desde 2023 han iniciado mejoras para incrementar el número de baños y cambiadores para mujeres.

Alianzas estratégicas y certificaciones: Cinco empresas (3 agroindustriales y 2 mineras) han establecido alianzas estratégicas o han adoptado certificaciones internacionales que promueven la igualdad de género. Estas prácticas no sólo fortalecen el compromiso con la igualdad de género, sino que mejoran la reputación corporativa frente a los stakeholders.

Objetivo Específico	Hallazgo Clave
2. Analizar los factores internos y externos que condicionan la implementación de prácticas de igualdad de géneros identificadas en el sector minero y agroindustrial en Perú	En el sector agroindustrial, el uso intensivo de mano de obra ha favorecido una mayor incorporación de mujeres en la fuerza laboral que en el sector minero. Las empresas agroindustriales han desarrollado más prácticas orientadas a la igualdad de género, principalmente por la presión de sus clientes internacionales quienes demandan el cumplimiento de estándares sociales. El involucramiento genuino de la Alta Dirección o del Directorio constituye un factor crítico para la sostenibilidad de las prácticas de igualdad de género. Establecer alianzas con organizaciones como WIM Perú ha demostrado ser un factor que favorece la implementación de prácticas de igualdad en minería, permitiendo establecer metas y acciones concretas para reducir las brechas de género.

Objetivo Específico	Hallazgo Clave
3. Sugerir acciones concretas para implementar de forma progresiva las prácticas de igualdad de género en otros sectores.	Quicks wins - Acciones de alto impacto y bajo esfuerzo: ● Otorgamiento de permisos por salud femenina. ● Programas de capacitación y sensibilización. ● Revisión anónima de currículums y entrevistas inclusivas. ● Flexibilidad laboral (teletrabajo) para madres gestantes o lactantes. ● Desarrollo e implementación de políticas de diversidad, inclusión y no discriminación. Prácticas de mediano plazo (Segunda prioridad): ● Establecimiento de metas operativas diferenciadas por género. ● Adopción de certificaciones en igualdad de género. ● Implementación de guardería para hijos de trabajadoras. ● Formación técnica de mujeres en oficios o carreras técnicas para su incorporación laboral. ● Ampliación de licencia postnatal a seis meses (especialmente en minería o empresas que trabajan en campamentos). ● Incrementar la representatividad femenina en el Directorio.
Objetivo Específico	Hallazgo Clave
4. Identificar la importancia de las prácticas de igualdad de género en empresas del sector minero y agroindustrial, con el fin de facilitar su réplica en otros sectores	Puede aumentar la participación femenina, especialmente en el sector minero, donde aún es baja pero gracias a prácticas inclusivas, muestra una tendencia creciente. Contribuye al alcance de un equilibrio laboral más diverso, como en el caso de la agroindustria, donde la participación femenina es cercana al 44%.

Contribuye a disminuir las barreras que limitan el acceso de mujeres a cargos de alta dirección y liderazgo dentro de las organizaciones.

Mejora la cultura organizacional, a través de programas de educación y sensibilización que disminuyen estereotipos y sesgos basados en el género.

Impulsa el desarrollo profesional femenino, a través de programas formación técnica, liderazgo y empoderamiento en ambas industrias.

Mejora la estabilidad y permanencia laboral, mediante prácticas de conciliación vida laboral–familiar, que, aunque no son muchas, muestran efectos positivos en las organizaciones que las implementaron.

Aumenta la reputación corporativa.

Facilita avances rápidos con bajo esfuerzo (quick wins), como la flexibilización laboral, reclutamiento inclusivo y políticas de no discriminación.

Favorece la atracción y permanencia del talento femenino en las organizaciones, ya que se ofrecen condiciones más equitativas e inclusivas, así como mayores oportunidades de crecimiento.

3.2. Lecciones Aprendidas

En el presente subcapítulo se busca extraer aprendizajes que puedan implementarse en empresas que busquen abordar prácticas de igualdad de género. En la Tabla 25 se detalla la aplicación práctica de las lecciones aprendidas. Así mismo, en la Tabla 26 los alineamos con las competencias claves consideradas. Por último, a fin de validar la aplicabilidad de las lecciones, éstas se vincularon con referencias teóricas (ver Tabla 27).

Tabla 25

Lecciones Aprendidas y su Aplicación Práctica.

Lección	Aplicación Práctica
Impulsar la participación femenina dentro de la fuerza laboral empresarial tiene diferentes efectos positivos, sobre todo si esto se promueve a través de sus políticas internas.	A través de esta lección, las empresas pueden fomentar la inclusión femenina mediante diversas políticas de contratación, programas de inclusión laboral, empoderamiento de las colaboradoras (programas de capacitación, de liderazgo), a fin de lograr la inclusión de mano de obra femenina. El establecer y difundir políticas internas refleja el compromiso empresarial en miras de garantizar la igualdad de género.
Involucrar a la fuerza laboral femenina en cargos de alta dirección que incluya la toma de decisiones trae múltiples beneficios empresariales.	La promoción de mujeres a puestos de alta dirección para empresas del sector minero y agroindustrial es posible gracias a factores como políticas internas de promoción de personal, igualdad de género en procesos de selección, líneas jerárquicas inclusivas y programas de liderazgo. Esta inclusión podría favorecer la toma de decisiones, al tener diferentes perspectivas a la hora de abordar un problema.
Para lograr la igualdad de género en las empresas son claves las capacitaciones y campañas de sensibilización	Empresas del sector minero y agroindustrial aplican programas de capacitación y sensibilización continua en promoción de la igualdad de género dirigidas a gran parte o todo el personal, a fin de prevenir la discriminación y fomentar la inclusión laboral como parte de la cultura de las empresas. Asimismo, la participación en este tipo de programas de la fuerza laboral en conjunto fortalece sus competencias en torno a dicho propósito.

Los procesos de selección imparciales aseguran la igualdad de oportunidades al margen del género	Los procesos de selección de personal imparciales y libres de sesgos en empresas aseguran que hombres y mujeres tengan igualdad de oportunidades en distintos puestos de trabajo. Prácticas como revisión de curricular a ciegas, entrevistas inclusivas favorecen este propósito.
Las medidas que equilibran los roles laborales y familiares pueden reducir las distintas brechas que enfrentan las mujeres en las empresas.	La promoción del equilibrio entre la vida laboral y familiar es crucial para la reducción de brechas que enfrentan las mujeres a fin de que se facilite su permanencia y desarrollo en el ámbito profesional, teniendo en cuenta el rol que asumen en sus hogares en caso sean madres de familia y/o carga familiar. Los sectores evaluados se adaptan a estos roles femeninos, proponiendo dentro de sus políticas de inclusión extensión de licencias por maternidad, programas de guarderías, etc.
La participación de personal femenino en las organizaciones tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional	A través de esta lección aprendida, las organizaciones pueden implementar prácticas y políticas concretas que incrementen y fortalezcan la presencia del talento femenino en las distintas áreas. Esto puede ser mediante la creación de programas de selección imparciales, oportunidad de ascensos a cargos de liderazgo y directivos, la adopción de políticas que aseguren un entorno laboral seguro, equilibrado y sin discriminación. Al aplicar estas acciones, las empresas pueden beneficiarse de la implementación de estas buenas prácticas, para mejorar la reputación corporativa, mejorar la cultura organizacional, aumentar la productividad, etc.

Tabla 26

Competencias Claves Para la Aplicación de Cada Lección Aprendida.

Lección	Competencias claves			
	Conducta Empresarial responsable	Vision Estratégica Global	Liderazgo	Pensamiento Crítico
Impulsar la participación femenina dentro de la fuerza laboral empresarial tiene diferentes efectos positivos, sobre todo si esto se promueve a través de sus políticas internas.	Esta lección muestra el compromiso con la igualdad de género que pueden asumir las empresas y el respeto hacia ellos dentro de la organización.	La inclusión femenina va de la mano con la sostenibilidad y la competitividad empresarial.	Requiere que la alta dirección impulse y establezca en algún punto políticas de igualdad de género como parte de la cultura organizacional.	
Involucrar a la fuerza laboral femenina en cargos de alta dirección que incluya la toma de decisiones trae múltiples beneficios empresariales.	Esta lección fomenta la igualdad de género en el acceso a posiciones de mando y toma de decisiones.	Porque incluir a la mujer en estos puestos directivos amplía la visión estratégica de la empresa.	Porque involucra muchos aspectos del liderazgo como el garantizar una gestión inclusiva, promoción de la igualdad y cambios de mentalidad acorde al rol de la mujer en el mundo corporativo/ empresarial.	
Para lograr la igualdad de género en las empresas son claves las capacitaciones y campañas de sensibilización	Porque impulsa prácticas éticas orientadas a garantizar igualdad de derechos en el entorno laboral.			Porque fomenta el cambio de estereotipos y poder cuestionarlos en busca de la igualdad de género, analiza el entorno en mira de disminuir desigualdades y replantear lineamientos dentro de las empresas.

