

## **INCLUSIÓN FEMENINA COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EMPRESAS MINERAS DEL ECUADOR**

## **INCLUSIÓN FEMENINA COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EMPRESAS MINERAS DEL ECUADOR**

**Autores:** <sup>1</sup>Ana Lucía Jumbo Narváez.

<sup>1</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0480-1719>

<sup>1</sup>E-mail de contacto: [analucia\\_jn1989@hotmail.com](mailto:analucia_jn1989@hotmail.com)

Afiliación: <sup>1</sup>\*Universidad Internacional del Ecuador, (Ecuador).

Artículo recibido: 19 de Agosto del 2026.

Artículo revisado: 21 de Septiembre del 2026.

Artículo aprobado: 21 de Septiembre del 2026.

<sup>1</sup>Estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador, (Ecuador).

### **Resumen**

La inclusión femenina en el sector minero representa un desafío organizacional vinculado a la igualdad de oportunidades, la gestión del talento humano y la sostenibilidad empresarial. La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la inclusión de mujeres en cargos técnicos y administrativos y la reputación corporativa de las empresas mineras ecuatorianas. El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo, mediante ocho entrevistas semiestructuradas a mujeres vinculadas al sector minero y a representantes de públicos externos de los ámbitos social, comunitario y educativo. Las categorías de análisis incluyeron: inclusión femenina y gestión del talento humano; cultura organizacional y diversidad; comunicación estratégica y reputación corporativa; y retos y oportunidades de la participación femenina en minería. Los resultados permiten identificar percepciones favorables sobre la participación femenina y destacan la importancia de la capacitación, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y la comunicación coherente como elementos relacionados con la percepción reputacional de las organizaciones. La investigación aporta una perspectiva comunicacional y organizacional sobre la manera en que las prácticas de inclusión pueden relacionarse con la confianza, la legitimidad y la percepción de las empresas mineras frente a sus diferentes grupos de interés.

**Palabras clave:** Inclusión de género, Mujeres, Minería, Reputación corporativa, Comunicación organizacional,

**Sostenibilidad empresarial, Liderazgo femenino.**

### **Abstract**

The inclusion of women in the mining sector represents an organizational challenge linked to equal opportunities, human talent management, and corporate sustainability. This research aims to analyze the relationship between the inclusion of women in technical and administrative roles and the corporate reputation of Ecuadorian mining companies. The study employs a qualitative approach, utilizing eight semi-structured interviews with women connected to the mining sector and with representatives of external stakeholders from the social, community, and educational spheres. Analysis categories included: female inclusion and human talent management; organizational culture and diversity; strategic communication and corporate reputation; and the challenges and opportunities regarding women's participation in mining. The results reveal favorable perceptions of women's participation and highlight the importance of training, professional development, equal opportunities, and consistent communication as elements linked to the reputational perception of these organizations. The research offers a communication and organizational perspective on how inclusion practices can relate to trust, legitimacy, and the perception of mining companies among their various stakeholders.

**Keywords:** Gender inclusion, Women, Mining, Corporate reputation,

## **Organizational communication, Corporate sustainability, Female leadership.**

### **Sumário**

A inclusão feminina no setor de mineração representa um desafio organizacional vinculado à igualdade de oportunidades, à gestão de talentos e à sustentabilidade empresarial. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a inclusão de mulheres em cargos técnicos e administrativos e a reputação corporativa de empresas de mineração equatorianas. O estudo adota uma abordagem qualitativa, por meio de oito entrevistas semiestruturadas com mulheres ligadas ao setor de mineração e com representantes de públicos externos das esferas social, comunitária e educacional. As categorias de análise incluíram: inclusão feminina e gestão de talentos; cultura organizacional e diversidade; comunicação estratégica e reputação corporativa; e desafios e oportunidades da participação feminina na mineração. Os resultados permitem identificar percepções favoráveis sobre a participação feminina e destacam a importância da capacitação, do desenvolvimento profissional, da igualdade de oportunidades e da comunicação coerente como elementos relacionados à percepção da reputação das organizações. A pesquisa traz uma perspectiva comunicacional e organizacional sobre como as práticas de inclusão podem se relacionar com a confiança, a legitimidade e a percepção das empresas de mineração perante seus diferentes grupos de interesse.

**Palavras-chave:** Inclusão de gênero, Mulheres, Mineração, Reputação corporativa, Comunicação organizacional, Sustentabilidade empresarial, Liderança feminina.

