

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

Departamento de Ingeniería Comercial



**ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO FEMENINO CON FORMACIÓN EN ÁREAS STEM: Estudio de casos de éxito y diseño de un marco de análisis para el desarrollo de carrera para el liderazgo en la organización**

Tesis presentada por  
**Fernanda Victoria Alfaro Santander**

Para optar al título de  
**INGENIERA COMERCIAL**

Profesor Guía  
**Pablo Isla**

Profesora Co-Referente  
**Mariana Paludi**

**Santiago, Diciembre 2025**

---



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

**Tipo de monografía (marcar una opción):**  Memoria o trabajo de título  Tesis de Postgrado

**Título del trabajo:** Estrategias de atracción y gestión de talento femenino con formación en áreas STEM: Estudio de casos de éxito y diseño de un marco de análisis para el desarrollo de carrera para el liderazgo en la organización

**Nombre del candidato(a):** Fernanda Victoria Alfaro Santander

**Carrera / Grado:** Ingeniería Comercial

**Campus:** Santiago, Vitacura

**Departamento:** Ingeniería Comercial

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Pablo Nolasco Isla Madariaga, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

6 meses  12 meses  2 años  3 años  5 años  10 años

**Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):**

### 4.- FIRMAS

**Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:**

**Fecha:** 26/12/2025

**Firma:**

**Estudiante o Candidato(a):**

**Fecha:** 23/12/2025

**Firma:**

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, quiero tomarme un momento para agradecerme a mí misma, a pesar de todos los desafíos pude completar esta etapa aprendiendo de la perseverancia y el compromiso, llevan a cumplir todas las metas.

A mi familia, gracias por su apoyo incondicional que me ha permitido avanzar con determinación en cada etapa de este proceso. A mis padres Elizabeth y Fernando por darme motivación, enseñarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad. A mis hermanos Constanza y Nicolas por guiarme en cada obstáculo y su apoyo incondicional cuando más los necesite. A mi pareja Diego por siempre estar para mí en los momentos más difíciles, brindarme compañía y ser mi cable a tierra. También a mi fiel compañero Dember, cuya presencia silenciosa en las noches me recordó la calma y el afecto.

A mis amigos y compañeros de universidad, quienes hicieron este camino una experiencia compartida y significativa, gracias por las conversaciones, trabajos hasta la madrugada, y el apoyo mutuo que fortaleció nuestro aprendizaje continuo.

A mis familiares, padrinos, tías, abuelas les expreso mi sincera gratitud, por siempre motivarme y darme apoyo estos años, espero que se puedan sentir orgullosos.

Sin todos y cada uno de ustedes, no sería la persona que soy hoy en día, muchas gracias.

## RESUMEN

El estudio aborda la desigualdad de género en las áreas STEM como un proceso estructural que se origina en la formación educativa y se consolida en el mercado laboral. Los estereotipos socioculturales, la falta de referentes femeninos y las brechas institucionales limitan la participación de las mujeres en disciplinas científicas y tecnológicas.

En el ámbito laboral, aún persisten barreras de acceso, brechas salariales, penalización por maternidad, que impide que el talento femenino logre avanzar en trayectorias de alto valor.

Las estrategias actuales son insuficientes cuando se implementan de forma aisladas. La cultura organizacional debe gestionarse como un sistema integrado, donde elementos como el employer branding inclusivo, propuesta de valor al empleado, programas de desarrollo, flexibilidad laboral, transparencia salarial y prácticas de evaluación son determinantes para fortalecer la participación femenina.

Se proponen recomendaciones orientadas a rediseñar los procesos de gestión del talento con enfoque de género, integrando una coherencia entre estrategias, cultura y prácticas sostenibles.

**Palabras claves:** Formación STEM, Talento Femenino, Brecha de género, Liderazgo organizacional, Inclusión laboral.

## **ABSTRACT**

The study addresses gender inequality in STEM fields as a structural process that originates in educational formation and becomes consolidated within the labor market. Sociocultural stereotypes, the absence of female role models, and institutional gaps limit women's participation in scientific and technological disciplines.

In the workplace, persistent barriers to access, wage gaps, and the motherhood penalty prevent female talent from advancing in high-value career trajectories.

Current strategies prove insufficient when implemented in isolation. Organizational culture must be managed as an integrated system, where elements such as inclusive employer branding, the employee value proposition (EVP), dedicated development programs, labor flexibility, salary transparency, and evaluation practices are decisive for strengthening female participation.

Recommendations are proposed aimed at redesigning talent management processes with a gender perspective, integrating coherence among strategies, culture, and sustainable practices.

**Keywords:** STEM Education, Female Talent, Gender Gap, Organizational Leadership, Labor Inclusion.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>10</b> |
| <b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.1. LA FORMACIÓN EN STEM COMO ORIGEN ESTRUCTURAL DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO</b>                | <b>12</b> |
| 2.1.1. Contextualización global y nacional de la formación en áreas STEM y la desigualdad de género | 12        |
| 2.1.2. Participación femenina en la formación STEM  | 13        |
| 2.1.3. Políticas universitarias y programas de inclusión femenina en STEM                           | 17        |
| 2.1.4. Rol de referentes femeninas en la formación de liderazgo en STEM                             | 19        |
| <b>2.2. MERCADO LABORAL FEMENINO</b>  | <b>23</b> |
| 2.2.1. Tensiones entre la demanda de talento y sesgos en la inserción laboral                       | 23        |
| 2.2.2. Brechas salariales y sesgos en la evaluación de desempeño                                    | 27        |
| 2.2.3. La maternidad y doble carga laboral: un freno invisible al liderazgo femenino                | 31        |
| 2.2.4. Techo de Cristal y liderazgo femenino en STEM: la cúspide de la desigualdad                  | 33        |
| <b>3. MARCO TEÓRICO</b>   | <b>39</b> |
| <b>3.1. FUNDAMENTOS CLAVES Y DEFINICIONES</b>   | <b>40</b> |
| 3.1.1. Talento  | 40        |
| 3.1.2. Atracción de talento   | 41        |
| 3.1.3. Retención de talento   | 42        |
| 3.1.4. Diferencia entre retención y fidelización del talento  | 44        |
| <b>3.2. PROCESO DE ATRACCIÓN DEL TALENTO</b>  | <b>45</b> |
| 3.2.1. Tipos de reclutamiento   | 45        |
| 3.2.2. Employer branding  | 46        |
| 3.2.3. Propuesta de valor al empleado   | 47        |
| 3.2.4. Etapas del proceso de atracción  | 47        |
| <b>3.3. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO</b>  | <b>50</b> |
| 3.3.1. Motivación y compromiso organizacional   | 51        |
| 3.3.2. Desarrollo profesional y planes de carrera   | 51        |
| 3.3.2. Conciliación vida-trabajo y flexibilidad laboral   | 51        |
| 3.3.3. Clima organizacional y liderazgo   | 52        |
| 3.3.4. Compensaciones y beneficios  | 52        |
| 3.3.5. Retención del talento crítico  | 53        |
| 3.3.6. Casos de buenas prácticas internacionales  | 53        |
| <b>3.4. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO</b>  | <b>56</b> |
| 3.4.1. Gestión Integral del Talento – Idalberto Chiavenato (2009)                                   | 56        |
| 3.4.2. Modelos de Recursos y capacidades - Jay Barney (1991)  | 57        |
| 3.4.3. Employer Branding – Backhaus & Tikoo (2004)  | 58        |
| 3.4.4. Gestión por Competencias – Spencer & Spencer (1993)  | 60        |
| 3.4.5. Modelo de Diversidad e Inclusión – Nishii (2013)   | 61        |
| 3.4.6. Modelo de cultura organizacional – Edhar Schein (2010)                                       | 62        |
| <b>3.5. MARCO NORMATIVO Y POLÍTICAS PÚBLICAS</b>  | <b>63</b> |
| 3.5.1. Legislación en Chile   | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.5.2. Directrices internacionales.....  | 64         |
| 3.5.3. Programas nacionales e internacionales.....                             | 65         |
| <b>3.6. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO FEMENINO .....</b> | <b>65</b>  |
| 3.6.1. Estrategias de atracción de talento femenino.....                       | 65         |
| 3.6.2. Estrategias de contratación inclusiva y reducción de sesgos .....       | 67         |
| 3.6.3. Estrategias de desarrollo y liderazgo femenino .....                    | 68         |
| 3.6.4. Estrategias de retención y cultura inclusiva .....                      | 69         |
| 3.6.5. Factores críticos de éxito en la implementación.....                    | 70         |
| <b>4. OBJETIVOS .....</b>  | <b>72</b>  |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL .....  | 72         |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 72         |
| <b>5. METODOLOGÍA .....</b>  | <b>72</b>  |
| 5.1. ENFOQUE GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....                                 | 72         |
| 5.2. DISEÑO METODOLÓGICO.....  | 73         |
| 5.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....                              | 75         |
| <b>6. ANÁLISIS Y RESULTADOS .....</b>  | <b>79</b>  |
| 6.1. RESULTADOS POR CASO DE ESTUDIO .....                                      | 80         |
| 6.1.1. Banco Santander Chile.....  | 80         |
| 6.1.2. BHP Chile .....   | 84         |
| 6.1.3. Walmart Chile .....   | 88         |
| 6.1.4. Microsoft Chile.....  | 93         |
| 6.2. ANÁLISIS COMPARATIVO TRANSVERSAL ENTRE CASOS DE ESTUDIO .....             | 96         |
| 6.3. HALLAZGOS CRÍTICOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL MARCO ANALÍTICO .....             | 99         |
| 6.4. MARCO DE ANÁLISIS: DISEÑO DEL DASHBOARD INTERACTIVO .....                 | 102        |
| <b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                                 | <b>105</b> |
| <b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                     | <b>107</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>GRÁFICO 1.</b> PORCENTAJE DE MUJERES GRADUADAS UNIVERSITARIAS, SEGÚN CAMPOS STEM. ....  | 14 |
| <b>GRÁFICO 2.</b> PARTICIPACIÓN FEMENINA EN INVESTIGACIÓN POR ÁREA DISCIPLINARIA EN CHILE 2023.....                              | 15 |
| <b>GRÁFICO 3.</b> EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN STEM EN UNIVERSIDADES CHILENAS. ....                                 | 18 |
| <b>GRÁFICO 4.</b> REPRESENTACIÓN DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO STEM EN CHILE.....  | 23 |
| <b>GRÁFICO 5.</b> DISTRIBUCIÓN MAYORITARIA DE GÉNERO EN PUESTOS TECNOLÓGICOS. ....   | 25 |
| <b>GRÁFICO 6.</b> BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN PAÍSES SELECCIONADOS DE LA OCDE .....   | 27 |
| <b>GRÁFICO 7.</b> COMPARACIÓN CHILE VS OCDE EN STEM (EDUCACIÓN Y SALARIOS).....  | 29 |
| <b>GRÁFICO 8.</b> PARTICIPACIÓN FEMENINA POR NIVEL EMPRESAS EMISORAS EN CHILE, 2020-2023.....                                    | 34 |
| <b>GRÁFICO 9.</b> “BROKEN RUNG”: PROMOCIONES AL PRIMER CARGO DE JEFATURA POR CADA 100 HOMBRES<br>(BENCHMARKS EE. UU.) .....      | 35 |
| <b>GRÁFICO 10.</b> PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS SEGÚN TAMAÑO<br>DE EMPRESA EN CHILE. .... | 36 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| <b>ILUSTRACIÓN 1.</b> BRECHAS DE GÉNERO EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.....  | 13  |
| <b>ILUSTRACIÓN 2.</b> TUBERÍA CON FUGAS: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EDUCACIÓN SUPERIOR E INVESTIGACIÓN, 2013..... | 16  |
| <b>ILUSTRACIÓN 3.</b> LANZAMIENTO DE INICIATIVA MINISTERIAL PARA LA VISIBILIZACIÓN DE REFERENTES FEMENINOS EN STEM.....          | 20  |
| <b>ILUSTRACIÓN 4.</b> COMPARACIÓN INTERNACIONAL DE LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN DIFERENTES CARGOS STEM Y TI.....                | 24  |
| <b>ILUSTRACIÓN 5.</b> MARCO ECOLÓGICO DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACIÓN, RENDIMIENTO Y LA PROGRESIÓN FEMENINA.....    | 31  |
| <b>ILUSTRACIÓN 6.</b> CONSTRUYENDO UNA MARCA EMPLEADORA SÓLIDA.....  | 58  |
| <b>ILUSTRACIÓN 7.</b> "CLASIFICACIÓN DE SUB-ETAPAS".....   | 77  |
| <b>ILUSTRACIÓN 8.</b> GRADO DE AVANCE DE LAS ESTRATEGIAS.....  | 79  |
| <b>ILUSTRACIÓN 9.</b> LOGOTIPO OFICIAL DE BANCO SANTANDER.....   | 80  |
| <b>ILUSTRACIÓN 10.</b> TABLA ESTRATEGIAS EMPRESA BANCO SANTANDER.....  | 83  |
| <b>ILUSTRACIÓN 11.</b> LOGOTIPO OFICIAL DE BHP GROUP LIMITED.....  | 84  |
| <b>ILUSTRACIÓN 12.</b> TABLA ESTRATEGIAS EMPRESA BHP.....  | 87  |
| <b>ILUSTRACIÓN 13.</b> LOGOTIPO OFICIAL DE EMPRESA WALMART CHILE.....  | 88  |
| <b>ILUSTRACIÓN 14.</b> TABLA ESTRATEGIAS EMPRESA WALMART CHILE.....  | 92  |
| <b>ILUSTRACIÓN 15.</b> LOGOTIPO OFICIAL DE MICROSOFT CORPORATION.....  | 93  |
| <b>ILUSTRACIÓN 16.</b> TABLA ESTRATEGIAS EMPRESA MICROSOFT CORPORATION.....  | 95  |
| <b>ILUSTRACIÓN 17.</b> TABLA MATRIZ DE ANÁLISIS TRANSVERSAL DE CASOS DE ESTUDIO.....   | 98  |
| <b>ILUSTRACIÓN 18.</b> MARCO DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO FEMENINO CON FORMACIÓN EN STEM.....   | 104 |

## SIGLAS

**+MC:** Más Mujeres Científicas.

**AUI NRAO:** Associated Universities, Inc. – National Radio Astronomy Observatory.

**APEC:** Asia-Pacific Economic Cooperation

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**CLP:** Peso Chileno.

**CMF:** Comisión para el Mercado Financiero.

**CNA:** Comisión Nacional de Acreditación.

**EIGE:** European Institute for Gender Equality (Instituto Europeo de la Igualdad de Género).

**ESG:** Environmental, Social and Governance

**EVP:** Employee Value Proposition (Propuesta de Valor al Empleado).

**HR:** Human Resources (Recursos Humanos).

**INE:** Instituto Nacional de Estadísticas.

**OECD / OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**PEG:** Ingreso Prioritario Equidad de Género.

**RBV:** Resource-Based View (Visión Basada en Recursos).

**SIES:** Sistema de Información de la Educación Superior.

**STEM:** Science, Technology, Engineering and Mathematics.

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**UAI:** Universidad Adolfo Ibáñez.