Los procesos de selección imparciales aseguran la igualdad de oportunidades al margen del género	A través de esta lección se busca garantizar la transparencia e igualdad en el acceso al empleo sin distinción de género, así como promover las contrataciones justas.	Porque amplía el acceso al talento humano, optimizando la competitividad u otras competencias laborales sin distinción de género.	Porque obliga a evaluar y busca replantear lineamientos preestablecidos o sesgos a la hora de contratar personal.
Las medidas que equilibran los roles laborales y familiares pueden reducir las distintas brechas que enfrentan las mujeres en las empresas.	Esta lección, impulsa la igualdad de género al implementar políticas internas que favorecen la igualdad entre la vida laboral y familiar.	Estas políticas favorecen la sostenibilidad y la competitividad de las empresas en los distintos entornos empresariales.	Porque amerita que la alta dirección de las empresas respalde y promuevan este tipo de políticas para generar un cambio real.
La participación de personal femenino en las organizaciones tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional.	Ya que promueve prácticas laborales orientadas a la igualdad e inclusión de género, asegurando igualdad de oportunidades y reducción de brechas de género dentro de las organizaciones.	Porque la participación de personal femenino impulsa equipos más colaborativos y contribuye a una gestión más equilibrada y orientada a resultados.	Ya que impulsa a cuestionar procesos tradicionales en relación a la participación de personal femenino en las organizaciones a fin de identificar brechas y disminuirlas y proponer las mejoras que amerite.

En conjunto, la evidencia revisada muestra que la participación de mujeres en distintos niveles organizacionales se relaciona con mejoras en indicadores como productividad, innovación, clima laboral, retención de talento y rentabilidad. Aunque estos estudios no demuestran causalidad directa, sí evidencian una asociación consistente: las empresas con mayor diversidad de género reportan mejores resultados organizacionales y una gestión más colaborativa e inclusiva. Esta síntesis constituye una lección relevante para el caso analizado, ya que en sectores como minería y agroindustria —donde la participación femenina aún es limitada— fortalecer la inclusión de mujeres podría contribuir a mejorar el desempeño organizacional y la competitividad.

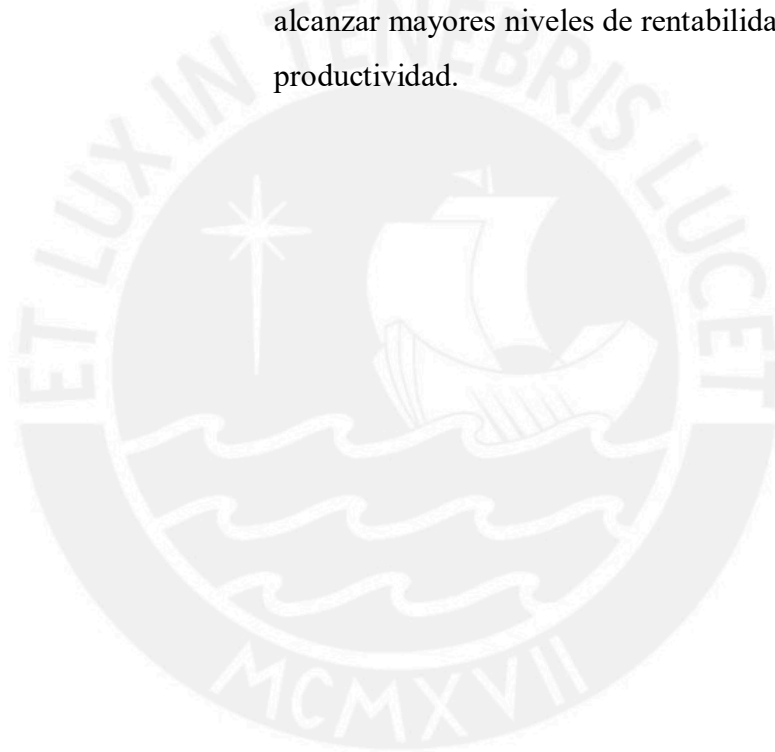
Tabla 27

Listado de Lecciones Aprendidas y las Referencias Teóricas de Soporte.

Lección	Referencias teóricas
Impulsar la participación femenina dentro de la fuerza laboral empresarial tiene diferentes efectos positivos, sobre todo si esto se promueve a través de sus políticas internas.	En la publicación “Segundo Estudio sobre Mujeres miembros de directorios de las empresas del Mercado de Valores peruano al 2022” se hace mención de la Encuesta Global realizada por la OIT en 2019, cuya finalidad fue comprender a mayor profundidad las dinámicas actuales del mercado laboral y analizar de qué manera las empresas adoptan la diversidad de género. Los resultados evidenciaron que el 57.4 % de las compañías identificaron mejoras en su desempeño comercial a partir de dichas iniciativas; asimismo, el 60.2 % reportó un incremento en sus niveles de rentabilidad y productividad, el 57.8 % señaló una mayor capacidad para atraer y retener talento, el 54.4 % reconoció un aumento en la creatividad, la innovación y la apertura organizacional, mientras que el 54.1 %

destacó una mejora en la reputación empresarial. De igual modo, el 36.5 % manifestó haber fortalecido su capacidad para evaluar las preferencias de los consumidores, y en términos generales, la mayoría de las empresas indicó que sus ganancias se incrementaron entre un 10 % y 15 %.

Un hallazgo clave de la publicación es que aquellas empresas que fomentan la diversidad de género presentan una probabilidad estimada del 62.6 % de alcanzar mayores niveles de rentabilidad y productividad.



Involucrar a la fuerza laboral femenina en cargos de alta dirección que incluya la toma de decisiones trae múltiples beneficios empresariales.

Según la publicación “Segundo Estudio sobre Mujeres miembros de directorios de las empresas del Mercado de Valores peruano al 2022”, la presencia de mujeres en cargos directivos mejora el clima laboral y potencia la inteligencia colectiva. En esta línea, Korn Ferry ha promovido programas de liderazgo en más de 35 industrias y 65 países, logrando que más del 25% de los más de 2,000 líderes formados sean mujeres.

Asimismo, el 74% de las empresas que promovieron a mujeres en puestos de decisión reportaron incrementos en sus beneficios de entre 5% y 20%.

De igual modo, la misma publicación, hace mención que acorde a un estudio del BID (2022), las mujeres en posiciones jerárquicas emplean en promedio un 7% más mujeres que aquellas dirigidas por hombres, lo que refleja el compromiso de las líderes femeninas con la igualdad y su rol como promotoras de políticas inclusivas. Asimismo, para el año 2022 se registraron 128 mujeres en un total de 160 posiciones, lo que representa un crecimiento de 1.8 y 1.7 veces respecto a los niveles observados diez años atrás. Este crecimiento responde, en parte, al interés de accionistas y fondos de inversión que valoran la diversidad. En comparación con 2012, las empresas con al menos una directora crecieron 78 %, aquellas con dos aumentaron 162.5%, y las que contaron con tres, un 25%, evidenciando un avance gradual hacia la inclusión.