### **Introducción**

En los últimos años, el sector minero ha experimentado importantes transformaciones impulsadas por la necesidad de fortalecer la sostenibilidad, la responsabilidad social y el

buen gobierno corporativo. En este escenario, las empresas han comenzado a implementar estrategias orientadas a promover la diversidad y la inclusión, reconociendo que estos principios no solo representan una respuesta a las demandas sociales de igualdad, sino también una oportunidad para fortalecer la innovación, la competitividad y la reputación organizacional.

Desde la teoría del capital humano-propuesta por Becker (1993) las personas constituyen uno de los recursos más valiosos de una organización, ya que sus conocimientos, habilidades y capacidades contribuyen al desarrollo y al desempeño empresarial. En este sentido, la incorporación de mujeres en la industria minera puede contribuir a ampliar el aprovechamiento del talento disponible y enriquecer los procesos de toma de decisiones. A nivel mundial, la participación de las mujeres en actividades mineras continúa siendo limitada debido a factores históricos, culturales y organizacionales que han configurado la minería como un sector tradicionalmente masculino. Sin embargo, diversos estudios sobre diversidad organizacional, como los planteamientos de Ely y Thomas (2001), destacan que los equipos diversos favorecen el aprendizaje organizacional, la generación de nuevas perspectivas y el desarrollo de soluciones innovadoras, convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible.

De igual manera, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) señala que la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo pueden contribuir al fortalecimiento de la innovación, la productividad, el rendimiento organizacional y el bienestar de las personas trabajadoras. Asimismo, destaca la importancia de integrar la diversidad y la inclusión en la estrategia y cultura de las organizaciones y de

promoverlas a lo largo de los procesos de contratación, desarrollo y permanencia del personal.

En América Latina, la incorporación de mujeres en la minería ha adquirido mayor relevancia como respuesta a las crecientes exigencias sociales respecto a prácticas empresariales responsables y sostenibles. En este contexto, diversos países de la región han desarrollado políticas orientadas a incrementar la participación femenina en áreas operativas, técnicas y de liderazgo, promoviendo entornos laborales más inclusivos y alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 5, relacionado con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (UN Women, 2023).

En Ecuador, la minería se ha consolidado como un sector estratégico para el desarrollo económico nacional, debido a su capacidad de generar empleo, atraer inversión y promover iniciativas de desarrollo local. Dentro de este contexto, la inclusión femenina representa un avance relevante en la gestión del talento humano y la sostenibilidad corporativa. Según la Segunda Encuesta de Equidad de Género en la Industria Minera Ecuatoriana, las mujeres representan el 19,56 % de la fuerza laboral del sector (Women in Mining Ecuador, 2025), evidenciando un progreso gradual hacia la construcción de ambientes laborales más diversos e inclusivos.

En este contexto surge la problemática central de esta investigación: comprender si la incorporación de mujeres en cargos técnicos y administrativos en las empresas mineras ecuatorianas puede generar efectos positivos no solo en términos de equidad laboral, sino también en la percepción externa e interna de las organizaciones. La reputación corporativa

constituye un activo intangible fundamental y, a pesar del incremento de la participación femenina en la industria minera y de la existencia de investigaciones internacionales sobre la inclusión de género, en el contexto ecuatoriano aún existe escasa evidencia científica que analice específicamente la relación entre la inclusión de mujeres en cargos técnicos y administrativos y la reputación corporativa de las empresas mineras.

Una parte importante de los estudios disponibles se ha centrado en aspectos relacionados con la equidad laboral, la participación femenina o la sostenibilidad, dejando un vacío respecto al impacto que estas prácticas pueden tener en la percepción de los distintos grupos de interés. Este vacío de conocimiento justifica el desarrollo de la presente investigación. Por ello, la presente investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la inclusión de mujeres en cargos técnicos y administrativos se relaciona con la reputación corporativa de las empresas mineras del Ecuador?

Diversos estudios previos han abordado problemáticas relacionadas con la participación femenina en la industria minera y los desafíos que enfrentan las mujeres dentro de este sector. Kansake, Sakyi-Addo y Dumakor-Dupey (2021), en su investigación *Creating a gender-inclusive mining industry: Uncovering the challenges of female mining stakeholders*, analizaron las barreras que limitan la participación femenina en minería mediante encuestas aplicadas a mujeres vinculadas al sector en diferentes países. Los resultados evidenciaron que las principales dificultades corresponden a la discriminación laboral, la falta de apoyo organizacional y la presencia de culturas empresariales tradicionalmente masculinizadas. De igual manera, Campero et

al. (2023) analizaron la participación femenina en la minería en países miembros de APEC e identificaron que el enfoque empresarial de la inclusión puede favorecer políticas de igualdad y una reputación corporativa asociada con la equidad. Sin embargo, los autores advierten sobre la necesidad de avanzar hacia enfoques más amplios que consideren las dimensiones sociales y políticas de la inclusión femenina en el sector minero. La importancia de investigar esta temática radica en que la inclusión femenina dentro de la minería no representa únicamente un desafío relacionado con la igualdad de oportunidades, sino también una estrategia vinculada con la sostenibilidad empresarial, la gestión del talento humano y la construcción de reputación corporativa.