**UIS:** Instituto de Estadística de la UNESCO.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

**USACH:** Universidad de Santiago de Chile.

**USM:** Universidad Técnica Federico Santa María.

**VRIO:** Valuable, Rare, Inimitable and Organized (Marco de análisis de recursos estratégicos).

## 1. INTRODUCCIÓN

En el último tiempo la palabra STEM, que hace referencia a las áreas de la Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (por sus siglas en inglés), ha tomado gran relevancia para comprender las transformaciones económicas y sociales del siglo XXI. Estas disciplinas no solo son el pilar de la innovación, sino que también una guía estratégica para los países que buscan integrarse en la economía global y consolidar capital humano altamente especializado (National Science Foundation, 2023).

A nivel global, la demanda por profesionales STEM ha crecido de manera sostenida, en conjunto con la digitalización, automatización de procesos y la expansión de la economía del conocimiento. Pero en este contexto, la participación femenina se ha transformado en un indicador clave de inclusión y desarrollo sostenible para lograr un desarrollo completamente inclusivo en este proceso. Diferentes organismos internacionales han destacado la importancia de avanzar hacia la igualdad de género en estas áreas, ya que la diversidad en los equipos científicos y tecnológicos amplía las perspectivas de resolución de problemas, fomenta la creatividad y acelera la generación de soluciones sostenibles frente a desafíos globales (UNESCO, 2021).

No obstante, aún persisten brechas significativas en desigualdad de género. Organismos internacionales como UNESCO (2021) advierten que menos del 30 % de los investigadores a nivel mundial son mujeres, mientras que en Chile su participación en ingeniería y tecnologías de la información apenas alcanza el 18 % (MINEDUC, 2023). Esta brecha refleja que, pese a los avances en educación, la representación femenina en STEM continúa siendo un desafío.

La baja presencia de mujeres en estos campos no solo constituye una inequidad social, sino que también genera consecuencias organizacionales. Diversos estudios, como los de McKinsey & Company (2020), evidencian que las empresas con mayor diversidad de género en posiciones de liderazgo obtienen mejores resultados financieros e innovadores.

En este sentido, promover la inclusión y el desarrollo de mujeres en STEM resulta crucial para fortalecer la competitividad empresarial y responder a la creciente demanda de talento especializado.

A pesar de los avances en materia de igualdad de género, persisten vacíos relevantes en la literatura respecto de cómo las organizaciones diseñan e implementan estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener talento femenino en áreas STEM, especialmente en lo relacionado con la progresión hacia posiciones de liderazgo. Si bien el debate académico ha identificado ampliamente las barreras estructurales, culturales y educacionales que limitan la participación femenina, existe menor claridad sobre los mecanismos de gestión del talento que permiten transformar estas condiciones y generar trayectorias laborales sostenibles. Esta investigación busca aportar a ese vacío, articulando un análisis que conecte la desigualdad estructural con las prácticas organizacionales que pueden contrarrestarla.

El propósito central de este estudio es examinar las estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento femenino en STEM, considerando su relación con la cultura organizacional, el liderazgo y los procesos internos de gestión del talento. A partir de ello, la pregunta que guía esta investigación es: *¿Qué estrategias están implementando las organizaciones para fomentar la inclusión, permanencia y liderazgo femenino en áreas STEM en Chile?*

Para responderla, la tesis se estructura en cuatro partes. En primer lugar, se presenta la problemática asociada a la brecha de género en STEM y sus raíces estructurales. Posteriormente, se desarrolla un marco teórico que integra enfoques de gestión del talento, employer branding, diversidad e inclusión y cultura organizacional. En tercer lugar, se expone la metodología utilizada y el análisis de los hallazgos obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales destacan la necesidad de avanzar hacia estrategias integrales y coherentes que aborden simultáneamente la atracción, el desarrollo, la retención y el contexto cultural en que operan las organizaciones.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. La formación en STEM como origen estructural de la desigualdad de género**

#### **2.1.1. Contextualización global y nacional de la formación en áreas STEM y la desigualdad de género**

Las disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) constituyen uno de los principales motores de innovación, competitividad y crecimiento económico en la sociedad contemporánea. La UNESCO (2021) destaca que el progreso científico y tecnológico se ha convertido en un elemento estratégico para enfrentar los desafíos globales, tales como la sostenibilidad ambiental, la transformación digital y la transición energética.

Sin embargo, persiste una marcada desigualdad de género en estas áreas. A nivel internacional, menos del 30 % de las personas que ejercen como investigadores son mujeres, lo que evidencia una subrepresentación histórica en los campos científicos y tecnológicos (UNESCO, 2021).

Este fenómeno no responde únicamente a diferencias en la elección vocacional, sino que está relacionado con estructuras sociales, culturales y organizacionales que han limitado el acceso y permanencia de las mujeres en la ciencia y la tecnología (EIGE, 2021).

En el caso de Chile, aunque la matrícula universitaria femenina supera el 50 %, solo alrededor del 18 % corresponde a carreras de ingeniería y tecnología (MINEDUC, 2023). Esta disparidad refleja cómo, a pesar de los avances en cobertura educativa, las mujeres siguen enfrentando barreras al momento de insertarse en sectores estratégicos para la economía del conocimiento. De acuerdo con el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2023), la participación femenina en investigación científica alcanza un 40,4 %, pero disminuye drásticamente en áreas como ingeniería, ciencias físicas y computación.

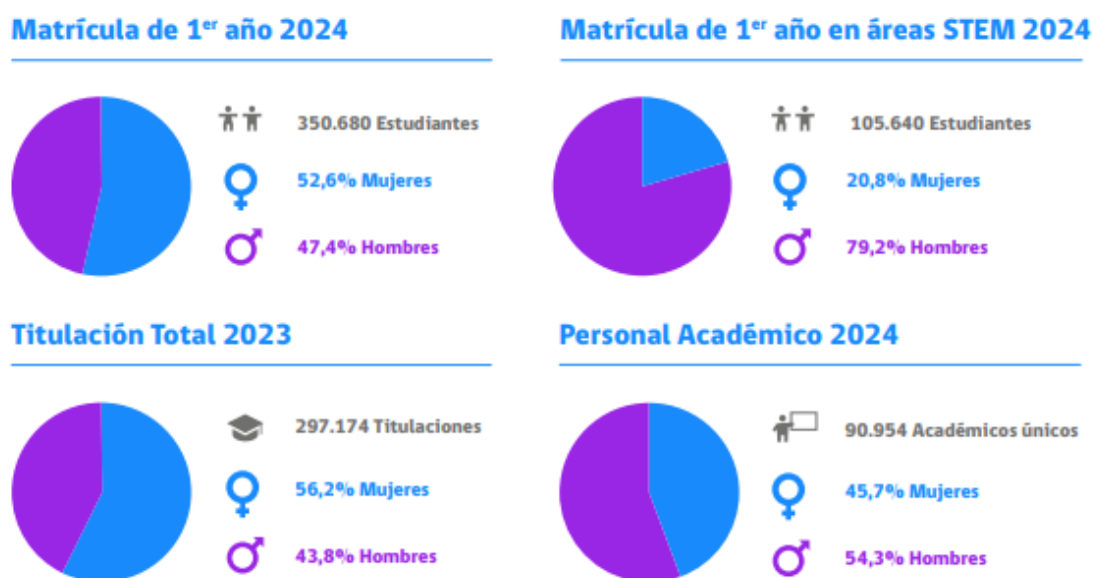
Los estereotipos de género, que atribuyen a los hombres mayor afinidad con la lógica, las matemáticas y la tecnología, han influido directamente en la configuración de estas

trayectorias profesionales. Tal como señalan Wodon et al. (2020), estas construcciones sociales afectan las decisiones vocacionales de las mujeres desde la etapa escolar, reduciendo la probabilidad de que opten por carreras STEM.

### 2.1.2. Participación femenina en la formación STEM

La educación constituye un pilar clave para entender cómo se configuran estas brechas. En Chile, las mujeres tienen hoy mayor acceso a la educación superior que los hombres. En 2024, la tasa de cobertura neta alcanzó un 50,7 % en mujeres frente al 43,4 % en hombres (SIES, 2024). Sin embargo, al observar la elección disciplinaria, la realidad cambia drásticamente: solo el 20,8 % de las mujeres matriculadas en primer año opta por carreras STEM, ver **Ilustración 1**.

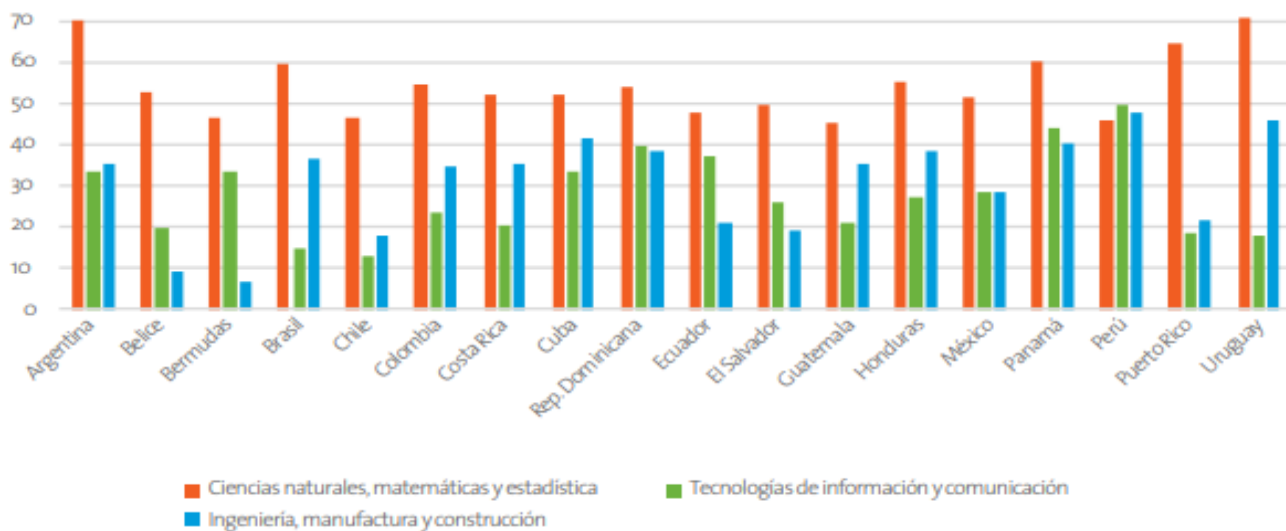
**Ilustración 1.** Brechas de género en Educación Superior en Chile.



**Fuente:** Informe Brechas de Género SIES (Agosto, 2024).

A pesar de la elevada cobertura femenina en la educación, la mayoría se concentra más en áreas como educación, salud y ciencias sociales, mientras que en las disciplinas STEM su representación sigue siendo minoritaria: solo un 20,8 % de las mujeres matriculadas en primer año opta por este tipo de carreras (Ministerio de Ciencia, 2023).

**Gráfico 1.** Porcentaje de mujeres graduadas universitarias, según campos STEM.

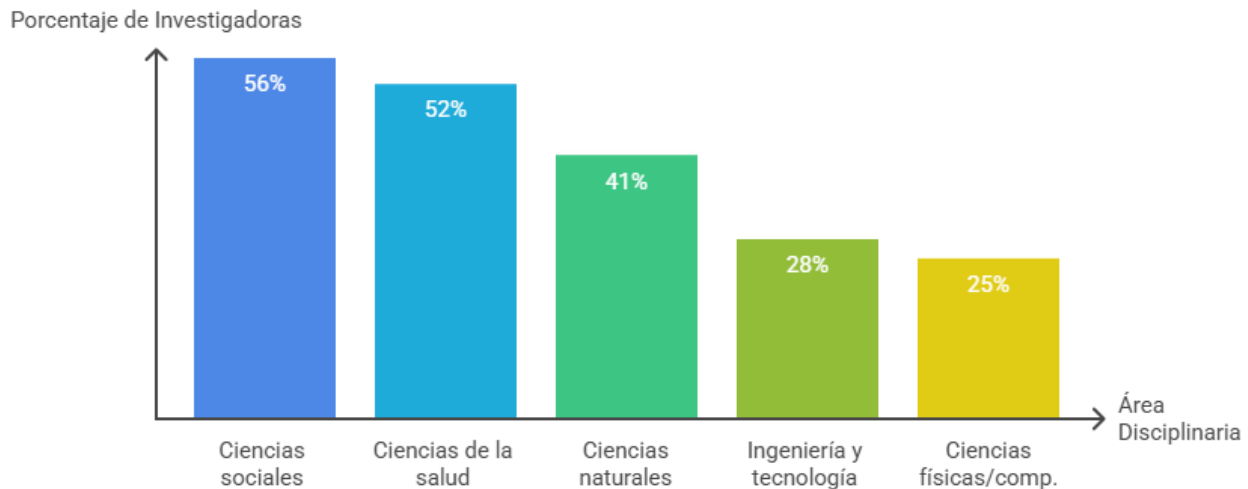


**Fuente:** Instituto de Estadística de la UNESCO [UIS], 2023

El panorama internacional confirma esta tendencia. Tal como se observa en el **Gráfico 1**, elaborado a partir de datos del Instituto de Estadísticas de la UNESCO, en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe la participación femenina en ciencias naturales, matemáticas y estadística es significativamente más alta que en ingeniería, manufactura, construcción o tecnologías de la información (UIS, 2019). En el caso chileno, las mujeres se concentran en las ciencias básicas, mientras que su participación cae drásticamente en ingeniería y tecnologías de la información. Esta segmentación condiciona las posibilidades de inserción futura en áreas estratégicas de alto valor económico y con mayores oportunidades de crecimiento.

El escenario se complejiza aún más en el postgrado. En Chile, aunque las mujeres han aumentado su participación en programas de magíster y doctorado, su presencia en disciplinas STEM sigue siendo minoritaria. Según datos del Ministerio de Ciencia (2023), las investigadoras representan un 40,4 % del total, pero esta participación disminuye en áreas como ingeniería, ciencias físicas y computación.

**Gráfico 2.** Participación femenina en investigación por área disciplinaria en Chile 2023.



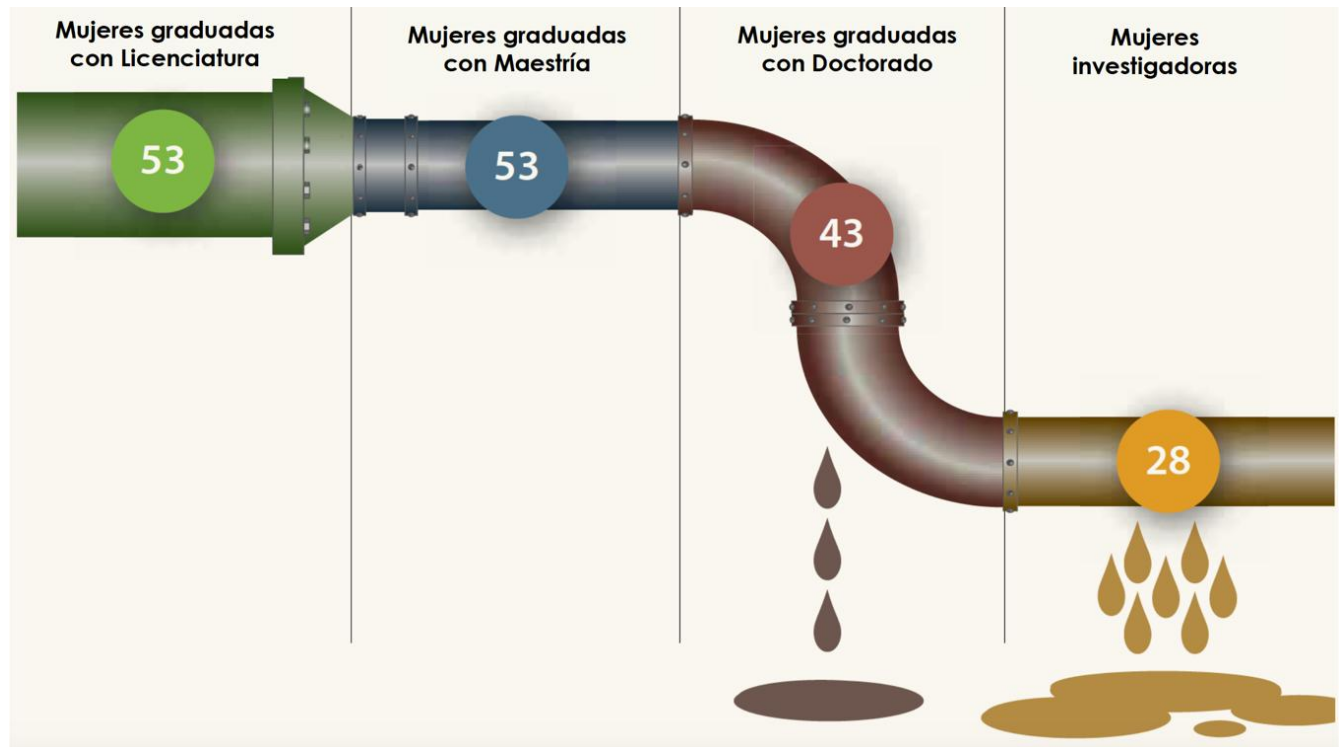
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de Ministerio de Ciencia.  
(Septiembre, 2025).