Lección	Referencias teóricas
Para lograr la igualdad de género en las empresas son claves las capacitaciones y campañas de sensibilización	De acuerdo con la página web de la ONU Mujeres (2020) <i>Training Centre: Gender Equality Capacity Development</i>, la capacitación constituye un recurso estratégico para promover la igualdad de género, ya que impulsa procesos de transformación tanto individual como de forma colectiva. A través de la sensibilización, el aprendizaje, la generación de conocimientos y el fortalecimiento de competencias, se contribuye a que mujeres y hombres comprendan la relevancia del enfoque de género y desarrollen las habilidades necesarias para aplicarlo en su vida cotidiana y en el ámbito laboral.
Los procesos de selección imparciales aseguran la igualdad de oportunidades al margen del género en las empresas.	Acorde a la publicación Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe (2024), los procesos de selección inclusivos fortalecen a las empresas al fomentar diversidad y maximizar el aprovechamiento del talento disponible. Por lo tanto, revisar los procesos de reclutamiento y selección es fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades y minimizar los sesgos inconscientes que refuerzan estereotipos de género. Por otro lado, la misma publicación indica que implementar mecanismos inclusivos centrados en competencias favorece la construcción de espacios laborales más equitativos y diversos. Acorde a Deloitte (2020) las empresas con culturas inclusivas tienen mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos financieros, mientras que Harvard Business Review (2013) señala que dichas organizaciones tienden a innovar más, ampliar mercados y mejorar su

productividad, referencias citadas también en esta publicación.

Lección	Referencias teóricas
Las medidas que equilibran los roles laborales y familiares pueden reducir las distintas brechas que enfrentan las mujeres en las empresas.	Según la publicación Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe (2024), las acciones orientadas a promover un balance entre la vida laboral y personal, junto con una distribución equitativa de las tareas propias del hogar, optimizan la gestión del talento e incrementan la productividad. Aunque en esta zona, aún se requieren más investigaciones, la evidencia demuestra que las políticas empresariales con enfoque familiar generan ventajas tanto para los empleados como para las organizaciones. Según UNICEF y ELA (2017), citadas también en esta publicación, la ampliación de licencias y aplicación de servicios de cuidado disminuyen las tensiones en la conciliación trabajo-familia, favorecen la planificación y elevan tanto la productividad como el compromiso del personal. La misma publicación, señala que en México, Calderón (2014) identificó que la provisión de servicios de cuidado para niños de 0 a 3 años aumentó en 4,5 puntos porcentuales la participación laboral femenina, en Estados Unidos se ha comprobado que las compañías que invierten en beneficios de cuidado infantil obtienen mayores retornos (BCG, 2024), del mismo modo, la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2017) resalta que estas medidas atraen perfiles más calificados, agilizan los procesos de contratación y fortalecen la gestión del talento al disminuir la rotación,

reducir el ausentismo y conservar competencias clave. Por lo mencionado, la evidencia destaca que las políticas de conciliación trabajo - familia, constituyen una apuesta estratégica que impulsa la productividad y promueve la igualdad.

Lección	Referencias teóricas
La participación de personal femenino en las organizaciones tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional.	Según la publicación Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio (2019), los datos muestran que incluir a más mujeres en las organizaciones contribuye de forma importante a mejorar su desempeño. El informe indica que el 57 % de las empresas obtiene mejores resultados comerciales cuando aplica políticas de igualdad de género. Entre las compañías que reconocen estos beneficios, más del 60 % señala que aumenta su productividad y rentabilidad; un 56,8 % afirma que mejora su capacidad para atraer y retener talento; y un 54,4 % destaca un aumento en creatividad e innovación. Además, se encontró que tener una cultura inclusiva aumenta en 8,9 % las probabilidades de alcanzar mejores resultados, y que contar con mujeres en puestos de liderazgo eleva esa probabilidad en 3,5 %. También se observa que aplicar políticas de

igualdad de oportunidades incrementa en 26 % las posibilidades de que la empresa mejore su desempeño. Asimismo, la misma publicación, refuerza estos resultados, citando otros estudios. Por ejemplo, McKinsey (2018) señala que las empresas con mayor diversidad de género tienen 21 % más probabilidades de ser más rentables. De forma similar, el Petersen Institute (2016) encontró que aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos de 0 % a 30 % puede elevar el margen neto en cerca de 1 punto porcentual, equivalente a un crecimiento del 15 % en rentabilidad. Por su parte, Credit Suisse (2016) indica que las empresas con al menos 15 % de mujeres en altos cargos obtienen beneficios 50 % mayores y un crecimiento del capital accionario del 3,5 %.

Los resultados anteriormente descritos, demuestran que incorporar a más mujeres en diferentes niveles de la organización no solo promueve la igualdad, sino que también fortalece la competitividad, la productividad y la estabilidad financiera de las empresas.

3.3. Implicancias y Recomendaciones

El análisis de los hallazgos y aprendizajes obtenidos en los apartados anteriores permite identificar un conjunto de implicancias estratégicas y recomendaciones para la implementación de prácticas de igualdad de género en otros sectores productivos.

3.3.1. Implicancias Estratégicas

Los resultados muestran que la igualdad de género no constituye únicamente un valor social o normativo, sino un factor estratégico que impacta en la sostenibilidad y competitividad de las empresas. La creciente participación femenina en la agroindustria (44% en promedio en los últimos cinco años) y el incremento progresivo en minería (12% en promedio en el mismo periodo) evidencian que los entornos laborales inclusivos favorecen la atracción de talento, fortalecen la reputación frente a inversionistas, incluso podría abrir camino para las nuevas licitaciones para operar.

Asimismo, la incorporación de políticas institucionales con enfoque de género, la colaboración con asociaciones especializadas (como Women in Mining Perú y Women in Agribusiness Perú), así como la adopción de estándares internacionales, permiten que las empresas se posicionan en mercados donde las certificaciones ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) son cada vez más exigidas.

Tabla 28

Implicancias Estratégicas de los Hallazgos.

Dimensión	Implicancia Estratégica	Impacto en la empresa
Competitividad	La igualdad de género se convierte en una ventaja competitiva.	Mejora reputación corporativa y atrae el talento femenino.
Sostenibilidad	La inclusión de mujeres favorece la sostenibilidad	Mayor acceso a financiamiento e inversión internacional, diversidad de opiniones y criterios para la toma de decisiones y mejora de procesos.

Riesgo reputacional	Ausencia de políticas inclusivas podría generar conflictos laborales	Dificultades para atraer y retener talento; conflictos laborales y sociales; debilitamiento de relaciones con stakeholders; deterioro de la imagen comercial.
Colaboración interinstitucional	Alianzas con WIM Perú o WINAG impulsan cambios organizacionales.	Amplían redes, visibilidad y acceso a programas de apoyo, favorecen la implementación de prácticas de igualdad laboral.

3.3.2. Recomendaciones Prácticas

- Procesos de selección imparciales. Aplicar metodologías que reduzcan sesgos, como evaluaciones ciegas o comité paritario.
- Programas de liderazgo femenino. Impulsar mentorías, capacitaciones y redes internas para fortalecer la participación en puestos de decisión.
- Conciliación laboral-familiar. Desarrollar esquemas de trabajo flexible, licencias parentales equitativas y servicios de cuidado infantil.
- Certificaciones internacionales. Adoptar sellos y estándares en igualdad o equidad de género que respalden el compromiso corporativo ante clientes y mercados globales.
- Alianzas estratégicas. Fortalecer vínculos con asociaciones gremiales y organismos multilaterales que respalden proyectos inclusivos, así mismo, puedan compartir experiencias exitosas en igualdad de género y replicar modelos de gestión.
- Incorporar indicadores de género en los reportes de sostenibilidad, vinculando estas métricas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer metas progresivas de participación femenina en áreas operativas y de toma de decisiones, considerando cuotas temporales cuando sea necesario.

Estas recomendaciones no solo responden a la necesidad de cumplir con normas o expectativas sociales, sino que también constituyen mecanismos para asegurar un desarrollo empresarial más sostenible y competitivo.

3.3.3. Limitaciones y Futuras Líneas de Estudio

El presente análisis se centró en empresas líderes de los sectores minero y agroindustrial y considerando la información pública disponible, lo cual constituye una limitación, ya que no necesariamente refleja la situación de medianas o pequeñas empresas donde las brechas pueden ser mayores. Asimismo, no se abordaron comparaciones internacionales en profundidad, por lo que las prácticas identificadas se circunscriben al contexto peruano.

A partir de ello, se sugieren futuras líneas de investigación:

- Medir la relación entre presencia femenina en cargos de Alta Dirección y desempeño financiero en empresas peruanas.
- Ampliar el análisis comparativo hacia sectores como construcción, tecnología o servicios financieros.
- Evaluar el impacto de las políticas inclusivas a nivel intergeneracional (diferenciar cómo impacta en mujeres jóvenes, adultas, adultas mayores).
- Realizar estudios comparativos internacionales para identificar prácticas adaptables al contexto peruano.
- Analizar la relación entre igualdad de género y cumplimiento de estándares ESG como criterio de inversión.