Desde la perspectiva de la teoría de los stakeholders planteada por Freeman (2010), las organizaciones deben responder a las expectativas de todos los grupos que influyen o son afectados por sus actividades, incluyendo trabajadores, comunidades, inversionistas y organismos reguladores. En este sentido, las políticas de inclusión de género pueden contribuir al fortalecimiento de la legitimidad empresarial, favorecer las relaciones con los grupos de interés y apoyar la sostenibilidad de las operaciones mineras.

La consideración de diferentes grupos de interés resulta especialmente relevante en la gestión de la reputación corporativa, debido a que las organizaciones son valoradas no solamente por sus integrantes internos, sino también por actores externos que mantienen algún tipo de relación o interés respecto de sus actividades. Desde esta perspectiva, la percepción de comunidades, ciudadanos, instituciones educativas y organizaciones sociales puede aportar elementos para comprender cómo determinadas prácticas empresariales son

interpretadas en el entorno. En el caso de la inclusión femenina, conocer estas percepciones permite complementar la visión organizacional con la perspectiva social de quienes forman parte del contexto en el que operan las empresas mineras. Desde la comunicación organizacional, la reputación corporativa se reconoce como uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones. Fombrun y Van Riel (2004) sostienen que esta se construye a partir de las percepciones que los públicos desarrollan sobre el comportamiento, desempeño y valores de una empresa a lo largo del tiempo. En sectores con alta exposición social y ambiental, como la minería, una reputación favorable resulta esencial para fortalecer la confianza de comunidades, inversionistas, trabajadores y entidades reguladoras.

Desde la comunicación estratégica, Costa (2021) señala que la reputación se fortalece mediante acciones coherentes, transparentes y socialmente responsables que permitan generar credibilidad y confianza en los grupos de interés. De manera complementaria, Villafañe (2023) plantea que la reputación está estrechamente vinculada con la conducta ética de las organizaciones y su capacidad para responder a las expectativas sociales emergentes. Bajo esta perspectiva, las iniciativas orientadas a incrementar la participación femenina en la minería constituyen una herramienta de gestión que evidencia el compromiso empresarial con la igualdad de oportunidades, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Los principales beneficiarios de esta investigación serán las empresas mineras ecuatorianas, al proporcionar elementos para fortalecer sus estrategias de comunicación organizacional, gestión del talento humano y

responsabilidad social corporativa. Asimismo, beneficiará a profesionales de comunicación, investigadores, estudiantes y actores vinculados al sector minero interesados en comprender la relación entre inclusión, sostenibilidad y reputación empresarial. El aporte de esta investigación consiste en analizar la inclusión femenina desde una perspectiva comunicacional y organizacional, considerando que la presencia de mujeres en cargos técnicos y administrativos puede contribuir al fortalecimiento de la cultura corporativa, mejorar la percepción de los grupos de interés y consolidar prácticas empresariales más sostenibles e inclusivas.

Por lo tanto, la inclusión de mujeres en las empresas mineras no debe entenderse únicamente como una medida de equidad social, sino como un componente relacionado con la gestión del talento humano, la diversidad organizacional y las relaciones con los grupos de interés. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo la inclusión de mujeres en cargos técnicos y administrativos se relaciona con la percepción de la reputación corporativa en empresas mineras ecuatorianas, considerando las perspectivas de participantes vinculados al sector y de públicos externos. Para alcanzar este propósito, se plantean como objetivos específicos identificar las percepciones de ambos grupos sobre la relación entre las estrategias de inclusión femenina y la reputación corporativa; analizar la importancia de la participación femenina en la construcción de una cultura organizacional basada en la diversidad, la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad empresarial; y contrastar las percepciones de las participantes vinculadas al sector minero con las de los públicos externos respecto a la inclusión femenina y su posible relación con la reputación corporativa.

### **Materiales y Métodos**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que buscó comprender las percepciones, experiencias y significados expresados por participantes vinculadas al sector minero y por representantes de públicos externos respecto a la inclusión femenina y su posible relación con la reputación corporativa. Este enfoque permitió aproximarse al fenómeno desde diferentes perspectivas, considerando aspectos relacionados con la gestión del talento humano, la cultura organizacional, la diversidad, la comunicación estratégica y la percepción social de las empresas mineras. De acuerdo con Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa permite estudiar los fenómenos en sus contextos y comprender los significados que las participantes atribuyen a sus experiencias, lo cual resulta pertinente para analizar las percepciones relacionadas con la inclusión femenina y la reputación corporativa.