El **Gráfico 2** evidencia que, incluso en los niveles más altos de formación e investigación, persiste una segmentación de género que limita el acceso de las mujeres a redes académicas, publicaciones y posiciones de liderazgo.

No obstante, ingresar a una carrera STEM no garantiza necesariamente que las mujeres permanezcan en ella hasta el egreso o que posteriormente se inserten laboralmente en el sector. Este fenómeno se conoce como la “*tubería con fugas*” (*leaky pipeline*) y refleja cómo múltiples barreras estructurales, culturales y personales llevan a que las mujeres abandonen la carrera o no ejerzan profesionalmente en estas áreas.

Estudios clásicos como el de Berryman (1983) y más recientes del European Institute for Gender Equality (EIGE, 2021) han documentado cómo estas fugas ocurren en diferentes etapas: desde la elección universitaria, pasando por el abandono durante los estudios, hasta la transición al empleo y la proyección académica.

**Ilustración 2.** Tubería con fugas: Porcentaje de participación de mujeres en educación superior e investigación, 2013.



**Fuente:** UNESCO Science Report: Towards 2030.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su reporte “*Science Report Towards 2030*” menciona que las mujeres han encontrado paridad (45-55 %) en los niveles de licenciatura, maestría (53 %) y doctorado (43 %), pero a nivel investigación la brecha es mayor, ya que solo el 28.4% trabajan como investigadoras (**Ilustración 2**).

Este estudio también señala que algunas regiones como el Sureste de Europa, Asia Central y Latinoamérica han alcanzado una paridad de porcentaje de género, con el 48.5% y 44.3% respectivamente. Aun cuando el porcentaje es alto, no indica que las mujeres se encuentren en áreas de investigación.

En Chile, aunque casi la mitad de la matrícula de educación superior corresponde a mujeres, solo el 8% de las mujeres que se titularon en pregrado lo hicieron en áreas STEM, ubicando a Chile en el cuarto lugar entre países de la OCDE, donde el promedio es de 16%. (Tercera Radiografía de Género Miniciencia, 2023).

La configuración de estas trayectorias tiene raíces en etapas educativas tempranas y para romper el círculo de desigualdad en términos de crecimiento, es fundamental las redes de apoyo, mentorías y programas de inclusión en Universidades.

### **2.1.3. Políticas universitarias y programas de inclusión femenina en STEM**

Actualmente se desarrollan varias iniciativas relevantes como el programa “PROVOCA” (Promoviendo Vocaciones Científicas), impulsado por AUI NRAO Chile, que busca retener y potenciar el talento femenino a través de mentorías y modelos de rol. Este programa cuenta con 51 mentoras certificadas y 88 estudiantes beneficiadas, generando un fuerte sentido de comunidad y planificación estratégica de carrera. Un caso emblemático fue el de las ingenieras Andrea Arias y Constanza Miranda, finalistas de la Hackathon “Santiago Cero” con el desarrollo de una aplicación para prevenir aluviones (AUI NRAO Chile, 2025).

Las universidades no se han quedado atrás, para su cuota de equidad muchas han implementado programas especiales como la Universidad de Chile en 2014 inicio el programa PEG (Ingreso Prioritario Equidad de Género), que aumentó el ingreso femenino en Ingeniería y Ciencias-Plan Común de un 19,8% en 2013 a 32,5% a 2023, ofreciendo más de 170 cupos disponibles en 2024. Las estudiantes ingresadas vía PEG han mostrado tasas de aprobación y titulación superiores a las de ingreso regular (Universidad de Chile, 2024).

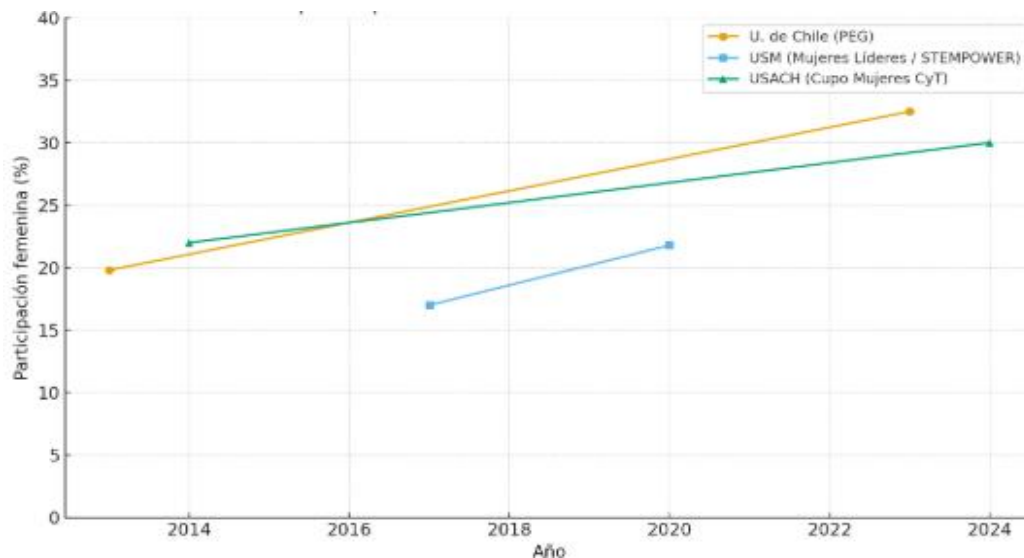
La Universidad Técnica Federico Santa María (USM) también cuenta con políticas de inclusión con resultados notables. Desde 2017 la matrícula femenina en carreras tecnológicas pasó de un 17 % a un 21,79 % en 2020, con una tasa de retención del primer año del 82,4 % (USM, 2020). A ello se suma el Programa Mujeres Líderes (2019), que otorga cupos especiales a estudiantes destacadas en ciencias e innovación, y proyectos como

Valparaíso STEMPOWER (2024–2025), que apoya a 42 emprendedoras STEM con formación y mentoría (USM, 2025).

Por su parte, la Universidad de Santiago de Chile (USACH) instauró en 2020 el cupo especial “Mujeres en Ciencia y Tecnología”, logrando que la participación femenina en STEM alcance el 30 %, muy por sobre el promedio nacional del 20 %. Además, a través del programa Technovation Girls y la Red de Mujeres en CyT, se ha fortalecido la creación de comunidades estudiantiles que acompañan la inserción académica y profesional de las alumnas (USACH, 2024).

En tanto, la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) se sumó al programa nacional “Más Mujeres Científicas” (+MC) en 2024, ofreciendo 52 cupos adicionales en Ingeniería Civil Plan Común y Computer Science. Además, ha implementado un programa de mentorías y la “Red de Ingenieras UAI”, orientada a acompañar a estudiantes en sus últimos años de formación y facilitar su inserción laboral (UAI, 2024).

**Gráfico 3.** Evolución de la participación femenina en STEM en Universidades Chilenas.



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Universidad de Chile (2024), Universidad Técnica Federico Santa María (2020, 2025), Universidad de Santiago de Chile (2024) (Septiembre, 2025).

Los programas de inclusión universitaria tienen un impacto concreto y medible, aunque con ritmos distintos según el tipo de estrategia (**Gráfico 3**). Mientras el PEG de la Universidad de Chile evidencia un cambio estructural en el acceso, la USM pone de relieve la importancia de políticas de acompañamiento para garantizar la permanencia, y la USACH muestra cómo la combinación de cupos y redes puede acelerar la integración de mujeres en STEM. Esto sugiere que la diversificación de políticas (cupos, mentorías, acompañamiento, redes) es clave para lograr un cambio sostenible en la representación femenina.

Aun a la alta cantidad de programas e iniciativas de inclusión impartidas por el gobierno, o en las universidades, la realidad evidencia que el verdadero desafío no concluye con el acceso a la educación superior. Miles de mujeres egresadas de carreras STEM encuentran un “Techo invisible” cuando buscan ocupar posiciones de liderazgo en investigación, innovación o gestión tecnológica.

Esta plantea una interrogante crucial: ¿Cómo se explica que, aún con más mujeres tituladas en STEM, su presencia siga siendo marginal en los espacios donde se diseña el futuro tecnológico de Chile?

#### **2.1.4. Rol de referentes femeninas en la formación de liderazgo en STEM**

Esta falta de referentes femeninos en cargos estratégicos no solo limita la diversidad en la toma de decisiones, sino que también priva a las nuevas generaciones de modelos de liderazgo que inspiran continuidad.

La figura de mentoras y referentes femeninas en STEM cumple un rol crucial no solo durante la formación académica, sino especialmente en la etapa profesional, donde la permanencia y el liderazgo se vuelven determinantes. Diversos estudios han demostrado que contar con modelos visibles influye directamente en la autoconfianza, la motivación y la persistencia de las mujeres en estas áreas (Dasgupta & Stout, 2014; UNESCO, 2017).

No se trata únicamente de transmitir conocimientos técnicos, sino de ofrecer un espejo en el cual reflejarse y comprender que el liderazgo femenino en entornos históricamente masculinizados es posible y necesario.

Desde niñas, muchas mujeres enfrentan aulas sin referentes femeninos, estereotipos que las etiquetan como “poco aptas” para la ciencia y la tecnología, y la sensación de que pertenecer a esos mundos es “cosa de hombres”. Sin embargo, pese a estas barreras, han persistido en el desarrollo de sus carreras STEM, alcanzando posiciones de liderazgo que permiten abrir espacios para las nuevas generaciones.

La Task Force Interamericana sobre Liderazgo de las Mujeres (2022) resalta que la presencia femenina en puestos de toma de decisiones no solo transforma los estilos de liderazgo aportando resiliencia, eficiencia y capacidad de innovación, sino que también contribuye a derribar los estereotipos culturales que asocian la ciencia y la tecnología únicamente a lo masculino.

En Chile, se han impulsado iniciativas que buscan precisamente visibilizar a estas referentes. El Ministerio de Ciencia lanzó la colección “Inspiradoras”, una serie de cuadernillos con la biografía de 24 investigadoras destacadas en distintas disciplinas STEM, distribuidos en escuelas para que niñas y adolescentes tengan ejemplos concretos de mujeres que han contribuido al avance científico del país (MinCiencia, 2024).

***Ilustración 3. Lanzamiento de iniciativa ministerial para la visibilización de referentes femeninos en STEM***



***Fuente: Fotografía para promoción de cuadernillos, por Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación [MinCiencia], 2024***

Este tipo de políticas cumple una doble función; reconocer el trabajo de mujeres líderes y, al mismo tiempo, sembrar la posibilidad de que nuevas generaciones puedan proyectarse en trayectorias similares.

Aun así, el liderazgo femenino en STEM continúa siendo la excepción más que la norma. Datos de la OCDE (2018) muestran que desde los 15 años las niñas tienden a auto percibirse como menos competentes en matemáticas y ciencias, lo que limita sus aspiraciones profesionales. Esta percepción se arrastra incluso en la educación superior y en la vida laboral, produciendo una “brecha de confianza” que condiciona la toma de decisiones y el acceso a posiciones estratégicas.

Tal como señala Sara Arancibia, profesora de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Diego Portales, en una columna publicada en Ciper Chile en el marco del Día Internacional de la Mujer Ingeniera, uno de los principales retos es crear tutorías, acompañamiento y comunidades sólidas que refuercen la pertenencia de las mujeres en STEM. Para Arancibia, la formación de comunidades no solo mejora la experiencia académica y profesional, sino que también permite derribar creencias negativas, consolidar redes y maximizar las capacidades de liderazgo femenino.

Aunque las barreras estructurales siguen en pie, hay varias mujeres que las desafían y han emergido como luz de liderazgo en el mundo STEM, proyectando un impacto profundo tanto en los ámbitos académicos como tecnológico, algunas de ellas son:

- **María Teresa Ruiz:** Astrónoma galardonada con el Premio Nacional de Ciencias Exactas (1997) y el L'Oréal-UNESCO a Mujeres en Ciencia (2017). Fue también la primera mujer en presidir la Academia Chilena de Ciencias y en estudiar astrofísica en Princeton, consolidándose como una figura emblemática en la astronomía nacional.

- **Barbarita Lara:** Ingeniera de ejecución en informática (USM), creadora del sistema SiE (comunicaciones emergentes sin conectividad), cofundadora de EMERCOM y reconocida en 2018 como uno de los Innovadores menores de 35 del MIT. En 2024 fue elegida una de las 50 mujeres más poderosas de Chile por la revista Forbes.
- **Katherine Vergara:** Científica, divulgadora y activista que ganó el Abie Award (EE. UU.) por una invención tecnológica con perspectiva de género y el premio L'Oréal-UNESCO "La Mujer y la Ciencia" en doctoral (2023). Fundadora de STEMtivist y cofundadora del estudio de videojuegos Tónico, lidera con visibilidad y acción.
- **Teresa Paneque:** Astrónoma y divulgadora; primera chilena en ganar tres prestigiosas becas postdoctorales en astronomía (NASA Hubble, Jansky y 51 Pegasi b). Autora de la exitosa serie de libros "El universo según Carlota" y embajadora de UNICEF en Chile.
- **Camila Martínez:** Biotecnóloga y fundadora de la Academia Biotec Agrícola (ABA), que lleva kits de laboratorio a comunidades rurales, beneficiando a más de 300 jóvenes y generaciones completas en zonas vulnerables.
- **Nadac Reales:** Reconocida como "la superheroína de la biodegradación", desarrolló un método biotecnológico para reciclar desechos mineros, liderando la startup Rudanac Biotec.

La falta de referentes femeninos en cargos estratégicos priva a las nuevas generaciones de modelos de liderazgo que inspiran continuidad. La figura de mentoras y referentes femeninas en STEM cumple un rol crucial no solo durante la formación académica, sino también en la etapa profesional, donde la permanencia y el liderazgo se vuelven determinantes.