Referencias

Agrovision. (2023). Reporte de sostenibilidad Agrovision 2023. Agrovision.

<https://cdn.prod.website->

[files.com/6765b10ac796865a3e6280a2/677d5cff9a99aaca493b8bd_Reporte%20de%20sostenibilidad_Agrovision_2023_ES%20\(1\)%20\(1\)-compressed.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/6765b10ac796865a3e6280a2/677d5cff9a99aaca493b8bd_Reporte%20de%20sostenibilidad_Agrovision_2023_ES%20(1)%20(1)-compressed.pdf)

Anglo American Perú. (2024, 8 de marzo). *Quellaveco, la mina digital operada por mujeres en Moquegua*. <https://peru.angloamerican.com/medios/noticias/2024/2024-03-08.aspx>

Anglo American Perú. (s.f.). *Acercando Quellaveco: Así abordamos las políticas de inclusión y diversidad*. <https://peru.angloamerican.com/es-es/sustentabilidad/inclusion-y-diversidad/acercando-quellaveco-asi-abordamos-las-politicas-de-inclusion-y-diversidad>

Anglo American Perú. (s.f.). *Inclusión y diversidad*. <https://peru.angloamerican.com/es-es/sustentabilidad/inclusion-y-diversidad>

Anglo American Perú. (s.f.). *Promovemos una minería que mejore las oportunidades para las mujeres*. <https://peru.angloamerican.com/sustentabilidad/inclusion-y-diversidad/promovemos-una-mineria-que-mejore-las-oportunidades-para-las-mujeres.aspx>

Anglo American plc. (2024). Annual Report 2023 [Informe anual].

<https://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Group-v9/PLC/investors/annual-reporting/2023/aa-annual-report-full-2023.pdf>

Antamina. (2021). *Reporte de sostenibilidad 2020*. <https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2021/09/reporte-de-sostenibilidad-2020.pdf>

Antamina. (2022). *Reporte de sostenibilidad 2021*. <https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2022/07/reporte-de-sostenibilidad-2021.pdf>

Antamina. (2023, 25 de septiembre). *Antamina fortalece el papel de la mujer minera a través de alianza con WIM Perú*. <https://www.antamina.com/noticias/antamina-fortalece-papel-mujer-minera-alianza-wim-peru/>

Antamina. (2023, 26 de septiembre). *Antamina impulsa la diversidad e inclusión como pilar fundamental en el sector minero*. <https://www.antamina.com/noticias/antamina-impulsa-diversidad-inclusion-pilar-fundamental-sector-minero/>

Antamina. (2023, 27 de noviembre). *Programa Mujeres Líderes empodera y fortalece competencias en una cultura diversa e inclusiva*. <https://www.antamina.com/noticias/programa-mujeres-lideres-empodera-fortalece-competencias-cultura-diversa-inclusiva/>

Antamina. (2023, 28 de septiembre). *Asociación Mujeres en Minería brinda reconocimiento a Antamina durante PERUMIN por buenas prácticas en diversidad e inclusión*. <https://www.antamina.com/noticias/asociacion-mujeres-mineria-brinda-reconocimiento-antamina-durante-perumin-buenas-practicas-diversidad-inclusion/>

Antamina. (2023). *Reporte de sostenibilidad 2022*. https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2023/12/RS2022%20-%20CMA_Rv4_Comprimido_opt_2.pdf

Antamina. (2024, 8 de marzo). *Historias de éxito de mujeres mineras destacan en reciente publicación de WIM Perú*. https://www.antamina.com/noticias/historias-exito-mujeres-mineras-destacan-reciente-publicacion-wim_peru/

Antamina. (2024, marzo 8). En Antamina promovemos la equidad de género y la participación activa de las mujeres en minería. Antamina.

AUSENCO. (2025). *AUSENCO*. Obtenido de Equidad de género en minería: ¿Cuál es la situación del Perú frente a otros países de la región?: <https://ausenco.com/es/insights/equidad-de-g%C3%A9nero-en-miner%C3%ADa->

cu%C3%A1l-es-la-situaci%C3%B3n-del-per%C3%BA-frente-a-otros-
pa%C3%ADses-de-la-regi%C3%B3n/

Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Producto bruto interno por sectores productivos: Agropecuario - Agrícola (1995–2024). Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04969AA/html/2015/2024/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Guia-para-promover-la-igualdad-de-genero-en-las-empresas-de-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

BASF. (2024, marzo 26). Cambio climático y agricultura: cuál es el impacto. Obtenido de: <https://agriculture.basf.com/co/es/contenidos-de-agricultura/cambio-climatico-y-agricultura--entender-la-relacion-y-como-trat>

BID Invest. (2022, 22 de agosto). *Resumen de la Revisión Ambiental y Social (RRAS): Agrovision – Perú*. Recuperado: <https://idbinvest.org/sites/default/files/2022-11/Grupo%20Ortiz%20Anillo%20Hid%20-%20Resumen%20de%20la%20Revision%20Ambiental%20y%20Social%20%28RRAS%20o%20ESRS%29.pdf>

Blog Conexión SENATI. (2025, marzo 8). Más mujeres en tecnología: El reto de equidad que debatieron mujeres líderes en el Impact Women Session 2025. Blog Conexión SENATI. <https://blogconexion.senati.edu.pe/tendencias/mas-mujeres-en-tecnologia-el-reto-de-equidad-que-debatieron-mujeres-lideres-en-el-impact-women-session-2025>

BMO Financial Group y Catalyst. (2004). *Conectando el rendimiento corporativo y la diversidad de género*. Berkeley.edu. <https://edge.berkeley.edu/wp->

[content/uploads/2017/08/Connecting-Corporate-Performance-and-Gender-Diversity-Catalyst-2004.pdf](#)

Boston Consulting Group & Technical University of Munich. (2017). *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. BCG.

Disponible en: <https://media-publications.bcg.com/22feb2017-mix-that-matters.pdf>

Camposol. (2020). Reporte de sostenibilidad 2020. https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2025/05/CAMP_ISCAMP2020ESP.pdf

Camposol. (2021). Reporte de sostenibilidad 2021: Cultivamos bienestar para todos.

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2022/06/CAMP_ISCAMP2021ESP.pdf

Camposol. (2022). Reporte de sostenibilidad 2022: Trabajamos el campo para mejorar vidas.

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2023/09/CAMP_ISCAMP2022ESP.pdf

Camposol. (2023). Reporte de sostenibilidad 2023: Trabajamos el campo para mejorar vidas.

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2024/07/CAMP_RSCAMP2023ESP.pdf

Camposol. (2024). Reporte de sostenibilidad 2024: Trabajamos el campo para mejorar vidas.

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2025/08/CAMP_RSCAMP2024ESP.pdf

Catalyst Information Center. (2013). *Why Diversity Matters*. Catalyst.

Disponible en: https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2020/06/why_diversity_matters_catalyst-1.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2024). Choques severos en los precios de los metales y minerales. Obtenido de:

https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/r4_tac

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2025). Ficha temática T35 – Observatorio Nacional de Prospectiva. Obtenido de:

<https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t35>

Cetemin. (2022, marzo 21). *¿Por qué las mujeres no eligen carreras técnicas en minería?*

Cetemin. <https://www.cetemin.edu.pe/blog/por-que-las-mujeres-no-eligen-carreras-tecnicas-en-mineria/>

CIEN – ADEX. (2025). Reporte de exportaciones: diciembre 2024.

https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2025/02/CIEN_REX_Dic_2024.pdf

CIEN – ADEX. (2025). Reporte de inteligencia empresarial: diciembre 2024.

https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2025/02/CIEN_RIEP_Dic2024_vf.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2024, diciembre 8).

Minerales críticos para la transición energética y la electromovilidad: oportunidades para el desarrollo económico con desafíos socioambientales. Obtenido de:
<https://www.cepal.org/es/enfoques/minerales-criticos-la-transicion-energetica-la-electromovilidad-oportunidades-desarrollo>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021, 12 noviembre).