El estudio presenta un alcance descriptivo-interpretativo, debido a que describe las experiencias y perspectivas de las participantes (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), y permite interpretar cómo las prácticas de inclusión femenina, la cultura organizacional, la comunicación estratégica y la construcción de reputación corporativa se vinculan dentro del contexto de las empresas mineras ecuatorianas. Desde la perspectiva del capital humano, Becker (1993) sostiene que las capacidades, conocimientos y competencias de las personas representan recursos estratégicos para las organizaciones. Bajo este planteamiento, la participación de mujeres en espacios laborales tradicionalmente masculinizados, como la minería, puede representar una oportunidad para ampliar las capacidades organizacionales y fortalecer procesos relacionados con la innovación, el liderazgo y la toma de decisiones. Asimismo, la

incorporación de públicos externos permite complementar esta perspectiva mediante la identificación de percepciones sociales relacionadas con las oportunidades de participación femenina y su posible relación con la reputación corporativa de las organizaciones.

La investigación también consideró los planteamientos de Ely y Thomas (2001), quienes señalan que la diversidad puede generar valor organizacional cuando las diferentes perspectivas son integradas en los procesos y dinámicas de trabajo. Este fundamento permitió analizar la inclusión femenina no solamente como una cuestión de representación, sino como un fenómeno relacionado con la cultura organizacional, la gestión del talento humano y la posibilidad de incorporar diferentes experiencias y perspectivas en los equipos de trabajo.

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando perfiles que permitieran obtener perspectivas complementarias sobre la inclusión femenina y la reputación corporativa. La muestra estuvo conformada por ocho mujeres, distribuidas en dos grupos: el primer grupo estuvo integrado por cuatro mujeres vinculadas profesionalmente con el sector minero ecuatoriano, con experiencia en ámbitos relacionados con la gestión del talento humano y áreas técnicas, administrativas u operativas; el segundo grupo estuvo conformado por cuatro mujeres pertenecientes a públicos externos: una representante de una organización social vinculada con la participación de las mujeres, una ciudadana local, una docente universitaria y una estudiante de bachillerato. La incorporación de estos públicos permitió complementar la perspectiva de participantes vinculados al sector

con percepciones provenientes del entorno social y educativo, sin asociar sus opiniones con una empresa minera específica.

Para la recopilación de información se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada. La guía de entrevista fue elaborada de acuerdo con los objetivos de investigación y contempló cuatro categorías de análisis: inclusión femenina y gestión del talento humano; cultura organizacional y diversidad; comunicación estratégica y reputación corporativa; y retos y oportunidades de la participación femenina en minería. Las preguntas fueron adaptadas al perfil de las participantes, manteniendo las categorías centrales de análisis para facilitar posteriormente la comparación entre las perspectivas de las personas vinculadas al sector minero y las de los públicos externos.

Las entrevistas fueron realizadas de manera individual y se explicó previamente a las participantes el propósito académico de la investigación. La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos. Con el propósito de preservar la confidencialidad de las participantes y de las organizaciones relacionadas con sus experiencias profesionales, no se incorporaron nombres de empresas, proyectos ni datos personales que permitan su identificación. Los testimonios fueron analizados de manera agregada y contextualizada como percepciones individuales, por lo que no representan declaraciones oficiales, evaluaciones institucionales ni posiciones de una empresa minera específica. En consecuencia, los resultados se presentan como percepciones de las participantes sobre el fenómeno estudiado y no como una valoración del desempeño de una organización determinada. Para el procesamiento de la información se utilizó el análisis temático, mediante un proceso de

familiarización con los testimonios, identificación de unidades de significado, codificación y agrupación de contenidos relacionados. Posteriormente, los códigos fueron organizados de acuerdo con las categorías de análisis definidas para la investigación y se identificaron coincidencias y elementos complementarios entre las entrevistas.

Este procedimiento se relaciona con la propuesta de Braun y Clarke (2006), quienes plantean el análisis temático como un método para identificar, analizar y reportar patrones o temas presentes en datos cualitativos. Su aplicación permitió organizar las percepciones de los dos grupos de participantes y posteriormente contrastar sus principales coincidencias y diferencias. Los hallazgos fueron interpretados a partir de la relación entre las percepciones de las participantes y los fundamentos teóricos abordados en la investigación. Este procedimiento permitió analizar la inclusión femenina desde una perspectiva organizacional y comunicacional, considerando su posible relación con la gestión del talento humano, la cultura interna, las relaciones con los grupos de interés y la reputación corporativa.