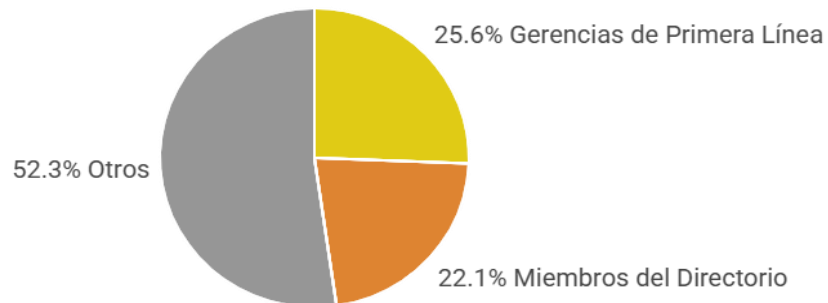
Contar con modelos visibles incrementa la autoconfianza, la motivación y la persistencia de las mujeres en áreas tradicionalmente masculinizadas. No se trata únicamente de transmitir conocimientos técnicos, sino de ofrecer un espejo en el cual reflejarse y comprender que el liderazgo femenino es posible y necesario en estos entornos (Dasguout y Stout, 2014).

## 2.2. Mercado Laboral Femenino

### 2.2.1. Tensiones entre la demanda de talento y sesgos en la inserción laboral

Esta masculinización histórica se refleja en el mundo laboral y, especialmente, en los cargos de liderazgo, donde la participación femenina disminuye a medida que aumenta la jerarquía. El VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile (2025) muestra que solo un 25,6 % de 14 las gerencias de primera línea y un 22,1 % de los directorios están ocupados por mujeres, lo que confirma una clara segregación vertical en la estructura organizacional (**Gráfico 4**).

**Gráfico 4.** Representación de Género en el Liderazgo STEM en Chile.



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de OECD (2023), Ministerio de Ciencia (2023) y SIES (2024). (Septiembre, 2025)

Esta desigualdad no solo tiene un impacto social, sino también económico. Según McKinsey & Company (2020), cerrar la brecha de género en el mercado laboral podría incrementar en un 26 % el PIB mundial hacia 2025. En el caso particular de las áreas STEM, la escasa inclusión femenina limita la innovación y la diversidad de enfoques necesarios para resolver problemas complejos (Hunt, Yee, Prince & Dixon-Fyle, 2018). De este modo, la baja representación femenina no solo constituye un problema de equidad, sino también de competitividad organizacional y nacional.

A nivel internacional las cifras no son alentadoras, en la Unión Europea solo el 19,5% de los especialistas TIC son mujeres (Eurostat,2024). En América Latina, la inequidad persiste: en Argentina, las mujeres representan solo el 30 % de la industria del software, mientras que en Brasil apenas el 20 % de las nuevas contrataciones en TI corresponden a talento femenino (CESSI, 2024; Laboratória & McKinsey, 2024). En Chile, la participación femenina en empleos de TI alcanzó el 26 % en 2022, pero apenas un 15 % ocupa cargos gerenciales en el área (OECD, 2023).

**Ilustración 4.** Comparación Internacional de la representación femenina en diferentes cargos STEM y TI.

| <b>PAÍS</b>   | <b>INDICADOR</b>                          | <b>AÑO</b> | <b>% MUJERES</b> |
|---------------|---|------------|------------------|
| UNIÓN EUROPEA | Especialistas TIC                         | 2024       | 19,5 %           |
| REINO UNIDO   | Fuerza laboral en ingeniería y tecnología | 2023       | 15,7 %           |
| CHILE         | Empleo en TI                              | 2022       | 26 %             |
| CHILE         | Cargos gerenciales en TI                  | 2024       | 15 %             |
| ARGENTINA     | Industria del software                    | 2024       | 30 %             |
| BRASIL        | Nuevas contrataciones en TI               | 2024       | 20 %             |

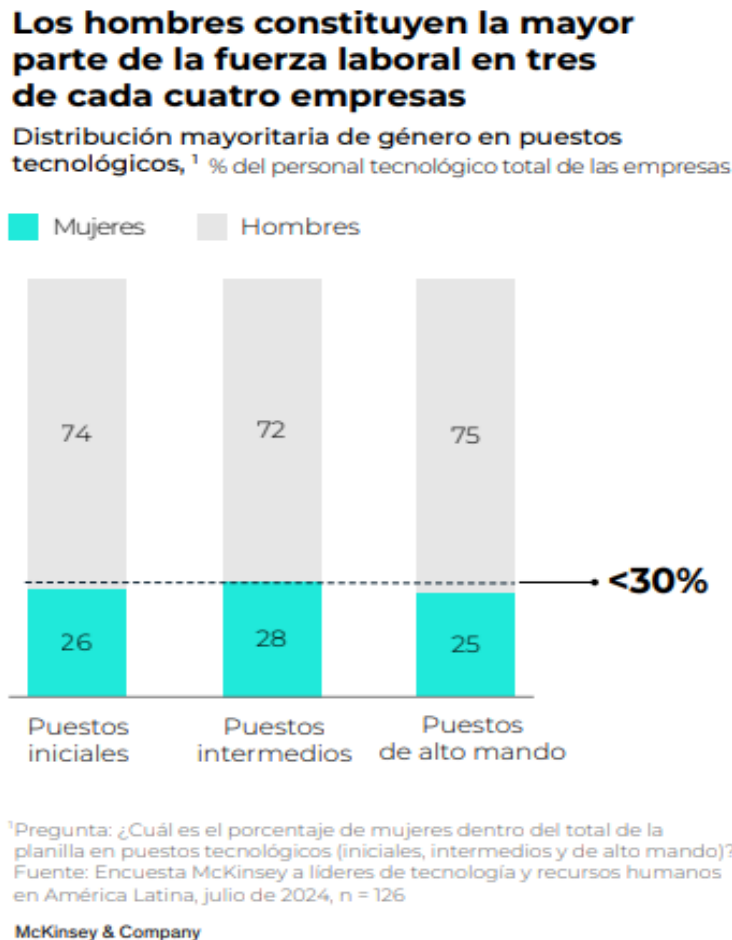
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de OECD 2023 (Septiembre, 2025).

Como se aprecia en la **Ilustración 4**, Chile presenta cifras similares al promedio europeo, pero queda rezagado frente a países latinoamericanos como Argentina. Esto demuestra que las barreras estructurales no sólo se explican por desarrollo económico, sino que también por factores culturales y políticas públicas. Detrás de estas cifras, se encuentran tanto factores educacionales como factores formativos influyentes en la trayectoria profesional y acceso al liderazgo.

Además, este desequilibrio deja en evidencia que la desigualdad de género no responde únicamente a la falta de talento disponible, sino a sistemas de selección, promoción y valoración profesional que continúan operando bajo lógicas masculinizadas.

Aun cuando las mujeres logran completar su formación universitaria, enfrentan más obstáculos que los hombres para acceder a sus primeros empleos tecnológicos. Diversos estudios muestran que las recién egresadas tardan más tiempo en encontrar trabajo, y en muchos casos son contratadas en posiciones de menor responsabilidad o en funciones secundarias respecto a sus pares masculinos (UNESCO, 2017; OECD, 2023).

**Gráfico 5.** Distribución mayoritaria de género en puestos tecnológicos.



**Fuente:** McKinsey & Company (2022), *Women in the Workplace*.

Un claro ejemplo de esto fue el estudio de McKinsey & Company (**Gráfico 5**), donde menos del 30% del personal tecnológico total de la empresa eran mujeres. A pesar del gran número de mujeres incorporándose a la empresa, existen estereotipos de género y prejuicios culturales sobre los roles “adecuados”, para cada género, que desalientan a las mujeres a ingresar al sector tecnológico.

Diversos estudios demuestran que las mujeres egresadas de carreras STEM enfrentan mayores dificultades para insertarse laboralmente, incluso teniendo las mismas credenciales académicas que sus pares masculinos. Según la UNESCO (2017) y la OECD (2023), las recién egresadas tardan más en encontrar su primer empleo y, en muchos casos, son contratadas en posiciones de menor responsabilidad o en funciones periféricas al núcleo tecnológico de la organización. Este fenómeno ha sido descrito como una forma de “segregación horizontal”, donde las mujeres son desplazadas hacia áreas administrativas o de soporte, en lugar de participar directamente en el desarrollo tecnológico o en la toma de decisiones estratégicas.

Esta brecha no responde únicamente a la falta de talento disponible, sino a la persistencia de sesgos en los procesos de selección, promoción y valoración profesional, que operan bajo lógicas masculinizadas.

Estudios demuestran la existencia de estereotipos implícitos que asocian la competencia técnica con lo masculino, lo que puede desincentivar la contratación o el ascenso de mujeres (Beroíza-Valenzuela, 2025). Asimismo, se ha observado que las mujeres en entornos donde prevalece una cultura de sexismo o donde la inteligencia se percibe como una capacidad innata presentan menor autoeficacia y mayor propensión al abandono profesional (Beasley & Friedrichs, 2021).

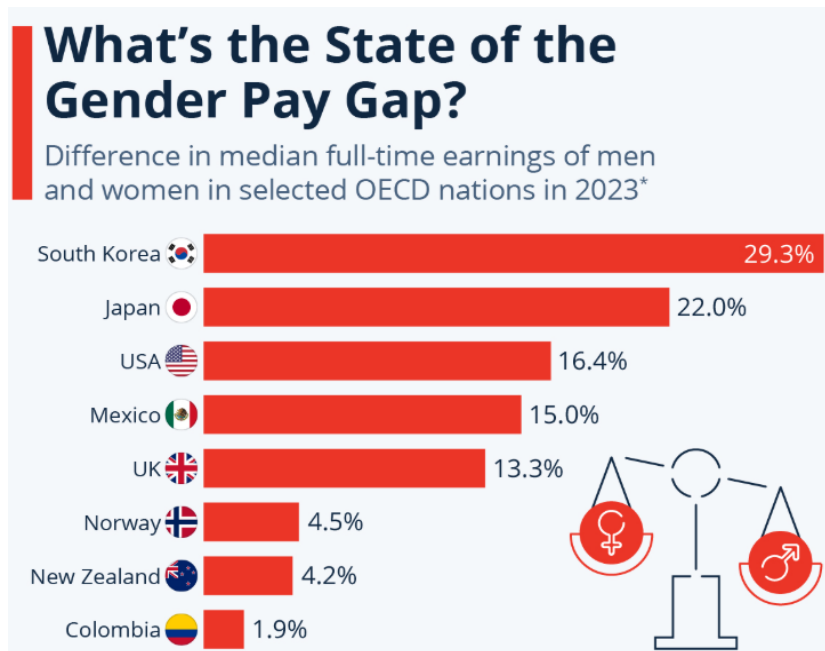
Estas dinámicas contribuyen al denominado leaky pipeline o “tubería con fugas”, concepto que describe cómo las mujeres abandonan progresivamente el camino profesional STEM en distintas etapas, desde la inserción laboral hasta el liderazgo (García-Pérez & Soriano, 2024).

Este fenómeno se ve agravado por el motherhood penalty o “penalización por maternidad”, que implica interrupciones de carrera, menor visibilidad y ralentización en las promociones (Smith & Johnson, 2024).

### 2.2.2. Brechas salariales y sesgos en la evaluación de desempeño

La persistencia de las brechas salariales de género constituye una de las expresiones más visibles de la desigualdad en el mercado laboral, incluso en economías desarrolladas. El **Gráfico 6** presenta la diferencia en los ingresos medianos de hombres y mujeres que trabajan a tiempo completo en países seleccionados de la OCDE durante 2023. Como se observa, la magnitud de la brecha varía significativamente entre países, oscilando desde niveles cercanos al 30 % en economías como Corea del Sur, hasta cifras inferiores al 5 % en países nórdicos como Noruega y Nueva Zelanda. Esta heterogeneidad evidencia que las desigualdades salariales no responden únicamente a factores individuales, sino que están profundamente influenciadas por estructuras institucionales, culturales y organizacionales que condicionan la trayectoria laboral femenina.

**Gráfico 6.** Brecha Salarial de género en países seleccionados de la OCDE



**Fuente:** Statista, con datos de la OCDE (2023).

De acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2023), las mujeres perciben, en promedio, un 18 % menos de ingresos que los hombres en los países miembros, aun cuando se controlan variables como nivel educativo y experiencia laboral.

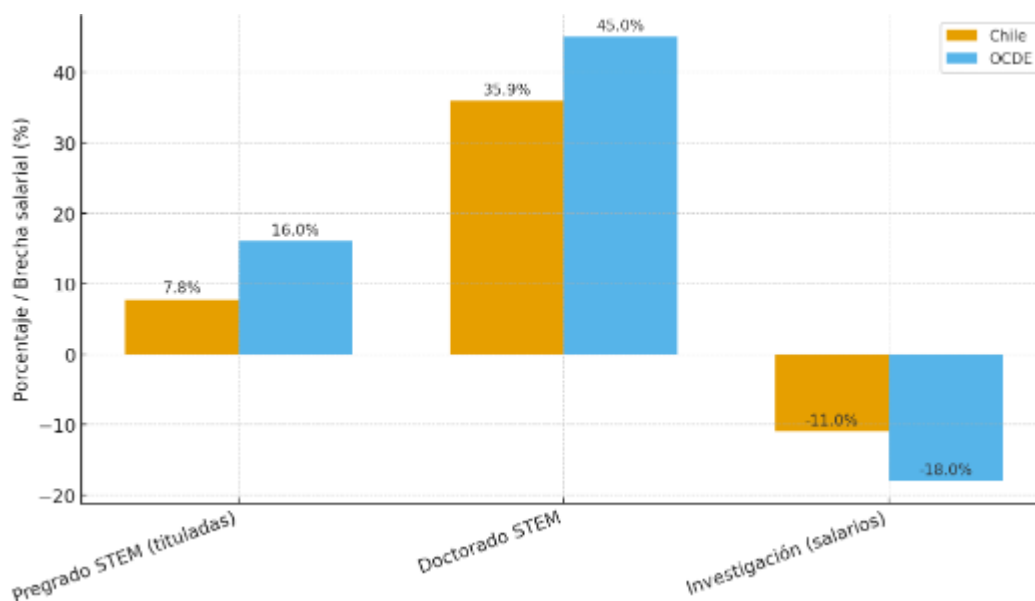
En el caso chileno, estas desigualdades se acentúan en ámbitos vinculados a la formación en STEM. Según datos del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2023) y del Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2024), las mujeres que se desempeñan en áreas como ingeniería y tecnologías de la información reciben aproximadamente un 21 % menos de ingresos que sus pares masculinos.

Un estudio de la Subsecretaría de Ciencia indica que, a igual productividad, experiencia, edad y financiamiento, las investigadoras chilenas reciben remuneraciones inferiores a las de los hombres, lo que da cuenta de la presencia de sesgos en los procesos de evaluación y reconocimiento del desempeño (La Tercera, 2022).

Asimismo, investigaciones previas muestran que estas brechas se manifiestan desde los primeros años de inserción laboral, reproduciendo desigualdades salariales tempranas que tienden a consolidarse a lo largo de la trayectoria profesional (BioBioChile, 2022).