Participación de las mujeres en el sector agrícola y agroalimentario de América Latina y el Caribe. Obtenido de:

https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/presentacion_agg_dag-cepal_cumbre_cafe_121121.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2025). Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe: Informe anual 2025. CEPAL.
<https://oig.cepal.org/es>

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2022). *Memoria anual 2021* [Informe anual]. Recuperado de
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7B60C52F7F-0000-C834-A52B-19810A04DD7A%7D>

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2023). *Memoria Anual Integrada 2022* [Informe anual]. <https://www.buenaventura.com/wp-content/uploads/2024/09/005-1.pdf>

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2024). *Memoria anual integrada 2023* [Informe anual]. <https://buenaventura.com/wp-content/uploads/2024/09/memoria-anual-2023.pdf>

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2025). *Memoria anual integrada 2024* [Informe anual]. https://buenaventura.com/wp-content/uploads/2025/03/Memoria-Anual-Integrada-BVN-2024_vf.pdf

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2025). *Memoria anual integrada 2024 – borrador* [Informe anual]. https://buenaventura.com/wp-content/uploads/2025/02/Memoria-Anual-Integrada-2024_borrador.pdf

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2024). *Aprobación de la Memoria Anual 2023* [Memoria anual]. Recuperado de <https://buenaventura.com/wp-content/uploads/2024/11/Aprobacion-de-la-Memoria-Anual-2023.pdf>

Compañía Minera Alpayana. (2023). Política de equidad, diversidad e inclusión.

<https://alpayana.com/wp-content/uploads/2023/06/Politica-de-equidad-diversidad-e-inclusion.pdf>

Compañía Minera Alpayana. (2023). Política de equidad, diversidad e inclusión.

<https://alpayana.com/wp-content/uploads/2023/06/Politica-de-equidad-diversidad-e-inclusion.pdf>

Compañía Minera Antamina S.A. (2022, 25 de noviembre). *Antamina impulsa la diversidad y la inclusión como pilar fundamental en el sector minero* [Entrada de

noticias]. <https://www.antamina.com/noticias/antamina-impulsa-diversidad-inclusion-pilar-fundamental-sector-minero/>

Compañía Minera Antamina S.A. (2022, 30 de septiembre). *WIM Perú (Asociación Mujeres en Minería) brinda reconocimiento a Antamina durante PERUMIN 35 por sus buenas prácticas en diversidad e inclusión* [Entrada de

noticias]. <https://www.antamina.com/noticias/asociacion-mujeres-mineria-brinda-reconocimiento-antamina-durante-perumin-buenas-practicas-diversidad-inclusion/>

Compañía Minera Antamina S.A. (2022, junio). *Antamina fortalece el papel de la mujer minera en alianza con WIM Perú* [Entrada de

noticias]. <https://www.antamina.com/noticias/antamina-fortalece-papel-mujer-minera-alianza-wim-peru/>

Compañía Minera Antamina S.A. (2022). *Reporte de sostenibilidad 2021* [Informe

anual]. <https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2022/07/reporte-de-sostenibilidad-2021.pdf>

Compañía Minera Antamina S.A. (2023). *Reporte de sostenibilidad 2022* [Informe de sostenibilidad]. https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2023/12/RS2022%20-%20CMA_Rv4_Comprimido_opt_2.pdf

Compañía Minera Antamina S.A. (2024, 20 de mayo). *Participación de Antamina en TEDxTukuyWomen 2024 promovió la equidad de género*. <https://www.antamina.com/noticias/participacion-antamina-tedxtukuywomen-2024-promovio-equidad-genero/>

Compañía Minera Antamina S.A. (2024, 8 de marzo). *Día de la Mujer 2024: Antamina es la única minera peruana con la mayor cantidad de mujeres en su alta dirección*. <https://www.antamina.com/noticias/dia-mujer-antamina-unica-minera-peruana-mayor-cantidad-mujeres-alta-direccion/>

Compañía Minera Antamina S.A. (2024, marzo 8). *Día de la Mujer: Antamina, única minera peruana con mayor cantidad de mujeres en alta dirección*. Antamina. <https://www.antamina.com/noticias/dia-mujer-antamina-unica-minera-peruana-mayor-cantidad-mujeres-alta-direccion/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%2C%20Antamina%20viene,que%20este%20es%20el%20camino%E2%80%9D>

Compañía Minera Antamina S.A. (2024). *Reporte de sostenibilidad 2023* [Informe de sostenibilidad]. <https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2024/10/reporte-de-sostenibilidad-2023-esp.pdf>

Compañía Minera Antamina. (2020, 5 de marzo). *Antamina obtiene certificación como “Empresa segura, libre de violencia y discriminación hacia la mujer”*. <https://www.antamina.com/noticias/antamina-obtiene-certificacion-empresa-segura-libre-de-violencia-y-discriminacion-hacia-mujer/>

Compañía Minera Antamina. (2024, marzo 8). Día de la Mujer: Antamina, la única minera peruana con mayor cantidad de mujeres en alta dirección.

<https://www.antamina.com/noticias/dia-mujer-antamina-unica-minera-peruana-mayor-cantidad-mujeres-alta-direccion/>

Compañía Minera Antamina. (2024, marzo 8). Día de la Mujer: Antamina, la única minera peruana con mayor cantidad de mujeres en alta dirección.

<https://www.antamina.com/noticias/dia-mujer-antamina-unica-minera-peruana-mayor-cantidad-mujeres-alta-direccion/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%2C%20Antamina%20viene,que%20este%20es%20el%20camino%E2%80%9D.>

Compañía Minera Antapaccay S.A. (2020). Reporte de sostenibilidad 2020.

<https://www.glencoreperu.pe/.rest/api/v1/documents/c2de45397054edfdbb817336fc4bd035/document+%289%29.pdf>

Compañía Minera Antapaccay S.A. (2021). Reporte de sostenibilidad Antapaccay 2021

<https://www.glencoreperu.pe/.rest/api/v1/documents/cc88465f60459f8a139d2f9764eedeb7/28.09+VF+Reporte+de+Sostenibilidad+Antapaccay+2021+%281%29.pdf>

Compañía Minera Antapaccay S.A. (2022). Reporte de sostenibilidad Antapaccay 2022

<https://www.glencoreperu.pe/.rest/api/v1/documents/static/8ad7a670-4539-4363-96d7-41aa9a0a24a5/Reporte+de+Sostenibilidad+Antapaccay+2022.pdf>

Complejo Agroindustrial Beta S.A. (2020). Informe anual 2020. <https://beta.com.pe/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Anual-2020.pdf>

Complejo Agroindustrial Beta S.A. (2021). Reporte de sostenibilidad 2021.

<https://beta.com.pe/wp-content/uploads/2023/01/Reporte-de-Sostenibilidad-Agroindustrial-Beta-2021.pdf>

Complejo Agroindustrial Beta S.A. (2022). Reporte de sostenibilidad 2022.

<https://beta.com.pe/wp-content/uploads/2023/06/Reporte-de-Sostenibilidad-2022.pdf>

Complejo Agroindustrial Beta S.A. (2023). Reporte de sostenibilidad 2023.

<https://beta.com.pe/wp-content/uploads/2025/02/Reporte-de-Sostenibilidad-Agroindustrial-Beta-2023.pdf>

Complejo Agroindustrial Beta. (2024). Reporte integrado 2024 [PDF].

https://beta.com.pe/wp-content/uploads/2025/05/ESP_Reporte-Integrado-Agroindustrial-Beta-2024_VF.pdf

Congreso Constituyente Democrático (1993, 31 de octubre). Constitución Política del Perú.

Gobierno del Perú.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf?v=1594239946

Congreso de la República del Perú. (2017). Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, Ley N.º 30709. Diario Oficial El

Peruano.<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1600963-1>

Cornejo Lobo, Rebeca Ivonne. (2023). Aproximación al análisis de políticas del sector ambiente y agricultura desde la perspectiva de género. Discursos del sur, (11), 227-245. Obtenido de <https://doi.org/10.15381/dds.n11.23318>

Corvera, L., & Pizarro, R. (2025, 31 de julio). *50 mayores exportadores de fruta fresca de Perú*. Redagícola. <https://redagricola.com/50-mayores-exportadores-de-fruta-fresca-de-peru/> Red Agrícola

Danper Trujillo S.A.C. (2020). Reporte de sostenibilidad 2020. <https://www.danper.com>

Danper Trujillo S.A.C. (2021). Reporte de sostenibilidad 2021. <https://www.danper.com>

Danper Trujillo S.A.C. (2022). *Reporte de sostenibilidad 2022*.