### **Resultados y Discusión**

El análisis temático de las ocho entrevistas permitió identificar cuatro categorías principales relacionadas con la inclusión femenina en el sector minero: inclusión femenina y gestión del talento humano; cultura organizacional y diversidad; comunicación estratégica y reputación corporativa; y retos y oportunidades de la participación femenina en minería. Las percepciones recogidas muestran una valoración generalmente favorable de la participación femenina, aunque también evidencian desafíos relacionados con

estereotipos de género, acceso a determinadas posiciones, formación especializada y desarrollo profesional. En relación con la gestión del talento humano, las participantes asociaron la incorporación de mujeres con aspectos como el compromiso, la responsabilidad, la comunicación, el trabajo colaborativo y la diversidad de perspectivas. Desde la perspectiva de las participantes vinculadas al sector minero, se destacó la importancia de considerar las competencias, los requerimientos de cada cargo, la experiencia y el potencial de las personas. Asimismo, se señaló que la incorporación de diferentes experiencias y formas de abordar las situaciones laborales puede favorecer una visión más amplia para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Tanto las participantes vinculadas al sector minero como los públicos externos resaltaron la importancia de la capacitación, la formación técnica y el desarrollo profesional para ampliar las oportunidades de participación femenina. Mientras las primeras enfatizaron la necesidad de responder a los perfiles y competencias requeridos por cada posición, los públicos externos destacaron especialmente la generación de oportunidades de preparación y primeras experiencias laborales para mujeres y jóvenes del territorio. Estas percepciones sugieren que la inclusión no depende únicamente de la disponibilidad de puestos de trabajo, sino también de la existencia de condiciones que permitan desarrollar las capacidades necesarias para acceder y avanzar profesionalmente. Los públicos externos aportaron una perspectiva complementaria al relacionar la participación femenina con la generación de referentes sociales y educativos. Una representante de una organización social destacó la importancia de generar oportunidades de capacitación y empleo para

mujeres del territorio y señaló como referente la participación de mujeres de la zona en actividades tradicionalmente asociadas con los hombres, como la operación de maquinaria. Desde esta perspectiva, la participación femenina en actividades tradicionalmente asociadas con los hombres puede contribuir a ampliar las expectativas profesionales de otras mujeres y jóvenes. De manera similar, la ciudadana local, la docente universitaria y la estudiante de bachillerato relacionaron la participación femenina con valores como la igualdad, el respeto, el compañerismo y la diversidad.

Respecto a la cultura organizacional y diversidad, las percepciones recogidas sugieren que una mayor participación femenina puede favorecer ambientes laborales caracterizados por el respeto, la colaboración y la igualdad de oportunidades. Asimismo, la presencia de mujeres en áreas técnicas, operativas, administrativas y profesionales fue relacionada con una transformación progresiva de los estereotipos asociados tradicionalmente a los roles de hombres y mujeres en la minería. Desde la perspectiva de los públicos externos, la presencia de mujeres en actividades técnicas también puede constituir un referente para las nuevas generaciones al mostrar posibilidades de formación y desarrollo profesional dentro de un sector históricamente masculinizado.

En cuanto a la comunicación estratégica y reputación corporativa, las entrevistas evidenciaron una percepción favorable respecto a la comunicación de iniciativas relacionadas con inclusión y diversidad. Las participantes señalaron que comunicar oportunidades de capacitación, experiencias profesionales y programas dirigidos a mujeres permite visibilizar su participación en la industria. Los públicos externos relacionaron esta

visibilización con una percepción favorable y con la generación de confianza, mientras que las participantes vinculadas al sector resaltaron la necesidad de mantener coherencia entre los mensajes comunicados y las prácticas efectivamente desarrolladas. En este sentido, los testimonios sugieren que la comunicación puede contribuir a la percepción reputacional cuando se encuentra respaldada por acciones organizacionales concretas.

En la categoría de retos y oportunidades, se identificaron desafíos asociados con estereotipos de género, acceso a determinadas posiciones técnicas y profesionales, experiencia laboral, formación especializada y desarrollo profesional. Como oportunidades, se señalaron la capacitación, la formación técnica, las prácticas profesionales, las primeras experiencias laborales, las mentorías y los mecanismos de desarrollo interno. Los públicos externos otorgaron especial importancia a la generación de oportunidades para mujeres y jóvenes de las zonas de influencia, mientras que las participantes vinculadas al sector destacaron la necesidad de relacionar estas iniciativas con las competencias requeridas por las organizaciones.