Estas diferencias revelan que, aunque el acceso de las mujeres a la educación superior es mayoritario en el país, la elección y conclusión de carreras STEM sigue estando marcada por fuertes sesgos culturales y barreras de permanencia. En comparación con la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), el país sigue estando por debajo del promedio como se puede evidenciar en el **Gráfico 7**

**Gráfico 7. Comparación Chile vs OCDE en STEM (educación y salarios).**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de OECD (2023), Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2023) y SIES (2024). (Septiembre, 2025)

Los datos de la OECD (2023) muestran que, pese a la expansión del acceso femenino a la educación superior, las mujeres siguen concentrándose en disciplinas peor remuneradas y con menores oportunidades de promoción, lo que mantiene la brecha salarial incluso en niveles de alta calificación. El Informe 321 del Instituto Libertad y Desarrollo (2024) confirma que, en Chile, la diferencia salarial mediana entre hombres y mujeres fue de 15,4 % en 2022, aun considerando variables como edad, nivel educativo y sector económico. Estos hallazgos se replican en entornos académicos: un estudio de la Universidad de Chile (Capetillo Reyes, 2016) halló una brecha de remuneración bruta del 14,28 % entre académicas y académicos, explicada en parte por la segregación vertical y la menor representación femenina en los cargos de jerarquía superior.

Más allá de las diferencias en remuneración, las evaluaciones de desempeño y los procesos de promoción refuerzan estas desigualdades. Los sesgos de género influyen en la percepción del mérito, la competencia y el potencial de liderazgo.

Como advierte Bohnet (2025), las evaluaciones de desempeño no son neutrales: los criterios subjetivos, como “liderazgo natural” o “potencial de crecimiento”, suelen estar impregnados de estereotipos de género que favorecen a los hombres.

Un estudio experimental de Moss-Racusin et al. (2012) mostró que profesores de ciencias en universidades estadounidenses evaluaban de manera más favorable a candidatos hombres frente a mujeres con currículums idénticos, los hombres eran calificados como más competentes, contratables y recibían ofertas salariales más altas.

De modo similar, Castilla y Benard (2010) evidenciaron la llamada “paradoja de la meritocracia” en organizaciones que declaran premiar el mérito, los sesgos de género se amplifican, otorgando mayores calificaciones y bonificaciones a los hombres, pese a desempeños equivalentes.

Además, de otros estudios más recientes sobre retroalimentación laboral, como los de Smith et al. (2019) y Huang et al. (2019), confirman que a las mujeres se les describen con mayor frecuencia rasgos de personalidad (colaborativa o agradable) mientras que a los hombres se les reconoce por sus logros técnicos o estratégicos, lo que refuerza la percepción de que ellos son más aptos para roles de liderazgo.

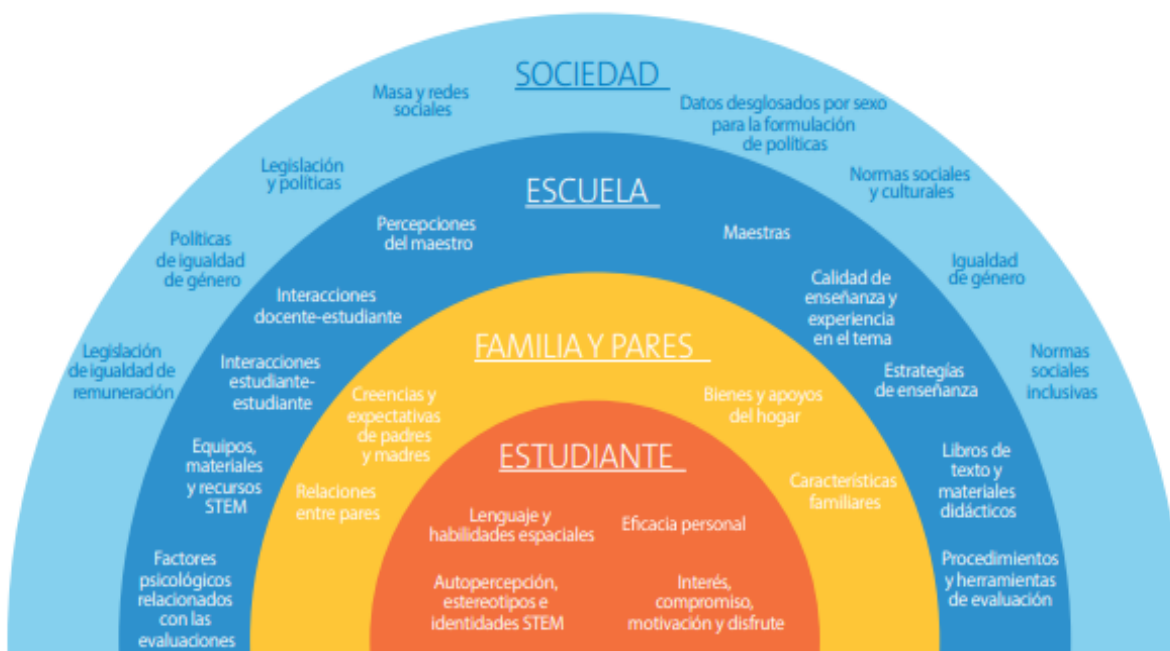
Los sesgos no solo se expresan en la evaluación humana, sino también en la tecnológica. El caso de Amazon (Dastin, 2018) demostró cómo un algoritmo de reclutamiento penalizaba los currículums que contenían palabras asociadas al género femenino, debido a que el modelo había sido entrenado con datos históricos de contrataciones dominadas por hombres.

Investigaciones posteriores (Raghavan et al., 2020) evidencian que muchos algoritmos de reclutamiento operan como cajas negras, repitiendo patrones discriminatorios y limitando la inserción de mujeres en áreas tecnológicas. Este tipo de sesgos algorítmicos, presentados como decisiones neutras, refuerzan la exclusión estructural al reducir las oportunidades de acceso y ascenso, incluso antes de la primera entrevista.

### 2.2.3. La maternidad y doble carga laboral: un freno invisible al liderazgo femenino

Las responsabilidades familiares y la persistente desigualdad en la distribución del trabajo doméstico continúan configurando una de las principales barreras para el desarrollo profesional de las mujeres, particularmente en las disciplinas STEM. El marco ecológico propuesto por la UNESCO (**Ilustración 5**) resulta útil para comprender esta complejidad: dicho modelo sitúa las causas en múltiples niveles, desde la autoeficacia personal y las percepciones sobre las capacidades en matemáticas y ciencias, hasta las expectativas familiares, las interacciones escolares, las normas culturales y las políticas públicas. Además, muestra cómo la interacción entre estas dimensiones condiciona la participación y la progresión femenina en STEM (UNESCO, 2017).

**Ilustración 5.** Marco ecológico de factores que influyen en la participación, rendimiento y la progresión femenina.



**Fuente:** UNESCO (2019).

A nivel regional, la CEPAL ha señalado que la carga de cuidados representa una de las principales barreras a la participación laboral plena de las mujeres en América Latina y el Caribe, restringiendo sus posibilidades de inserción, permanencia y ascenso en el empleo formal (CEPAL, 2023). La distribución desigual del trabajo no remunerado mayoritariamente a cargo de las mujeres se traduce en pérdida de tiempo productivo, limitaciones para aceptar puestos de mayor responsabilidad y probabilidad de optar por empleos con horarios flexibles pero peor remunerados.

En el contexto chileno, las mujeres con hijos presentan penalizaciones salariales significativas comparadas con mujeres sin hijos y con hombres: por ejemplo, investigaciones indican que las mujeres con hijos llegan a ganar en promedio alrededor de un 20,8 % menos que las no-madres, y que la presencia de menores en el hogar impacta negativamente la probabilidad de empleo y la remuneración (Repositorio Universidad de Chile, 2023; Subsecretaría/La Tercera, 2022).

La pandemia de COVID-19 agudizó estas dinámicas, aunque la expansión del teletrabajo ofreció mayores posibilidades de flexibilidad, también provocó la convergencia del espacio doméstico y el espacio laboral, aumentando la carga de trabajo doméstico y de cuidado para muchas madres, con efectos negativos sobre la salud mental, la productividad y la disponibilidad para tareas laborales de mayor exigencia (Arias-Ortega et al., 2023; CEPAL, 2021).

A su vez, la flexibilidad no ha sido homogénea ni neutral en muchos casos la posibilidad de trabajar desde casa se tradujo en jornadas más largas y una mayor invisibilidad del esfuerzo lo que impacta negativamente en las evaluaciones de desempeño y no en una redistribución real de las tareas de cuidado entre miembros del hogar (OIT; PNUD, 2022).

El fenómeno conocido como *motherhood penalty* sintetiza estas evidencias, numerosos estudios demuestran que la maternidad se asocia a reducciones persistentes en salarios y oportunidades de promoción, resultado tanto de interrupciones laborales formales (licencias, reducción de jornada) como de evaluaciones subjetivas que devalúan la productividad esperada de las madres (Kalabikhina, 2024; estudios regionales, 2021–2023). Este efecto explica por qué, aun cuando las mujeres logran acceder a la educación superior y a empleos técnicos, su acumulación de capital humano en términos de experiencia y visibilidad se ve menospreciada, reduciendo sus posibilidades de llegar a posiciones de liderazgo.

Las políticas y la organización del trabajo son determinantes claves en la corresponsabilidad en el hogar (políticas que incentiven la participación masculina en el cuidado), servicios de cuidado asequibles y de calidad, licencias parentales más equitativas y mecanismos de incentivo y protección de la reinserción después de interrupciones son instrumentos que la literatura y organizaciones internacionales (OIT, BID, CEPAL) recomiendan para mitigar la doble carga y su impacto en la carrera profesional femenina (OIT, 2022; BID, 2021; CEPAL, 2023). La evidencia sugiere además que las medidas aisladas (por ejemplo, solo ampliar la licencia maternal) tienen beneficios limitados si no van acompañadas de políticas de corresponsabilidad y de transformaciones en las prácticas organizacionales.

#### **2.2.4. Techo de Cristal y liderazgo femenino en STEM: la cúspide de la desigualdad**

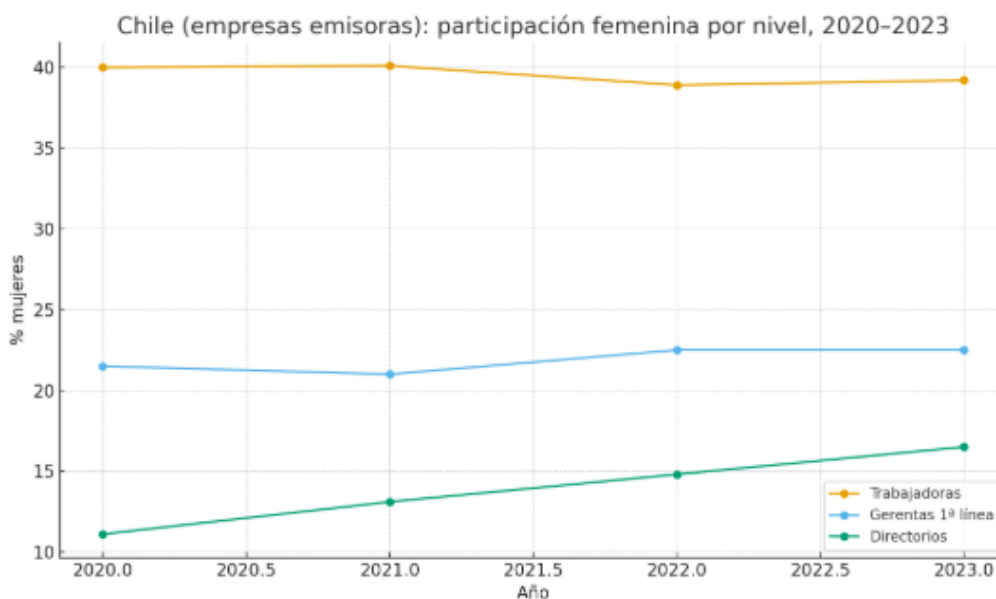
La subrepresentación femenina en posiciones de liderazgo es una de las expresiones más evidentes del “techo de cristal”, entendido como el conjunto de barreras invisibles, institucionales, culturales y estructurales que limitan el ascenso de las mujeres a los niveles más altos de toma de decisiones (Morrison & Von Glinow, 1990).

En las disciplinas STEM, donde las trayectorias profesionales requieren una progresión continua, evaluaciones altamente competitivas y disponibilidad temporal extendida, este techo se vuelve aún más rígido y difícil de atravesar.

En Chile, pese a los avances la desigualdad persiste en los niveles organizacionales. Según el V Reporte de Indicadores de Género en las empresas, las mujeres solo representan alrededor del 40 % de las dotaciones laborales en empresas emisoras, su presencia disminuye drásticamente en la medida que se asciende en la jerarquía: en 2023 sólo un 22,5% alcanzó cargos de primera línea gerencial y apenas un 16,5 % accedió a los directorios. En comparación con 2020, cuando las cifras eran de 20,1 % y 14,8 % respectivamente, se observa una evolución positiva, pero aún insuficiente para romper el “techo de cristal” la pirámide sigue estrechándose hacia arriba, reproduciendo un patrón estructural que impide que el talento femenino llegue a los espacios de mayor toma de decisiones. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2024).

Tal como se observa en el **Gráfico 8**, la pirámide organizacional sigue estrechados en sus niveles más altos, lo que evidencia que la desigualdad no solo está presente en el acceso al empleo, sino que se intensifica en las etapas de promoción y acceso a cargos de liderazgo.

**Gráfico 8.** Participación femenina por nivel empresas emisoras en Chile, 2020-2023.

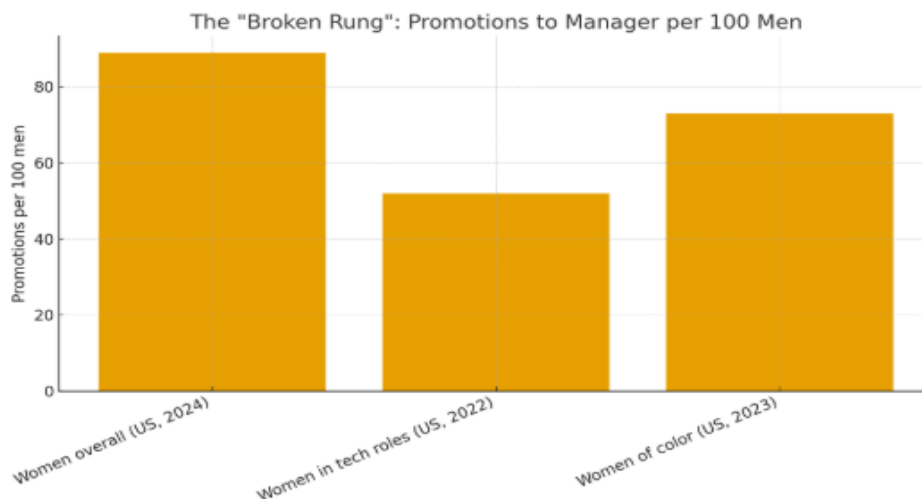


**Fuente:** Elaboración propia con datos del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2024). (Septiembre, 2025).

Esta brecha se vuelve aún más clara al analizar la participación femenina según el nivel de responsabilidad: mientras en los cargos operativos las mujeres alcanzan una representación del 38,8 %, en los directorios esta cifra cae drásticamente, situándose entre un 12 % y un 16 %. Esto demuestra que la desigualdad no es un fenómeno aislado de ciertas industrias ni está determinado únicamente por el tamaño de la empresa. Por el contrario, responde a un patrón estructural que reproduce barreras sistémicas en prácticamente todos los sectores.