<https://danper.com/sostenibilidad/modelo-sostenible/>

Danper Trujillo S.A.C. (2023). Reporte de sostenibilidad 2023. <https://www.danper.com>

Delgado, G. J. (2024, octubre 28). Impacto de la minería en el sur del Perú. Intercambio –

Revista Jesuita de Cultura Social. <https://intercambio.pe/mineria-sur-peru/>

Ecosac. (s. f.). *Mujeres a toda máquina*. <https://ecosac.com.pe/mujeres-a-toda-maquina/>

Ecosac. (s. f.). *Políticas* [Página web]. <https://ecosac.com.pe/politicas/>

Ernst & Young. (2025). Guía de inversión minera en el Perú. Obtenido de:

https://www.ey.com/es_pe/insights/mining-metals/guia-inversion-minera-peru

Estela, R. (2020). *Módulo 1: Investigación propositiva*. Instituto de Educación Superior

Pedagógico Público

Indoamérica. <https://www.calameo.com/read/006239239f8a941bec906>

Flores, Hugo. (2023, mayo 15). Criterios ESG: un nuevo ADN organizacional que gana

terreno en Perú. Obtenido de Forbes Perú: [https://forbes.pe/sostenibilidad/2023-05-](https://forbes.pe/sostenibilidad/2023-05-15/criterios-esg-un-nuevo-adn-organizacional-que-gana-terreno-en-peru)

[15/criterios-esg-un-nuevo-adn-organizacional-que-gana-terreno-en-peru](https://forbes.pe/sostenibilidad/2023-05-15/criterios-esg-un-nuevo-adn-organizacional-que-gana-terreno-en-peru)

Fundación Anglo American. (2021). *Memoria anual 2020*.

<https://chile.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Group->

[v5/Chile/medios/fundacion-anglo-american-memoria-2020.pdf](https://chile.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Group-v5/Chile/medios/fundacion-anglo-american-memoria-2020.pdf)

Fundación para la Conservación y Desarrollo Sostenible – FCDS Perú. (2025). Estimaciones

sobre la dimensión de la minería ilegal en el Perú – 2025. Obtenido de:

[https://fcds.org.pe/wp-content/uploads/2025/05/Estimaciones-mineria-ilegal-](https://fcds.org.pe/wp-content/uploads/2025/05/Estimaciones-mineria-ilegal-2025_final.pdf)

[2025_final.pdf](https://fcds.org.pe/wp-content/uploads/2025/05/Estimaciones-mineria-ilegal-2025_final.pdf)

García Briceño, B. (2024, 2 de mayo). Las 12 principales empresas mineras en el Perú 2024.

Ecommercenews. <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2024/las-12-principales-empresas-mineras-en-el-peru-2024.html>

Gonzales de Olarte, E. (2003). *La economía política de la desigualdad: El caso peruano*.

Revista de Ciencias Sociales, (102), 15–26.

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21210301.pdf>

Gonzales, J. (2023, noviembre 6). *Opinión: La situación laboral de los trabajadores de la*

agroexportación en el Perú. Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y

Energías Renovables – INTE PUCP. [https://inte.pucp.edu.pe/en/noticias-y-](https://inte.pucp.edu.pe/en/noticias-y-eventos/noticias/opinion-la-situacion-laboral-de-los-trabajadores-de-la-agroexportacion-en-el-peru/)

[eventos/noticias/opinion-la-situacion-laboral-de-los-trabajadores-de-la-](https://inte.pucp.edu.pe/en/noticias-y-eventos/noticias/opinion-la-situacion-laboral-de-los-trabajadores-de-la-agroexportacion-en-el-peru/)

[agroexportacion-en-el-peru/](https://inte.pucp.edu.pe/en/noticias-y-eventos/noticias/opinion-la-situacion-laboral-de-los-trabajadores-de-la-agroexportacion-en-el-peru/)

Hershey Company. (2024). The Hershey Company: ESG (Environmental, Social and Governance) Report 2024. The Hershey Company.

https://www.thehersheycompany.com/en_us/sustainability.html

Hortifrut. (2021). *Memoria integrada 2020*. [https://investor.hortifrut.com/wp-](https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2021/07/memoria-hortifrut-2020.pdf)

[content/uploads/2021/07/memoria-hortifrut-2020.pdf](https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2021/07/memoria-hortifrut-2020.pdf)

Hortifrut. (2022). *Reporte de sostenibilidad 2021*. [https://hortifrut.com/wp-](https://hortifrut.com/wp-content/uploads/2022/07/Reporte-Sostenibilidad-2021.pdf)

[content/uploads/2022/07/Reporte-Sostenibilidad-2021.pdf](https://hortifrut.com/wp-content/uploads/2022/07/Reporte-Sostenibilidad-2021.pdf)

Hortifrut. (2023). *Memoria integrada 2022*. [https://investor.hortifrut.com/wp-](https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2023/04/Hortifrut-Memoria-Integrada-2022-WEB.pdf)

[content/uploads/2023/04/Hortifrut-Memoria-Integrada-2022-WEB.pdf](https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2023/04/Hortifrut-Memoria-Integrada-2022-WEB.pdf)

Hortifrut. (2024). *Memoria integrada 2023*. [https://investor.hortifrut.com/wp-](https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2024/04/240419_Hortifrut_2023_web.pdf)

[content/uploads/2024/04/240419_Hortifrut_2023_web.pdf](https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2024/04/240419_Hortifrut_2023_web.pdf)

Hortifrut. (2025). *Complemento memoria integrada 2024*. <https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2025/04/COMPLEMENTO-MEMORIA-INTEGRADA-HF-2024-15-04-25.pdf>

Huarancca Guillén, J. (2024). Navigating the Post-Pandemic Landscape: An Analysis of the Gender Wage Gap in Peru. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2024/ee-2024-s15-p30-huarancca-guillen.pdf>

Hudbay Minerals Inc. (2023). Hudbay 2023 annual report: Built to grow [PDF]. Hudbay Minerals Inc. https://s23.q4cdn.com/405985100/files/doc_financials/2023/ar/Hudbay-2023-Annual-Sustainability-Report.pdf

Hudbay Minerals Inc. (2023). Memoria anual de sostenibilidad para el año 2022 – Comprometido [Informe de sostenibilidad]. Hudbay Minerals Inc. https://s23.q4cdn.com/405985100/files/doc_financials/html/2023/es/_doc/Hudbay-2022-Annual-Sustainability-Report-es.pdf

Hudbay Minerals Inc. (2024). Hudbay 2024 annual report: Built to grow [PDF]. Hudbay Minerals Inc. https://s23.q4cdn.com/405985100/files/doc_downloads/2025/05/Hudbay-2024-Annual-Report.pdf

INEI. (2023). Estadísticas de empleo y participación económica según sexo. Lima. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025, julio 23). Más niñas y adolescentes mujeres que niños y adolescentes varones acceden a internet. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-ninas-y-adolescentes-mujeres-que-ninos-y-adolescentes-varones-acceden-a-internet-15055/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Perú: Brechas de género 2023*.

Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Gobierno del Perú.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5841958/5181683-peru-brechas-de-genero-2023-avances-hacia-la-igualdad-de-mujeres-y-hombres.pdf?v=1711049380>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). Productores agropecuarios:

Principales resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2018-2019 y 2022-2024. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6879473-productores-agropecuarios-principales-resultados-de-la-encuesta-nacional-agropecuaria-ena-2018-2019-y-2022-2024>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025, enero 15). Población ocupada del país alcanzó 17 millones 322 mil 900 personas en el año 2024.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1110094-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-17-millones-322-mil-900-personas-en-el-ano-2024>

Instituto Peruano de Economía – IPE. (2022, marzo 29). Conflictos sociales costaron más de S/1.500 millones a la minería. Obtenido de: <https://ipe.org.pe/conflictos-sociales-costaron-mas-de-s-1-500-millones-a-la-mineria/>

Instituto Peruano de Economía. (2025, junio 24). El 80% de los agricultores peruanos sigue en la informalidad. Obtenido de: <https://ipe.org.pe/el-80-de-los-agricultores-peruanos-sigue-en-la-informalidad/>

International Labour Organization. (2021). Gender equality in the world of work. Recuperado de:

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms_751914.pdf

- Kögel, C., Criscuolo, C., Gal, P., & Schwellnus, C. (2023). *Gender diversity in senior management and firm productivity: Evidence from nine OECD countries (OECD Productivity Working Papers, No. 34)*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/gender-diversity-in-senior-management-and-firm-productivity_a14c56b8/58ad664a-en.pdf
- Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-71047-001.pdf>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- Minería Hoy (2024, junio 27). Conoce la opinión de los peruanos sobre la minería del país. Obtenido de: <https://www.mineriahoy.com/actualidad/conoce-la-opinion-de-los-peruanos-sobre-la-mineria-del-pais/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2025). Acuerdos comerciales del Perú. Obtenido de: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos_comerciales.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). Balance de gestión 2024: Pliego 035 - MINCETUR. Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo.
https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/MemoriasMincetur/Balance_Gestion_2024_MINCETUR.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). Balance de gestión 2024: Pliego 035 - MINCETUR. Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo.
https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/MemoriasMincetur/Balance_Gestion_2024_MINCETUR.pdf

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2025, 18 de febrero). *Transferencias por actividad minera sumaron más de S/ 8 070 millones en 2024*. Agencia Andina.
<https://andina.pe/agencia/noticia-transferencias-actividad-minera-sumaron-mas-s-8070-millones-2024-1019290.aspx>

Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2022, julio 27). Generación de empleo directo en el sector minero registra 6 meses de crecimiento continuo. Obtenido de:
<https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/1076283-minem-generacion-de-empleo-directo-en-el-sector-minero-registra-6-meses-de-crecimiento-continuo>

Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2024, junio 28). *MINEM lanza Política Nacional Multisectorial de Minería al 2050*. Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/1045997-minem-lanza-politica-nacional-multisectorial-de-mineria-al-2050>

Ministerio de Energía y Minas. (2024). Boletín estadístico minero: Edición N.º 12-2024 (diciembre). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7632700/6471629-boletin-dic-2024.pdf?v=1739545072>

Ministerio de Energía y Minas. (2024). Boletín estadístico minero: Edición N.º 12-2024 (diciembre). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7632700/6471629-boletin-dic-2024.pdf?v=1739545072>

Ministerio de Energía y Minas. (2024). Reporte mensual de comercio regional: octubre 2024.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7353305/6275213-rmcr-octubre-2024.pdf?v=1733929781>

Ministerio de Energía y Minas. (2025). Boletín estadístico minero: Edición N.º 2-2025

(febrero). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7934905/6675429-bem-feb-2025%282%29.pdf?v=1745854068>

Ministerio de Energía y Minas. (2025). Boletín estadístico minero: Edición N.º 2-2025

(febrero). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7934905/6675429-bem-feb-2025%282%29.pdf?v=1745854068>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú. (2024, octubre). *Reporte mensual de casos registrados: octubre 2024.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7353305/6275213-rmcr-octubre-2024.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). *Política Nacional de Igualdad de*

Género (PNIG). <https://www.gob.pe/44830-politica-nacional-de-igualdad-de-genero-pnig>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2024). *Perú: Brechas de género 2024.*

Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7328646/6256619-peru-brechas-de-genero-2024-avances-hacia-la-igualdad-de-mujeres-y-hombres.pdf?v=1733349119>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Informe anual de la mujer en el mercado laboral 2022.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5700506/5060924-informe-anual-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral.pdf?v=1705616279>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2024, 6 de junio). *Minería ilegal en Madre de Dios arrasó área similar a Lima Metropolitana*. Infobae.

<https://www.infobae.com/peru/2024/06/02/mineria-ilegal-en-madre-de-dios-actividad-arraso-bosques-con-un-area-similar-a-la-de-lima-metropolitana/>

Ministerio del Ambiente. (2013). Diálogo con la prensa N.º 2: Minería ilegal.

https://www.minam.gob.pe/prensa/wp-content/uploads/sites/44/2013/12/dialogo-con-la-prensa-2_Minereia_ilegal.pdf

Minsus. (2021, noviembre 25). *Mujeres y la minería del futuro: Una mirada desde la región andina*. Minsus. <https://minsus.net/mujeres-y-la-mineria-del-futuro-una-mirada-desde-la-region-andina/>

Montoya Herrera, M., & Rivera González, Á. E. (2023). Facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas. *Inter disciplina*, 11(30), 1–30. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2023.30.80421>

MPF. (2023). *Reporte GRI 2020*. <https://www.mpf.com.pe/wp-content/uploads/2023/07/GRI2020.pdf>

MPF. (2023). *Reporte GRI 2022*. <https://www.mpf.com.pe/wp-content/uploads/2023/07/GRI2022.pdf>

MPF. (2024). *Reporte GRI 2023*. <https://www.mpf.com.pe/wp-content/uploads/2024/07/Reporte-GRI-2023.pdf>

Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre. (2022, 3 de agosto). “*Mujeres a toda máquina*” realizan con éxito prácticas profesionales en empresa agrícola [Entrada de noticias]. <https://www.muniveintiseisdeoctubre.gob.pe/noticias/detalle/1927-mujeres-a-toda-maquina-realizan-con-exito-practicas-profesionales-en-empresa-agricola>

Nexa Resources Perú S.A.A.. (2021). *Memoria anual 2020* [Informe anual]. Recuperado de

https://www.nexaresources.com/wp-content/uploads/2022/07/NEX_RA_2020_V12.pdf

Nexa Resources Perú S.A.A.. (2022). *Memoria anual 2021* [Informe anual]. Recuperado de

https://www.nexaresources.com/wp-content/uploads/2023/04/NEX_RA21_ESP_VF.pdf

Nexa Resources Perú S.A.A.. (2023). *Memoria anual 2022* [Informe anual]. Recuperado de

https://www.nexaresources.com/wp-content/uploads/2023/05/RA_Nexa_2022_ESP_v7_FINAL_SITE.pdf

Nexa Resources Perú S.A.A.. (2024). *Memoria anual 2023* [Informe anual]. Recuperado de

https://www.nexaresources.com/wp-content/uploads/2024/04/RA_Nexa_2023_ESP.pdf

Nexa Resources Perú S.A.A.. (2025). *Memoria anual 2024* [Informe anual].

https://www.nexaresources.com/wp-content/uploads/2025/04/IA_Nexa_2024.pdf

OECD. (2022). Igualdad de género en el Perú: Hacia una mejor distribución del trabajo

remunerado y no remunerado. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34a988b3-es>

ONU Mujeres. (2024). Datos y cifras: Empoderamiento económico.

<https://www.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/hechos-y-cifras>

ONU Mujeres. (2024). Datos y cifras: Empoderamiento económico.

<https://www.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/hechos-y-cifras>

ONU Mujeres. (s.f.). *Capacity development and training*. <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/capacity-development-and-training>

ONU Mujeres. (s.f.). Fondo para la Igualdad de Género. Obtenido de:
<https://www.unwomen.org/es/trust-funds/fund-for-gender-equality>

Oré, M., & Urteaga, L. (2020). Condiciones laborales y género en el sector agroindustrial peruano. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/173820>

Organización de las Naciones Unidas en México. (2023, julio 12). La desigualdad de género en la alimentación y la agricultura cuestan al mundo un billón de dólares.
<https://mexico.un.org/es/227594-la-desigualdad-de-g%C3%A9nero-en-la-alimentaci%C3%B3n-y-la-agricultura-cuestan-al-mundo-un-bill%C3%B3n-de>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s.f.). Volatilidad de precios. Obtenido de: <https://www.fao.org/economic/est/temas-emergentes/volatilidad-de-precios/es/>

Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Igualdad de género y empoderamiento de la mujer – Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Crecimiento económico*. Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Igualdad de género*. Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Organización Internacional de Empleadores (OIE). (s.f.). *Igualdad de género y diversidad*.