En conjunto, los hallazgos muestran una percepción favorable sobre la inclusión femenina y su posible relación con aspectos de la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la percepción de los grupos de interés. Las entrevistas sugieren que la capacitación, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y una comunicación coherente constituyen elementos relevantes para fortalecer las condiciones de participación femenina. No obstante, los resultados reflejan percepciones de las participantes y no permiten establecer una relación causal entre inclusión femenina y reputación corporativa. Los

resultados obtenidos evidencian que la inclusión femenina es percibida por las participantes como un proceso que ha mostrado avances dentro del sector minero ecuatoriano, aunque continúa existiendo una importante presencia masculina en determinadas áreas. Esta percepción puede relacionarse con el planteamiento de Becker (1993), quien sostiene que los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas constituyen recursos relevantes para las organizaciones. En las entrevistas, las participantes asociaron la participación femenina con compromiso, responsabilidad, comunicación, colaboración y diversidad de perspectivas, elementos que permiten comprender el talento humano como un componente relevante para el desarrollo organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, los resultados aportan un elemento adicional al análisis al destacar la importancia de considerar criterios objetivos relacionados con las competencias y requerimientos de cada posición. Asimismo, la valoración del potencial y de la disposición para aprender permite ampliar la concepción del talento más allá de la experiencia previa. Este planteamiento resulta relevante en contextos donde las organizaciones buscan fortalecer capacidades profesionales y desarrollar talento disponible en sus zonas de influencia. Desde esta perspectiva, la inclusión femenina puede comprenderse como parte de una gestión del talento orientada a reconocer capacidades diversas y generar oportunidades de desarrollo. En relación con la cultura organizacional, las participantes vincularon una mayor participación femenina con ambientes caracterizados por el respeto, la colaboración y la igualdad de oportunidades. Estos hallazgos guardan relación con Ely y Thomas (2001), quienes plantean que la diversidad puede generar valor cuando las organizaciones

integran diferentes perspectivas dentro de sus procesos y dinámicas internas. Asimismo, Vedres y Vasarhelyi (2023) destacan que la diversidad de género requiere condiciones de inclusión para generar beneficios en los equipos. Las percepciones recogidas sugieren que la presencia de mujeres en diferentes áreas puede contribuir progresivamente a ampliar las perspectivas de los equipos y a cuestionar concepciones tradicionales sobre las actividades profesionales dentro de la minería.

La incorporación de públicos externos amplía esta interpretación al evidenciar que la inclusión femenina también puede ser valorada desde el entorno social y educativo. Las participantes asociaron las oportunidades de participación femenina con una percepción favorable de las organizaciones, especialmente cuando estas se relacionan con capacitación, desarrollo profesional y generación de capacidades en el territorio. Esta percepción coincide con la teoría de los stakeholders de Freeman (2010), al destacar la importancia de considerar las expectativas de los actores vinculados con el contexto en el que las organizaciones desarrollan sus actividades.

Respecto a la comunicación estratégica, los testimonios sugieren que las acciones relacionadas con inclusión y diversidad pueden relacionarse con la percepción que los colaboradores y otros grupos de interés desarrollan sobre las organizaciones. Estos resultados se relacionan con los planteamientos de Fombrun y Van Riel (2004), quienes explican que la reputación corporativa se construye a partir de las percepciones que los públicos desarrollan sobre el comportamiento y desempeño de las organizaciones. Asimismo, coinciden con Costa (2021), quien destaca la importancia de la comunicación estratégica en la gestión de los activos intangibles y en la

construcción de relaciones con los grupos de interés. Un aspecto relevante identificado en las entrevistas es la necesidad de coherencia entre las acciones organizacionales y su comunicación. Desde esta perspectiva, la comunicación estratégica no debe entenderse únicamente como un mecanismo para difundir mensajes relacionados con la inclusión, sino también como una herramienta para visibilizar acciones y experiencias que puedan ser reconocidas por los diferentes públicos. La difusión de experiencias de mujeres que desarrollan sus actividades profesionales dentro del sector puede contribuir, además, a generar referentes y ampliar la percepción sobre las posibilidades de participación femenina en la minería.

En cuanto a los retos y oportunidades, las participantes identificaron aspectos relacionados con estereotipos de género, acceso a determinadas posiciones, desarrollo profesional y disponibilidad de perfiles técnicos. Estos elementos se interpretan como percepciones relacionadas con el contexto del sector y no como una evaluación de una organización específica. Las propuestas relacionadas con capacitación, formación técnica, prácticas profesionales, mentorías y desarrollo interno muestran oportunidades para continuar fortaleciendo la participación femenina y el desarrollo del talento. En este sentido, los hallazgos permiten interpretar que la inclusión femenina puede constituirse en un componente relevante de la gestión organizacional cuando se articula con igualdad de oportunidades, desarrollo del talento, cultura de colaboración y comunicación coherente. Desde la perspectiva de la reputación corporativa, estas prácticas pueden favorecer percepciones positivas cuando son consistentes con las acciones desarrolladas y con las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Sin embargo, los resultados no permiten afirmar una relación causal entre inclusión femenina y reputación corporativa, sino identificar una asociación percibida por las participantes dentro del contexto estudiado.