El reconocido análisis anual de McKinsey & LeanIn.org (2022; 2024) identificó el llamado “broken rung” (primer peldaño roto), como la principal barrera en la trayectoria profesional de las mujeres. Según estos estudios, por cada 100 hombres que ascienden al primer nivel de jefatura, solo 89 mujeres logran el mismo avance. En áreas técnicas y tecnológicas, esta relación es aún más crítica, apenas 52 mujeres son promovidas por cada 100 hombres (**Gráfico 9**). Esta desigualdad temprana tiene un efecto dominó dado que, al haber menos mujeres en posiciones de liderazgo inicial, la probabilidad de que accedan posteriormente a gerencias intermedias o a roles directivos disminuye exponencialmente.

**Gráfico 9.** “Broken rung”: promociones al primer cargo de jefatura por cada 100 hombres (benchmarks EE. UU.)

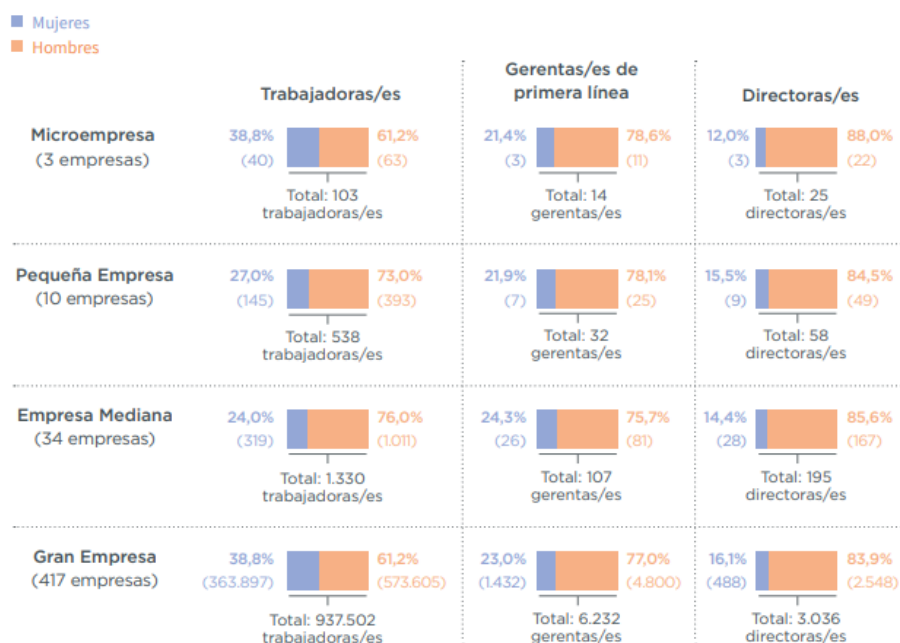


**Fuente:** Elaboración propia con datos de McKinsey & Company & LeanIn.org (2022, 2024).  
(Septiembre, 2025).

Estas brechas no responden únicamente a diferencias en formación, experiencia o desempeño, sino a mecanismos organizacionales que reproducen estereotipos y sesgos de género a lo largo de la trayectoria profesional. Negueruela (2021) y Bohnet (2016) advierten que los procesos de evaluación, los modelos tradicionales de liderazgo asociados históricamente a rasgos masculinizados como asertividad o disponibilidad total y la falta de redes de patrocinio impactan de manera desproporcionada a las mujeres.

A pesar del aumento sostenido de mujeres en la educación superior y de la expansión de iniciativas de equidad de género en organizaciones públicas y privadas, la evidencia demuestra que la brecha persiste tanto en el acceso a posiciones de liderazgo como en las remuneraciones. El **Gráfico 10** reafirma que estas desigualdades se observan transversalmente en empresas de todos los tamaños y sectores, subrayando que el techo de cristal no es un fenómeno aislado, sino parte de una estructura de barreras que opera desde los primeros años de formación.

**Gráfico 10.** Participación de mujeres y hombres en distintos niveles jerárquicos según tamaño de empresa en Chile.



**Fuente:** VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile (2024).

Considerando todo lo expuesto, resulta evidente que las brechas de género en STEM no se limitan únicamente al acceso educativo o a la permanencia en la trayectoria profesional, sino que también, se proyectan en procesos de atracción, retención y desarrollo de talento dentro de las organizaciones.

Surge la necesidad de cuestionar cómo las organizaciones privadas están enfrentando este desafío: ¿qué estrategias están implementando para atraer y reclutar a más mujeres en cargos vinculados a ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas? ¿De qué manera los procesos de retención se llevan a cabo, como las empresas mejoran su desarrollo interno?

Más allá del ingreso, la atención debe centrarse también en los mecanismos de retención y desarrollo profesional, orientados a reducir la fuga de talento femenino y garantizar que las mujeres logren proyectarse hacia cargos de liderazgo. La interrogante clave, es cómo diseñar estrategias integrales de gestión de talento que no solo favorezcan la incorporación de mujeres en STEM, sino que aseguren su permanencia y crecimiento en entornos altamente competitivos y aún masculinizados.

Las brechas de género en STEM no responden a un único factor, sino a la acumulación de desigualdades que operan simultáneamente en los ámbitos familiar, social y organizacional. La maternidad y la persistente desigualdad en la distribución del trabajo doméstico se consolidan como uno de los frenos más determinantes para la trayectoria profesional femenina, especialmente en campos intensivos en tiempo, evaluación continua y actualización técnica. La evidencia nacional e internacional muestra que la “motherhood penalty” reduce salarios, oportunidades de promoción y disponibilidad para asumir posiciones estratégicas, lo que limita la acumulación de capital humano y visibilidad necesaria para alcanzar roles de liderazgo.

Estos efectos se ven reforzados por estructuras laborales rígidas que presuponen disponibilidad plena y una presencia constante en el trabajo, características normadas históricamente desde un modelo masculino de carrera.

Las condiciones introducidas durante y después de la pandemia —como el teletrabajo— no resolvieron estas tensiones: en muchos casos, profundizaron la superposición entre vida personal y profesional, aumentando la carga de cuidados y afectando negativamente el desempeño percibido de las mujeres.

En este escenario, el techo de cristal se manifiesta con especial intensidad en STEM. Aunque la participación femenina mejora en niveles operativos, los datos muestran un descenso abrupto en mandos medios, gerencias y directorios. La evidencia confirma que la subrepresentación en posiciones de liderazgo no se relaciona con problemas de formación o mérito, sino con barreras estructurales como sesgos de evaluación, estereotipos sobre el liderazgo técnico, ausencia de patrocinio y escasa corresponsabilidad en los hogares. El “broken rung”, identificado por McKinsey y LeanIn.org, refuerza esta lectura al mostrar que la desigualdad emerge desde el primer ascenso, generando un efecto acumulativo que reduce drásticamente el acceso posterior a puestos directivos.

En conjunto, estos hallazgos demuestran que ampliar el acceso educativo de mujeres en STEM es condición necesaria pero insuficiente. Para avanzar hacia una participación equitativa en liderazgo, las organizaciones requieren estrategias integrales de gestión del talento que aborden simultáneamente la corresponsabilidad del cuidado, la flexibilidad laboral efectiva, la eliminación de sesgos en procesos de selección y promoción, y la construcción de trayectorias que permitan la permanencia y proyección del talento femenino. La pregunta que surge, y que orienta el análisis siguiente, es cómo las empresas están respondiendo a esta problemática mediante políticas de atracción, retención y desarrollo que permitan no solo incorporar, sino sostener y potenciar la carrera profesional de mujeres en STEM.

### 3. MARCO TEÓRICO

La gestión del talento se ha consolidado como uno de los ejes centrales para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones contemporáneas. Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, Barney (1991) planteó que las ventajas competitivas surgen cuando los recursos de la empresa son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. En este marco, el talento humano se considera un recurso estratégico que cumple con estas características, ya que constituye la base del aprendizaje organizacional, la innovación y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

Chiavenato (2009) sostiene que el talento no puede ser concebido únicamente como fuerza laboral, sino como el conjunto de competencias, habilidades y motivaciones que permiten a las personas aportar valor a la organización. Por ello, la gestión del talento debe entenderse como un proceso integral que abarca no solo la atracción de individuos calificados, sino también su desarrollo, motivación y retención en el largo plazo.

La atracción de talento se asocia a la capacidad de una organización de posicionarse en el mercado laboral como un lugar deseable para trabajar. Según el modelo de *employer branding* propuesto por Backhaus y Tikoo (2004), las organizaciones construyen su reputación como empleadores a través de la propuesta de valor al empleado (*Employee Value Proposition*, EVP), que integra aspectos tangibles (remuneraciones, beneficios, desarrollo de carrera) e intangibles (cultura organizacional, identidad, reconocimiento). La importancia de esta estrategia se refleja en estudios recientes: el Informe de Tendencias Globales de Talento de LinkedIn (2023) señala que más del 70 % de los profesionales consideran la cultura organizacional un factor decisivo al elegir empleo.

Por otra parte, la retención del talento ha cobrado creciente relevancia en contextos de alta rotación laboral y escasez de perfiles especializados. De acuerdo con Hausknecht, Rodda y Howard (2009), la retención se fundamenta en dos dimensiones: la satisfacción de necesidades individuales (reconocimiento, desarrollo, seguridad psicológica) y la alineación

con los objetivos organizacionales. Organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) destacan que la incapacidad para retener talento no solo implica costos económicos derivados de la rotación, sino también la pérdida de conocimiento crítico y de capital humano acumulado.

En el plano internacional, la gestión del talento se ha visto influenciada por marcos normativos que promueven la equidad, la diversidad y la inclusión. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) recomienda a las empresas adoptar políticas integrales de gestión del capital humano que combinen la atracción y la retención con estrategias de formación continua, movilidad interna y flexibilidad laboral. En Chile, la Ley 21.275 (2020), que establece la obligación de incorporar gestoras o gestores de inclusión laboral en empresas con más de 100 trabajadores, ha reforzado la idea de que la gestión del talento no es solo un asunto de productividad, sino también de cumplimiento normativo y responsabilidad social.

### **3.1. Fundamentos Claves y definiciones**

#### **3.1.1. Talento**

El concepto de talento ha sido objeto de múltiples aproximaciones en el ámbito de la gestión organizacional, variando entre definiciones más tradicionales, vinculadas a la inteligencia y las aptitudes, y enfoques contemporáneos que lo entienden como un recurso estratégico. Según la Real Academia Española (RAE, 2023), talento se define como la *“inteligencia o aptitud”* para desempeñar determinada ocupación. Esta concepción clásica enfatiza las capacidades individuales como rasgo distintivo de las personas talentosas.

En el contexto empresarial, el talento se aborda desde una perspectiva más amplia. Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001), en su influyente obra *The War for Talent*, sostienen que el talento corresponde a la combinación de habilidades innatas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, carácter y motivación, a lo que se suma la capacidad de aprendizaje y adaptación. De esta manera, el talento no es estático, sino que se desarrolla en interacción con la organización y el entorno.

Otros autores, destacan dimensiones del talento. Jericó (2001) señala que el talento se compone de tres elementos básicos: capacidades, compromiso y acción, los cuales deben coexistir para alcanzar resultados sobresalientes. Así como la empresa desarrolla las capacidades, también debe fortalecer el compromiso con sus trabajadores. El elemento de la acción está relacionado con la velocidad, es decir, posicionarse en primera línea y anticiparse a los nuevos desafíos y a la competencia (Jericó P, 2001). Si alguno de estos componentes falla en las organizaciones, no es posible alcanzar resultados superiores.

Chiavenato (2009) considera que el talento humano es el activo más importante de las organizaciones, al estar compuesto por el conjunto de competencias, creatividad y compromiso que las personas aportan al logro de los objetivos estratégicos. Este advierte que, a diferencia de otros recursos, el talento no es propiedad de la empresa, sino que reside en los individuos, por lo cual debe gestionarse con políticas que aseguren su atracción, desarrollo y permanencia.

Desde una perspectiva estratégica, Barney (1991), a través de la teoría de los recursos y capacidades (Resource-Based View), plantea que el talento se constituye en una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando cumple con cuatro características: ser valioso, raro, inimitable y no sustituible (VRIN). Bajo esta lógica, las personas talentosas no solo cumplen un rol operativo, sino que generan valor diferencial frente a la competencia.

### **3.1.2. Atracción de talento**

La atracción de talento se entiende como el conjunto de prácticas que buscan captar a los candidatos más adecuados para integrarse a una organización. De acuerdo con Armstrong (2006), este proceso no se limita a identificar postulantes, sino que implica diseñar políticas que conviertan a la empresa en un espacio deseable para trabajar, mediante una propuesta de valor diferenciada. En ese sentido, atraer talento no significa únicamente llenar vacantes, sino proyectar una imagen organizacional sólida y confiable.

Para la Society for Human Resource Management (SHRM, 2022), la atracción de talento constituye un proceso integral que incluye tres dimensiones clave:

1. La reputación de la organización (employer branding).
2. La propuesta de valor para el empleado (EVP, Employee Value Proposition).
3. Las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa es capaz de ofrecer.

Esto implica que las organizaciones compiten entre sí no solo por clientes o mercados, sino también por profesionales calificados.

Chiavenato (2017) sostiene que la atracción debe concebirse como un ciclo continuo que comienza con el reclutamiento, se fortalece con la selección y se consolida a través de la integración, la motivación y la retención. En este enfoque, el proceso de atracción se vincula directamente con las etapas posteriores de la gestión del talento, de manera que el éxito inicial en atraer a un candidato no garantiza su permanencia si la organización no mantiene un entorno estimulante y equitativo.

Otros organismos han subrayado que la atracción de talento no es un desafío meramente técnico. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) plantea que los procesos de atracción deben incluir criterios de equidad y diversidad, especialmente en áreas críticas para el desarrollo sostenible. De manera similar, la OCDE (2020) recomienda que las estrategias de atracción integren la conciliación entre vida laboral y personal, dado que este factor constituye un elemento decisivo para los profesionales jóvenes y altamente calificados.

En la práctica, atraer talento implica articular tanto procesos formales (reclutamiento, selección, comunicación organizacional) como factores intangibles (cultura organizacional, valores, reputación), generando una propuesta que permita a la empresa diferenciarse en un mercado laboral cada vez más competitivo.

### **3.1.3. Retención de talento**

La retención de talento se refiere a las acciones y políticas organizacionales destinadas a mantener en la empresa a los colaboradores que poseen competencias críticas para su éxito. De acuerdo con Hausknecht, Rodda y Howard (2009), la retención no

puede reducirse a “evitar la rotación”, sino que implica generar condiciones que promuevan el compromiso, la satisfacción laboral y el desarrollo continuo de las personas.

En este sentido, la retención está estrechamente vinculada con la motivación y la percepción de equidad. Robbins y Judge (2019) señalan que los empleados deciden permanecer en una organización cuando perciben que sus esfuerzos son reconocidos, que existe justicia organizacional y que cuentan con oportunidades reales de crecimiento. Esta perspectiva refuerza la idea de que el talento humano no se mantiene únicamente con incentivos económicos, sino con una combinación de factores tangibles e intangibles.

Chiavenato (2017) resalta que la retención de talento es tanto un desafío como una inversión: la fuga de personal calificado no solo genera costos de reemplazo y capacitación, sino que también afecta la memoria organizacional, la productividad y la cohesión cultural. Por ello, las organizaciones que logran implementar estrategias efectivas de retención tienden a mejorar sus resultados a largo plazo.

En el ámbito internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) advierte que la retención está cada vez más ligada a la capacidad de las empresas para ofrecer entornos de trabajo inclusivos, flexibles y seguros. De manera similar, Deloitte (2022), en su informe Global Human Capital Trends, subraya que las nuevas generaciones de trabajadores priorizan la flexibilidad, el aprendizaje continuo y el equilibrio entre vida personal y laboral como condiciones esenciales para permanecer en una organización.