<https://www.ioe-emp.org/es/prioridades-politicas/igualdad-de-genero-y-diversidad>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Empresas sostenibles y trabajo decente: Una revisión de la evidencia*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_915753.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023*. <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2023>

Organización Internacional del Trabajo. (2005). *Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas* (M. Rueda-Catry & M. L. Vega Ruiz, Autoras). Oficina Regional para América Latina y el Caribe. https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_345_span.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Buenas prácticas del sector empleador con trabajadores migrantes: Relaciones laborales y salud y seguridad en el trabajo en Costa Rica*. Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40sro-san_jose/documents/publication/wcms_855035.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2019*. Organización Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial:*

Argumentos para un cambio.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Women in Business and Management: The business case for change.* OIT.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

Pacto Global Chile. (2023, marzo 8). Mujeres en la agroindustria: Sembrando el futuro con innovación y liderazgo. Pacto Global Chile. <https://www.pactoglobal.cl/mujeres-en-la-agroindustria-sembrando-el-futuro-con-innovacion-y-liderazgo/>

Palacios, L., & Aninat, M. (2024, enero). Desafíos ESG en el sector minero de América

Latina: Informe de mesa redonda. Obtenido de:

https://www.energypolicy.columbia.edu/wp-content/uploads/2024/01/LatAm-Mining-CGEP_EventSummary_010323_Spanish.pdf

Pedreschi Argüelles, T. G. (2021). *La brecha salarial de género en el Perú: Análisis de sus causas y consecuencias* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio

Institucional Universidad de Lima.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/9954/Pedreschi_Arg%C3%BCelles_Thais_Gabriela.pdf

ProInversión - Home. (n.d.). [Www.investinperu.pe](http://www.investinperu.pe). <https://www.investinperu.pe/print/el-peru-en-un-instante/ubicacion-geografica>

PwC (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace. PricewaterhouseCoopers.

<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

PwC Perú & Aequales. (2022). *Moviendo la aguja: Estado de la equidad de género en las organizaciones peruanas.*

https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC_Aequales_Moviendo-la-aguja.pdf

PwC Perú. (2023). *Estudio Woman CEO 2023: Mujeres líderes en la alta dirección empresarial del Perú.*

https://www.pwc.pe/es/publicaciones/woman_ceo_estudio_2023.pdf

Quiroz, D., Kuepper, B., Achterberg, E., Rajeevan, C. y Warmerdam, W. (2022, 6 de octubre). *Hacia una transición energética justa: Riesgos para los derechos laborales en el sector minero latinoamericano.* Profundo. Recuperado de

<https://www.profundo.nl>

Redacción Logística 360. (2024, mayo 23). Perú es el primer exportador mundial de uva, arándano, espárrago y quinua. Obtenido de: <https://logistica360.pe/peru-es-el-primer-exportador-mundial-de-uva-arandano-esparrago-y-quinua/>

Rumbo Minero. (2025, 7 de octubre). *Antamina mantiene campaña continua por la inclusión e igualdad de derechos laborales de sus*

colaboradoras. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/antamina-inclusion-igualdad-derechos-laborales-colaboradoras/>

Sánchez Legua, F. A. (2021). *La participación laboral femenina en el Perú: Barreras estructurales y propuestas de mejora* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima].

Repositorio Institucional Universidad de Lima.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/9953/S%C3%A1nchez_Legua_Fabiola_Aracelli.pdf

- Science Up. (2024, enero 31). *Guías de buenas prácticas para la igualdad/equidad de género*. <https://scienceup.cl/2024/01/31/guias-de-buenas-practicas-para-la-igualdad-equidad-de-genero/>
- Shoreibah, R. A., Marshall, G. W., & Gassenheimer, J. B. (2019). *Toward a framework for mixed-gender selling teams and the impact of increased female presence on team performance: Thought development and propositions*. *Industrial Marketing Management*, 77, 4-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.016>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2021). *Memoria anual 2020* [Informe anual]. Recuperado de <https://www.cerroverde.pe/pdf/memoria-anual-2020.pdf>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2022). *Memoria anual 2021* [Informe anual]. Recuperado de <https://www.cerroverde.pe/pdf/Memoria-Anual-2021.pdf>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2023). *Memoria anual 2022* [Informe anual]. <https://www.cerroverde.pe/pdf/Memoria-Anual-2022.pdf>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2024). *Memoria anual 2024 y anexos*. <https://www.cerroverde.pe/pdf/Memoria-Anual-2024-y-anexos.pdf>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2024). *Reporte de sostenibilidad 2023*. <https://www.cerroverde.pe/assets/img/publicaciones/Reporte-de-Sostenibilidad-Cerro-Verde-2023-v3.pdf>
- Southern Copper Corporation. (2023). *Suplemento al Informe de Desarrollo Sustentable 2022*. https://desarrollosustentable.gmexico.com/wp-content/uploads/2024/05/Sup_SCC_IDS22.pdf
- Southern Copper Corporation. (2024). *Suplemento al Informe de Desarrollo Sustentable 2024*.

https://www.gmxico.com/GMDocs/InformeSustentable/Folletos/ESP/Suplemento_SCC_IDS24.pdf

Tarazona Jiménez, John Joseph, Yslado Méndez, Rosario Margarita, Huamán Maguiña, Lalo Leonardo, Beltrán Castillo, Karina del Pilar, & Figueroa Delgado, Ingrid Geraldine. (2025). Evolución de la brecha salarial de género en el Perú. *Revista InveCom*, 5(2), e502044. Epub 15 de febrero de 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13334737>

The Hershey Company. (2024). Responsible Business Report 2024. Obtenido de <https://www.thehersheycompany.com/content/dam/hershey-corporate/documents/pdf/hershey-2024-responsible-business-report.pdf>

The World Bank (2020). Closing gender gaps in Latin America and the Caribbean. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/484401532010525429/pdf/Closing-Gender-Gaps-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>

Unilever. (2023). *Unilever Annual Report and Accounts 2023: Making sustainable living commonplace*. Unilever PLC. <https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre>

Unilever. (n.d.). Gender equity, equality and women's empowerment. <https://www.unilever.com/sustainability/equity-diversity-and-inclusion/gender-equality-and-womens-empowerment/>

WINAG Perú. (n.d.). Acerca de. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/winagperu/about/>

Women in Mining Perú. (n.d.). WIM Perú – Women in Mining Perú. <https://wimperu.org/>

World Bank. (2024, March 4). *Women, Business and the Law 2024*. World Bank Group.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099110624115537381/pdf/P167792-e884b79d-fbaa-4b87-a416-b44e57ac5a89.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024>

World Economic Forum. (2024, julio). Brecha de género: Así es el panorama laboral de las mujeres en 2024. <https://es.weforum.org/stories/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/>

World Economic Forum. (2024, julio). Brecha de género: Así es el panorama laboral de las mujeres en 2024. <https://es.weforum.org/stories/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/>

Apéndices

Apéndice A: Declaración de Uso de Inteligencia Artificial (IA)

Introducción

Esta declaración tiene como propósito establecer criterios claros para la integridad académica en el contexto del uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IAG) en el desarrollo de la tesis. Busca operacionalizar el cumplimiento de los *Lineamientos sobre el uso de IA en Centrum PUCP*. Este formato debe ser llenado de forma obligatoria por todos los equipos al momento de presentar su documento final de tesis e incorporarse como Apéndice A.

I. Declaración de uso de IAG

1. ¿Se utilizó alguna herramienta de IA generativa en la elaboración de este trabajo?

Sí	x	No	
----	---	----	--

2. En caso afirmativo, ¿cuáles herramientas utilizaste? (marcar todas las que apliquen):

- ChatGPT (X)
- Gemini
- Claude
- Copilot (X)
- Perplexity
- DALL·E u otras IA visuales
- Otra: Quillbot

3. ¿Con qué propósito se utilizaron estas herramientas?

- Generación de ideas (X)
- Revisión gramatical (X)
- Organización de la información / Estructura
- Traducción de contenido
- Búsqueda de información secundaria (X)
- Redacción parcial (X)
- Generación de imágenes / Visualizaciones
- Otros: Parafraseo y corrección de referencias en formato APA

II. Compromiso del estudiante

Declaro que la información proporcionada en este formulario es verdadera, y que asumo plena responsabilidad por el contenido del trabajo presentado, incluyendo aquellas partes elaboradas con

apoyo de IA. Me comprometo a mantener los principios de honestidad académica, y a respetar las disposiciones institucionales sobre el uso responsable de la inteligencia artificial.

Firma de los integrantes:

Aparicio Araujo Carla del Rocío

Firma:  - DNI 48340633

Mayor Ichavautis Jhoans Evelyn

Firma:  - DNI 46507573

Montes de Oca Orellana Gary Jesus

Firma:  - DNI 72397771

Ruiz Huancas Henry Miguel

Firma:  - DNI 73230126