Los resultados también guardan relación con los hallazgos de Kansake et al. (2021), quienes identificaron la discriminación, las ideologías de género y la falta de apoyo como algunas de las principales barreras para una mayor inclusión femenina en la industria minera. En el presente estudio, aunque las participantes no señalaron estos factores con la misma intensidad, sí identificaron la persistencia de estereotipos de género, dificultades de acceso a determinadas posiciones y necesidades relacionadas con la formación y el desarrollo profesional. Esta coincidencia permite interpretar que los desafíos para la participación femenina no se limitan al acceso al empleo, sino que también involucran condiciones culturales y organizacionales que pueden influir en las oportunidades de permanencia y crecimiento profesional.

Estos resultados también pueden contrastarse con Campero et al. (2023), quienes identificaron que la participación femenina en la minería suele abordarse desde una perspectiva de valor empresarial y de construcción de una reputación corporativa favorable de las organizaciones. En el presente estudio, las participantes también relacionaron la inclusión femenina con percepciones positivas sobre las organizaciones; sin embargo, los testimonios ampliaron esta perspectiva al destacar aspectos como la capacitación, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y la generación de capacidades en el territorio. De esta manera, los hallazgos sugieren que la inclusión femenina puede ser interpretada no únicamente como un beneficio

empresarial, sino también como una práctica vinculada con las relaciones entre las organizaciones y sus diferentes grupos de interés.

### **Conclusiones**

La presente investigación permitió analizar las percepciones sobre la relación entre la inclusión de mujeres en cargos técnicos y administrativos y la reputación corporativa en el sector minero ecuatoriano. A partir del análisis de ocho entrevistas realizadas a mujeres vinculadas al sector minero y a públicos externos, se identificó una percepción generalmente favorable respecto a la participación femenina y al aporte que la diversidad puede generar en los equipos de trabajo, particularmente en aspectos relacionados con la comunicación, la colaboración, la generación de nuevas perspectivas y el desarrollo del talento humano.

La incorporación de públicos externos permitió complementar la perspectiva de las participantes vinculadas al sector minero y evidenció que la inclusión femenina también es valorada desde el entorno social y educativo. Una representante de una organización social, una ciudadana, una docente universitaria y una estudiante de bachillerato relacionaron las oportunidades para las mujeres con una percepción favorable de las organizaciones, especialmente cuando estas se acompañan de capacitación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades y generación de capacidades en el territorio. Los resultados permiten concluir que la inclusión femenina puede contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano cuando las oportunidades de participación se relacionan con criterios objetivos de selección y con procesos que valoren las competencias, la experiencia, el potencial y la disposición para aprender. Esto coincide con la importancia de garantizar condiciones que favorezcan la

participación económica de las mujeres. Esta perspectiva permite comprender que la participación femenina puede favorecerse mediante oportunidades de formación y desarrollo que contribuyan al fortalecimiento de capacidades profesionales.

Asimismo, se identificó que una mayor participación femenina puede relacionarse con transformaciones progresivas en la cultura organizacional, particularmente en aspectos vinculados con la colaboración, el respeto y la igualdad de oportunidades. La presencia de mujeres en diferentes áreas puede contribuir a ampliar las perspectivas de los equipos y a cuestionar estereotipos relacionados con actividades tradicionalmente asociadas a los hombres dentro de la minería.

En relación con la reputación corporativa, los hallazgos permiten interpretar que las iniciativas de inclusión pueden contribuir favorablemente a la percepción que los colaboradores, las comunidades y otros grupos de interés desarrollan sobre las organizaciones. Sin embargo, esta relación depende de la coherencia entre las acciones desarrolladas y la comunicación institucional. En consecuencia, la comunicación estratégica adquiere importancia como mecanismo para visibilizar experiencias, iniciativas y oportunidades de participación femenina, siempre que estas comunicaciones se encuentren respaldadas por prácticas organizacionales reales. Un aspecto relevante identificado en la investigación es el potencial del desarrollo de talento femenino en las zonas de influencia de los proyectos mineros. Desde la percepción de las participantes, estas oportunidades pueden contribuir al fortalecimiento de capacidades locales, al desarrollo profesional de las mujeres y a las relaciones entre las organizaciones y sus comunidades. Esta dimensión permite vincular

la inclusión femenina con una perspectiva más amplia de gestión del talento y relacionamiento con los grupos de interés.