La literatura reciente también enfatiza que la retención debe contemplar estrategias diferenciadas según el tipo de talento. Tarique y Schuler (2010) proponen que el talento crítico (aquellos perfiles difíciles de reemplazar por sus conocimientos estratégicos) requiere políticas de retención más específicas, como planes de sucesión, mentorías personalizadas o proyectos de alto impacto.

En sí, esto se configura como un proceso multifactorial que exige a las organizaciones una visión integral: desde sistemas de compensación competitivos hasta políticas de

inclusión, pasando por la creación de una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia y el compromiso emocional de los colaboradores.

#### **3.1.4. Diferencia entre retención y fidelización del talento**

En la literatura de gestión de personas, los conceptos de retención y fidelización suelen emplearse de manera intercambiable, aunque presentan diferencias sustantivas que conviene aclarar. Mientras que la retención se centra en las políticas y prácticas organizacionales destinadas a evitar la rotación voluntaria de empleados clave, la fidelización alude a un vínculo más profundo, relacionado con el compromiso emocional y la identificación del trabajador con la organización.

Según Hausknecht et al. (2009), la retención puede entenderse como el resultado de una estrategia deliberada que busca reducir la salida de talento a través de incentivos tangibles (compensaciones, beneficios, desarrollo profesional). Sin embargo, como señalan Meyer y Allen (1991) en su modelo de compromiso organizacional, no basta con mantener al trabajador mediante factores externos; es necesario generar un apego afectivo y normativo que convierta la permanencia en una elección voluntaria y positiva.

La fidelización se asemeja a la noción de “engagement” propuesta por Kahn (1990), quien describe el involucramiento pleno de los empleados en sus roles, caracterizado por energía, dedicación y absorción. Mientras que un trabajador retenido puede permanecer por necesidad o falta de alternativas, el trabajador fidelizado permanece porque se siente parte de la organización, comparte sus valores y visualiza en ella un proyecto de vida y desarrollo.

Chiavenato (2017) diferencia ambos términos al señalar que la retención responde a una lógica de control organizacional, mientras que la fidelización responde a una lógica de confianza. Para el autor, las empresas que se limitan a “retener” corren el riesgo de tener colaboradores físicamente presentes, pero emocionalmente desconectados, lo que limita la innovación y la productividad. En contraste, la fidelización genera una relación recíproca de lealtad, en la que tanto la organización como el trabajador se perciben como socios estratégicos.

Por su parte, Deloitte (2021) advierte que, en la actualidad, marcada por cambios en el mercado laboral y nuevas generaciones de profesionales, las organizaciones exitosas son aquellas que logran trascender la retención tradicional y construir experiencias de fidelización. Esto implica diseñar entornos que potencien el bienestar, la flexibilidad y el propósito, elementos que se han convertido en los principales motivadores de permanencia voluntaria.

De esta manera, puede afirmarse que toda fidelización implica retención, pero no toda retención implica fidelización. La primera busca “evitar la salida”, mientras que la segunda procura “cultivar la permanencia con sentido”. Esta distinción resulta clave en la gestión moderna del talento, ya que orienta a las organizaciones hacia prácticas más humanas y sostenibles.

### **3.2. Proceso de atracción del talento**

La atracción de talento constituye uno de los pilares de la gestión de personas, ya que determina la calidad del capital humano que ingresa a la organización. Según Chiavenato (2017), este proceso no se limita a la búsqueda de candidatos, sino que abarca un ciclo más amplio que incluye la construcción de la imagen organizacional, el diseño de políticas inclusivas y la generación de experiencias iniciales que predisponen al colaborador hacia el compromiso.

#### **3.2.1. Tipos de reclutamiento**

El reclutamiento es la fase inicial del proceso de atracción y se clasifica principalmente en tres modalidades:

- Reclutamiento interno: Se realiza mediante promociones, transferencias o programas de movilidad interna. Entre sus ventajas se encuentran el aprovechamiento del conocimiento organizacional y la motivación que genera en los trabajadores al percibir oportunidades reales de crecimiento (Werther & Davis, 2014). Sin embargo, puede limitar la diversidad al restringirse al talento ya existente.

- Reclutamiento externo: Consiste en atraer candidatos del mercado laboral. Permite ampliar la base de postulantes, incorporar nuevas perspectivas y fortalecer la innovación (Mondy & Martocchio, 2016). Su principal desafío radica en los mayores costos y tiempos de integración.
- Reclutamiento mixto. Combina las dos modalidades anteriores, equilibrando la promoción del talento interno con la atracción de perfiles externos. La Society for Human Resource Management (SHRM, 2022) lo considera una de las estrategias más efectivas para garantizar procesos inclusivos y competitivos.

### **3.2.2. Employer branding**

El Employer Branding se entiende como el proceso estratégico mediante el cual una organización gestiona y comunica su identidad y propuesta de valor como empleador, con el objetivo de atraer, comprometer y retener talento. Ambler y Barrow (1996) lo definieron como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona el empleo y que son identificados con la empresa empleadora”.

Desde esta perspectiva, la marca empleadora no solo se relaciona con la reputación externa, sino también con la percepción interna que tienen los colaboradores sobre la organización. Posteriormente la investigación de Backhaus y Tikoo (2004) consolidó el concepto desde un enfoque organizacional, argumentando que el Employer Branding opera en dos dimensiones:

- Employer Branding externo: orientado a fortalecer la imagen de la organización en el mercado laboral para atraer candidatos, y
- Employer Branding interno: cuyo objetivo es generar compromiso, identificación organizacional y conductas alineadas a la cultura corporativa.

Un Employer Branding sólido influye directamente en métricas organizacionales como disminución del turnover, mayor compromiso, mejora del desempeño y mayor capacidad de atraer talento diverso (Theurer et al., 2018).

### **3.2.3. Propuesta de valor al empleado**

La Employee Value Proposition (EVP) es el conjunto integrado de beneficios, experiencias, atributos culturales y oportunidades que una organización ofrece a sus trabajadores a cambio de sus capacidades, desempeño y compromiso con el proyecto organizacional. Según el modelo de Willis Towers Watson (2021), la EVP constituye un mecanismo estratégico que orienta el posicionamiento laboral de una organización, influye directamente en su capacidad de atraer, retener y desarrollar talento, y permite diferenciarse en entornos altamente competitivos. Su diseño debe ser coherente con la estrategia corporativa, con la identidad cultural de la empresa y con las expectativas actuales de la fuerza laboral.

La EVP emerge como un elemento central para gestionar el ciclo de vida del talento. Incluye dimensiones tangibles como compensaciones, beneficios y oportunidades de carrera y elementos intangibles, como el propósito organizacional, la cultura, las relaciones laborales y la calidad de la experiencia cotidiana en el trabajo. Una EVP sólida permite generar un sentido de pertenencia y construir relaciones psicológicas más profundas y sostenibles entre colaboradores y organización. Según la OCDE (2020), la EVP se ha convertido en un factor clave para atraer profesionales jóvenes y altamente calificados, quienes valoran cada vez más la flexibilidad y la sostenibilidad de las prácticas empresariales.

### **3.2.4. Etapas del proceso de atracción**

El proceso de atracción de talento comienza con la planificación y el análisis del puesto, etapa en la cual la organización define las necesidades reales asociadas a la vacante y determina las competencias, responsabilidades y objetivos del cargo. Según Breugh (2008), esta fase constituye el cimiento del reclutamiento, pues permite alinear la

búsqueda con los requerimientos estratégicos y operativos de la empresa, evitando procesos reactivos y contribuyendo a decisiones de selección más válidas. El análisis del puesto mediante entrevistas, cuestionarios o revisión documental establece criterios claros de desempeño y delimita el perfil del candidato ideal, lo que reduce la ambigüedad y fortalece la coherencia del proceso posterior.

Una vez clarificada la necesidad organizacional, el proceso continúa con la construcción del employer branding y la definición de la propuesta de valor al empleado (EVP). Esta etapa consiste en elaborar una imagen de empleador atractiva que refleje los beneficios, oportunidades de desarrollo, cultura organizacional y propósito que la empresa ofrece. Lievens (2016) destaca que la imagen organizacional influye directamente en la percepción de atractivo laboral y en la disposición de las personas a postular. Asimismo, autores como Theurer et al. (2018) sostienen que una EVP clara y coherente actúa como un diferenciador estratégico al comunicar de manera explícita qué puede esperar un candidato al integrarse en la organización, fortaleciendo la alineación entre expectativas y realidad laboral.

Posteriormente, se despliega la fase de sourcing, encargada de identificar y atraer candidatos a través de diversos canales, tales como portales laborales, redes sociales profesionales, ferias universitarias, programas de referidos o búsquedas directas. En sectores técnicos, el uso combinado de canales digitales, comunidades especializadas y alianzas con instituciones educativas permite diversificar el pool de candidaturas y mejorar la calidad del talento identificado, lo que eleva la efectividad de las fases posteriores.

Una vez identificados los canales, el proceso avanza hacia la comunicación y difusión de la oferta laboral, que incluye la redacción del anuncio y su distribución estratégica. Investigaciones en comportamiento del postulante muestran que el lenguaje, el nivel de detalle, el tono y los atributos simbólicos comunicados en los anuncios influyen en la intención de postular (Lievens & Slaughter, 2016). En esta etapa, aspectos como la claridad en las funciones, la transparencia salarial y el uso de lenguaje inclusivo resultan críticos, especialmente en sectores donde existen brechas de participación, como STEM.

La experiencia del candidato constituye otra fase central del proceso, donde todas las interacciones que la persona mantiene con la organización durante el reclutamiento, desde la postulación hasta la entrega de resultados, Bauer et al. (2020). Elementos como tiempos de respuesta razonables, comunicación clara, procesos accesibles y retroalimentación adecuada se consideran prácticas esenciales para construir una experiencia cohesiva y respetuosa.

Posteriormente se desarrolla la preselección o cribado, etapa en la que se filtran las candidaturas según los criterios previamente establecidos. Esta fase puede incluir la revisión de currículos, entrevistas iniciales, pruebas técnicas breves o el uso de sistemas automatizados (ATS). Nikolaou (2021) advierte que, aunque la tecnología facilita la eficiencia en el filtrado, también puede incorporar sesgos si no se audita adecuadamente. Por esto se recomienda combinar automatización con evaluación profesional humana, así como privilegiar criterios objetivos y estandarizados que garanticen equidad en la evaluación preliminar.

La evaluación profunda constituye uno de los momentos más decisivos del proceso e incluye entrevistas estructuradas, pruebas de desempeño, assessment centers y evaluaciones psicométricas. Diversos estudios (Breaugh, 2008; Schmidt & Hunter, 1998) coinciden en que las entrevistas estructuradas y las pruebas basadas en muestras de trabajo poseen una mayor capacidad predictiva que las entrevistas tradicionales, dado que reducen la subjetividad del evaluador y permiten observar conductas relevantes para el desempeño real. Además, paneles de entrevistas diversos y pautas estandarizadas contribuyen a minimizar sesgos y mejorar la validez del proceso.

Posteriormente se realiza la toma de decisión y la oferta laboral, en la cual se comparan los resultados de los candidatos con los criterios del puesto y se determina la persona seleccionada. Esta fase requiere coherencia con las políticas de compensación, criterios de equidad salarial y rangos transparentes.

Investigaciones sobre negociación laboral muestran que la falta de transparencia puede reproducir brechas de género, ya que existen diferencias sistemáticas en los patrones de negociación (Babcock & Laschever, 2003). Por ello, se recomienda que la oferta sea clara, bien fundamentada y comunicada de forma profesional, reforzando la propuesta de valor al empleado.

El proceso culmina con el onboarding, que corresponde a la incorporación formal durante los primeros meses. Bauer et al. (2020) destacan que esta etapa tiene un impacto directo en la retención, el compromiso y la velocidad de aprendizaje del nuevo colaborador. Un onboarding eficaz incluye socialización cultural, apoyo técnico, metas claras y acompañamiento mediante líderes o mentores

Finalmente, todas estas fases deben retroalimentarse a través de la medición y la mejora continua, incorporando indicadores como tiempo de contratación, calidad del talento incorporado, diversidad del pipeline, experiencia del candidato y efectividad de los canales utilizados. La literatura contemporánea en talent acquisition enfatiza que la atracción es un proceso dinámico que requiere ajustes permanentes basados en evidencia (Lavigna, 2015). Este enfoque permite a las organizaciones identificar cuellos de botella, corregir sesgos, mejorar la eficiencia y alinear sus prácticas con las necesidades estratégicas del negocio.

### **3.3. Estrategias de retención del talento**

La retención de talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, ya que la salida de colaboradores clave no solo implica costos de reemplazo, sino también pérdida de conocimiento, disminución de la productividad y afectación de la cultura organizacional (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). En contextos de alta competencia global, retener al personal capacitado exige un conjunto de estrategias integrales que aborden tanto factores extrínsecos como intrínsecos de la experiencia laboral.

### **3.3.1. Motivación y compromiso organizacional**

Uno de los pilares de la retención es la motivación. Según Herzberg (1959), los factores motivadores, como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la responsabilidad, tienen mayor impacto en la satisfacción laboral que los factores higiénicos, como el salario. En la misma línea, Deci y Ryan (2000), desde la teoría de la autodeterminación, destacan la importancia de la autonomía, la competencia y la relación social como elementos que fortalecen el compromiso de los trabajadores.

El compromiso organizacional también se ha estudiado en profundidad. Meyer y Allen (1991) proponen un modelo de tres componentes: afectivo (identificación emocional con la organización), de continuidad (costo percibido de abandonar la empresa) y normativo (sentido de obligación). Una estrategia de retención efectiva busca potenciar principalmente el compromiso afectivo, ya que es el que más se asocia con la fidelización.

### **3.3.2. Desarrollo profesional y planes de carrera**

Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento constituyen uno de los factores más valorados por los trabajadores. De acuerdo con Deloitte (2022), el 76 % de los empleados considera que la falta de desarrollo profesional es una de las principales razones para abandonar una empresa. Por ello, los programas de capacitación continua, mentorías y planes de carrera se convierten en herramientas clave para asegurar la permanencia.

Chiavenato (2017) sostiene que el desarrollo del talento humano no solo responde a las expectativas individuales, sino que también potencia la competitividad de la organización al alinear las capacidades del personal con los objetivos estratégicos.

### **3.3.2. Conciliación vida-trabajo y flexibilidad laboral**

En la actualidad, la flexibilidad es un componente esencial de la retención. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), la posibilidad de acceder a modalidades como el teletrabajo, la jornada flexible o los programas de apoyo familiar impacta directamente en la permanencia de los trabajadores, especialmente en grupos jóvenes y altamente calificados.

La pandemia de COVID-19 aceleró esta tendencia, mostrando que los esquemas flexibles no solo mejoran la satisfacción, sino también la productividad (Bloom et al., 2015). Empresas que han incorporado políticas de conciliación han demostrado mayores índices de retención y atracción de talento diverso.

### **3.3.3. Clima organizacional y liderazgo**

El clima organizacional y el estilo de liderazgo son factores decisivos en la retención. Robbins y Judge (2019) indican que ambientes laborales caracterizados por confianza, comunicación abierta y reconocimiento incrementan la satisfacción y reducen la intención de rotación.