En respuesta a la pregunta de investigación, los resultados sugieren que la inclusión de mujeres en cargos técnicos y administrativos se relaciona favorablemente con la percepción de la reputación corporativa cuando se desarrolla mediante prácticas de igualdad de oportunidades, formación, desarrollo profesional, diversidad y comunicación coherente. Esta relación es interpretada por las participantes principalmente a partir de la confianza, la percepción de responsabilidad organizacional y el reconocimiento de las oportunidades generadas para las mujeres. No obstante, debido al enfoque cualitativo, al muestreo intencional y al número limitado de participantes, estos hallazgos representan percepciones contextualizadas y no permiten establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a la totalidad de las empresas mineras ecuatorianas.

### **Referencias Bibliográficas**

- Becker, G. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campero, C., Harris, L. M., Rodriguez, A., & Kunz, N. C. (2023). Women's participation in the mining industry: Tracing the business case across APEC countries. *The Extractive Industries and Society*, 16, 101348. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101348>
- Costa, J. (2021). El paradigma DirCom: Comunicación estratégica y gestión de intangibles. CPC Editor. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=758828>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). SAGE Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3021766>
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Ely%20and%20Thomas,%202001.pdf>
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. FT Press. [https://books.google.com.ec/books/about/Fame\\_Fortune.html?hl=id&id=7iZcLsu5HxgC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Fame_Fortune.html?hl=id&id=7iZcLsu5HxgC&redir_esc=y)
- Freeman, R. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press. [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. McGraw-Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Kansake, B., Sakyi, G., & Dumakor, N.. (2021). Creating a gender-inclusive mining industry: Uncovering the challenges of female mining stakeholders. *Resources Policy*, 70, 101962. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101962>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. <https://www.ilo.org/es/publications/transform-las-empresas-mediante-la-diversidad-y-la-inclusion>
- UN Women. (2023). Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2023. UN Women. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023-en.pdf>

Vedres, B., & Vászárhelyi, O. (2023). Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. *Scientific Reports*, 13, 13757. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-39922-9>

Villafañe, J. (2023). La buena reputación corporativa: Claves para la gestión de los intangibles empresariales. *Pirámide*. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/05ecdbcd-1166-4dfe-a375-24c8b9cc9eb3/content>

Women in Mining Ecuador. (2025). Segunda encuesta de equidad de género en la industria minera ecuatoriana. WIM Ecuador. <https://minsus.net/Media-Publicaciones/encuesta-de-equidad-de-genero-en-la-industria-minera-ecuatoriana-2025/>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Ana Lucía Jumbo Narváez.

#### **Declaraciones éticas y editoriales del artículo**

##### **Contribución de los autores (Taxonomía CRediT).**

Ana Lucía Jumbo Narváez: conceptualización de la investigación, formulación del problema y objetivos, revisión bibliográfica, diseño metodológico, elaboración de los instrumentos, coordinación de la recolección de información, análisis e interpretación de los resultados vinculados con ilustración digital y formación artística, formulación de los lineamientos pedagógicos y éticos, redacción del borrador original y supervisión general del estudio.

##### **Declaración de conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses relacionados con la investigación, la autoría ni la publicación del presente artículo.

##### **Declaración de financiamiento**

Los autores declaran que la presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales ni de organizaciones sin fines de lucro.

##### **Declaración del editor**

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

##### **Declaración de los revisores**

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

##### **Declaración ética de la investigación**

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios de integridad científica, participación voluntaria, confidencialidad y protección de la identidad de los participantes. Todos los participantes recibieron información clara sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento informado, con la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin repercusión alguna. La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos y se evitó exponer a los participantes a riesgos físicos o psicológicos.

##### **Declaración sobre el uso de inteligencia artificial**

Los autores declaran que la inteligencia artificial constituye parte del objeto de análisis de la presente investigación, específicamente en su integración a los procesos de ilustración digital. En caso de haberse utilizado herramientas de inteligencia artificial como apoyo durante la elaboración del manuscrito, su empleo se limitó a tareas técnicas de organización de información, revisión del lenguaje o mejora de la claridad del texto. La formulación metodológica, el análisis e interpretación de los resultados, la discusión científica y la responsabilidad intelectual sobre el contenido corresponden exclusivamente a los autores. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron consideradas autoras ni sustituyeron el criterio académico de los investigadores.

##### **Disponibilidad de datos**

Los autores declaran que los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable a la autora de correspondencia, respetando los principios de confidencialidad, anonimato y protección de la información establecidos durante el estudio.