Asimismo, estudios recientes señalan que los estilos de liderazgo inclusivos y transformacionales promueven el sentido de pertenencia, la innovación y la resiliencia en los equipos (Nishii, 2013; Bass & Riggio, 2006). La capacidad de un líder para generar seguridad psicológica y oportunidades de participación constituye un predictor clave de la permanencia voluntaria de los trabajadores.

### **3.3.4. Compensaciones y beneficios**

Si bien la literatura enfatiza que los factores económicos no son los únicos determinantes, la compensación competitiva sigue siendo un elemento central en la retención. Armstrong y Taylor (2020) destacan que las empresas con esquemas salariales justos y beneficios complementarios (seguros, programas de bienestar, bonos de desempeño) tienen menores tasas de rotación.

La OCDE (2020) recomienda que las organizaciones integren paquetes de compensación que incluyan no solo remuneración directa, sino también beneficios intangibles como el acceso a programas de salud, oportunidades de aprendizaje y políticas de inclusión.

### **3.3.5. Retención del talento crítico**

La gestión de la retención no puede abordarse de manera homogénea, ya que no todos los empleados tienen el mismo nivel de impacto en la organización. Hausknecht, Rodda y Howard (2009) proponen un modelo de “retención diferenciada”, que sostiene que las organizaciones deben enfocar mayores esfuerzos en conservar al talento crítico, es decir, aquellos trabajadores que aportan un valor estratégico difícil de reemplazar.

Según este modelo, existen razones clave por las que los empleados deciden permanecer en una organización, que pueden agruparse en tres categorías principales:

1. Razones relacionadas con el trabajo: satisfacción con las tareas, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, autonomía.
2. Razones relacionadas con la organización: cultura, liderazgo, reputación, justicia percibida.
3. Razones relacionadas con factores externos: disponibilidad de empleos alternativos, estabilidad económica, compromisos personales.

Este enfoque reconoce que los programas de retención no deben ser “universales”, sino segmentados en función del nivel de contribución del trabajador. Por ejemplo, un empleado en un rol administrativo puede valorar más la estabilidad y el clima laboral, mientras que un científico o ingeniero clave para la innovación de la empresa puede priorizar la libertad creativa y el acceso a recursos para la investigación.

La retención diferenciada también se vincula con la teoría del capital humano estratégico de Lepak y Snell (1999), que enfatiza la necesidad de diseñar sistemas de gestión del talento que respondan al nivel de valor y rareza de las competencias de cada trabajador.

### **3.3.6. Casos de buenas prácticas internacionales**

En la literatura y en experiencias empresariales se han documentado múltiples estrategias efectivas de retención aplicadas por organizaciones globales que sirven de referente para el diseño de políticas locales.

**Google:** Reconocida por su cultura de innovación y bienestar, Google ha implementado programas que combinan desarrollo profesional, flexibilidad laboral y beneficios únicos (cafeterías gratuitas, espacios creativos, tiempo destinado a proyectos personales). Según Bock (2015), ex vicepresidente de People Operations, estas prácticas se fundamentan en generar confianza, autonomía y un entorno que fomente la creatividad como elementos centrales de la permanencia.

**Microsoft:** La compañía ha priorizado el liderazgo inclusivo y la formación continua como estrategia de retención. Bajo la gestión de Satya Nadella, Microsoft adoptó un modelo cultural basado en el growth mindset (mentalidad de crecimiento), que promueve el aprendizaje permanente y el reconocimiento del error como parte del desarrollo (Microsoft, 2021). Esto ha sido fundamental para mejorar la motivación y reducir la rotación, especialmente en posiciones tecnológicas de alta demanda.

**Programas de mentoría:** A nivel internacional, empresas como IBM, Deloitte y Accenture han desarrollado sistemas de mentoring y reverse mentoring (donde empleados jóvenes guían a ejecutivos en áreas emergentes como la digitalización). Allen et al. (2004) señalan que los programas de mentoría incrementan la satisfacción, fortalecen el compromiso organizacional y disminuyen la intención de renuncia, especialmente en empleados de alto potencial.

Estos ejemplos demuestran que la retención exitosa combina factores materiales (compensaciones y beneficios), con factores simbólicos e intangibles como la cultura, el reconocimiento y el sentido de pertenencia. Asimismo, evidencian la importancia de integrar estrategias adaptadas al contexto cultural y sectorial, lo que permite a cada organización construir un modelo propio de sostenibilidad del talento.

la retención no depende de una sola variable, sino de la interacción entre motivación, desarrollo profesional, condiciones laborales, liderazgo y compensaciones, lo que obliga a abordar el fenómeno mediante estrategias integrales y coherentes.

En este sentido, los enfoques clásicos de la motivación evidencian que los trabajadores permanecen cuando encuentran oportunidades de crecimiento, autonomía y reconocimiento, elementos que generan un compromiso afectivo más profundo que los incentivos transaccionales. Esto se relaciona con modelos contemporáneos de compromiso organizacional, que destacan que la retención sostenible surge cuando existe identificación emocional con la organización y un sentido de pertenencia construido a través de experiencias laborales significativas.

Asimismo, el análisis de la literatura confirma que el desarrollo profesional y los planes de carrera son determinantes en la permanencia, especialmente en contextos donde la movilidad laboral es alta. Esto permite concluir que la retención no puede entenderse solo como un conjunto de beneficios, sino como una propuesta de crecimiento que alinea las aspiraciones individuales con los objetivos estratégicos de la organización. De igual forma, la flexibilidad laboral emerge como un requisito estructural de la retención actual, ya que influye en el bienestar y permite compatibilizar la vida personal con el trabajo, lo que se ha vuelto un factor decisivo para grupos jóvenes y altamente calificados.

El clima organizacional y el liderazgo también se encuentran en el centro de las estrategias de retención. La evidencia teórica es clara en señalar que entornos basados en confianza, comunicación y reconocimiento reducen significativamente la intención de rotación. Los estilos de liderazgo que fomentan participación, aprendizaje y seguridad psicológica generan condiciones que favorecen la permanencia voluntaria, demostrando que la retención es, en gran medida, un fenómeno relacional más que administrativo.

Por otra parte, las compensaciones continúan siendo un componente necesario, aunque no suficiente. La literatura coincide en que la justicia salarial y los beneficios complementarios inciden en la decisión de permanecer, pero solo cuando están acompañados de un entorno que satisface necesidades psicológicas y profesionales más profundas. Esta complementariedad entre incentivos tangibles e intangibles reafirma que la retención se sostiene en un equilibrio entre bienestar económico y experiencias organizacionales valiosas.

Finalmente, el enfoque de retención diferenciada plantea que no todos los trabajadores poseen el mismo nivel de impacto estratégico, por lo que las organizaciones deben segmentar sus esfuerzos para asegurar la continuidad del talento crítico. Este planteamiento, coherente con la teoría del capital humano estratégico, permite concluir que las políticas universales resultan insuficientes y que la retención efectiva requiere identificar roles clave, comprender motivaciones distintas y diseñar propuestas ajustadas a las características y contribuciones de cada segmento del talento.

### **3.4. Modelos de gestión del talento**

#### **3.4.1. Gestión Integral del Talento – Idalberto Chiavenato (2009)**

Este modelo surge como respuesta a una pregunta muy concreta: *¿Cómo pueden las organizaciones gestionar a las personas no solo como empleados, sino como talentos estratégicos?*

Durante décadas, muchas empresas trataban a sus trabajadores como recursos operativos, casi como piezas de una máquina. Chiavenato plantea que el capital humano ya no puede verse solo como “recurso” o “costo”, sino como el activo más estratégico de la organización. Su propuesta aparece consolidada en su obra *Gestión del Talento Humano* (2009), donde sistematiza un enfoque integral que abarca todo el ciclo de vida del empleado dentro de la empresa.

Dando así vida a su modelo bajo la lógica de un sistema integrado de procesos, donde las áreas de RR.HH. trabajan de manera alineada con la estrategia organizacional. Sus principales fases son:

1. Atracción del Talento: Buscar personas con el perfil adecuado, alineadas con la cultura y los objetivos de la empresa.
2. Incorporación: No basta con contratar: hay que integrar al nuevo talento de forma efectiva, con inducción, acompañamiento y claridad de expectativas.
3. Desarrollo: Capacitación, formación continua, mentoring. El talento necesita crecer para aportar más y sentirse valorado.

4. **Retención:** Crear condiciones para que las personas quieran quedarse: buen clima laboral, oportunidades de carrera, reconocimiento.

Su enfoque holístico, permite atraer a las personas correctas y que presentan compatibilidad con la cultura, desarrollen potencial interno, se construyan equipos más comprometidos evitando la rotación innecesaria y se conecten la estrategia empresarial con las decisiones humanas, haciendo que el talento impulse los resultados.

### **3.4.2. Modelos de Recursos y capacidades - Jay Barney (1991)**

El modelo nace a partir de la teoría de la Visión Basada en los Recursos (Resource-Based View, RBV) propuesta por Jay Barney en su artículo clásico Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (1991).

Su idea central es que la ventaja competitiva de una empresa no proviene solo de factores externos (como la competencia o el mercado), sino principalmente de sus recursos internos y de cómo los gestiona.

Este modelo parte de una premisa muy humana: cada empresa, como cada persona, tiene una combinación única de recursos y capacidades. Algunos son visibles como la tecnología, infraestructura, capital y otros más invisibles, pero igual de poderosos: el conocimiento de sus equipos, la cultura organizacional, el liderazgo, la reputación, incluso la forma en que se toman decisiones. Estas son difíciles de imitar y generan valor sostenido en el tiempo.

Para su gestión, se implementa analizando los recursos de la empresa con el marco VRIO:

1. **Valioso (V):** ¿El talento aporta valor a la empresa y mejora la eficiencia o diferenciación?
2. **Raro (R):** ¿Son las competencias de los trabajadores poco comunes en el mercado?
3. **Inimitable (I):** ¿Es difícil que los competidores imiten ese talento (por experiencia, cultura, know-how)?

4. **Organización (O):** ¿Está la empresa organizada para aprovechar y potenciar esas capacidades?

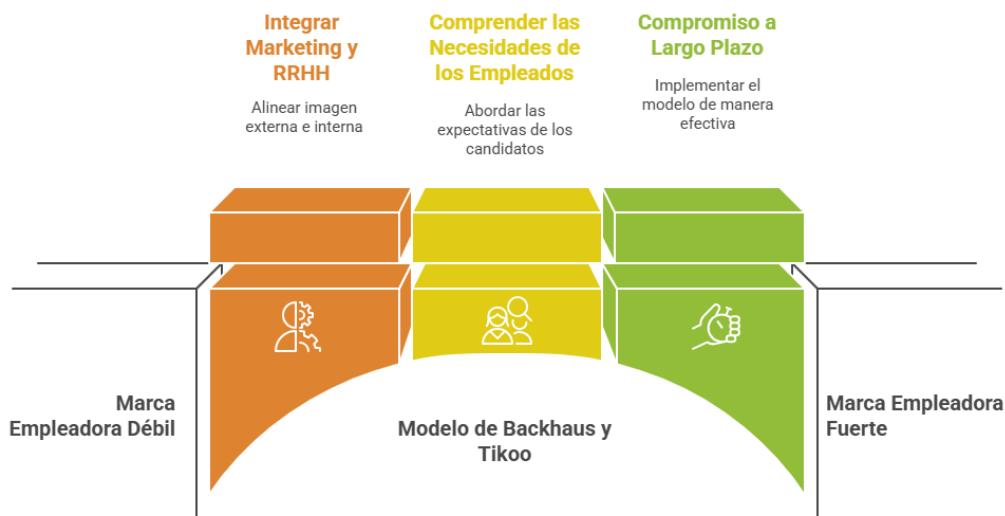
Si una organización tiene recursos que cumplen con estas cuatro características, entonces tiene algo especial (Recurso Estratégico). Algo que no se compra ni se copia fácilmente. Y eso, según Barney, es lo que permite sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

**3.4.3. Employer Branding – Backhaus & Tikoo (2004)**

En un mundo laboral cada vez más competitivo, donde el talento escoge dónde trabajar y no al revés, el concepto de employer branding ha cobrado fuerza como una estrategia clave para atraer y retener personas. Kristin Backhaus y Surinder Tikoo fueron pioneros en conceptualizar este enfoque desde una perspectiva académica, proponiendo un modelo que vincula el marketing organizacional con la gestión de recursos humanos.

El modelo parte de una idea sencilla pero poderosa que las organizaciones, al igual que los productos, tienen una marca. Y esa marca influye directamente en cómo los potenciales colaboradores perciben a la empresa como lugar para trabajar (**Ilustración 6**).

**Ilustración 6.** Construyendo una marca empleadora sólida.



**Fuente:** Elaboración propia con apoyo de IA (Octubre, 2025).

Backhaus y Tikoo definen el *employer branding* como el proceso mediante el cual una empresa construye y comunica una imagen clara, coherente y atractiva de sí misma como empleadora, tanto hacia dentro (empleados actuales) como hacia fuera (candidatos potenciales).

Su propuesta se estructura en tres componentes principales:

- 1. Employer Brand Image**  
Es la percepción que tienen los candidatos externos sobre la empresa. Se forma a partir de lo que la organización comunica, pero también de lo que se dice de ella en redes, medios, y experiencias compartidas. Una imagen positiva puede aumentar significativamente el interés por postular.
- 2. Employer Brand Loyalty**  
Se refiere al compromiso y la identificación de los empleados actuales con la marca empleadora. Cuando las personas se sienten orgullosas de pertenecer a una organización, se convierten en embajadores naturales, lo que refuerza la reputación externa.
- 3. Organizational Culture and HR Practices**  
El modelo destaca que la marca empleadora no puede construirse solo desde el marketing. Debe estar respaldada por prácticas reales: políticas de inclusión, oportunidades de desarrollo, liderazgo coherente y una cultura organizacional que respalde lo que se promete.

### 3.4.4. Gestión por Competencias – Spencer & Spencer (1993)

A comienzos de los años noventa, Spencer & Spencer propusieron un modelo que revolucionó la forma en que las organizaciones entendían el desempeño laboral. En lugar de centrarse únicamente en títulos académicos o experiencia previa, plantearon una pregunta mucho más profunda: *¿Qué hacen las personas exitosas en su trabajo que las diferencian del resto?*

Su modelo se basa en la idea de que el desempeño sobresaliente no depende solo de conocimientos técnicos, sino de un conjunto de competencias observables: comportamientos, habilidades, motivaciones y rasgos que se manifiestan en situaciones reales de trabajo. Estas competencias no son abstractas, sino que se identifican a partir del análisis de personas que han demostrado resultados excepcionales en sus roles.

Clasifican las competencias en cinco grandes grupos:

1. **Motivos:** impulsos internos que dirigen el comportamiento (por ejemplo, necesidad de logro o afiliación).
2. **Rasgos:** características físicas o psicológicas estables (como confianza o resiliencia).
3. **Autoconcepto:** valores, actitudes y autoimagen.
4. **Conocimientos:** información que una persona posee sobre un área específica.
5. **Habilidades:** capacidad para ejecutar tareas físicas o mentales con precisión.

Lo innovador de este modelo es que propone identificar las competencias clave para cada puesto, y luego diseñar procesos de selección, formación y evaluación que estén alineados con ellas. En lugar de contratar por intuición o por currículum, se busca evidencia concreta de que la persona tiene lo que se necesita para tener éxito en ese contexto específico.

### **3.4.5. Modelo de Diversidad e Inclusión – Nishii (2013)**

En los últimos años, muchas organizaciones han comenzado a hablar de diversidad. Sin embargo, tener diversidad no garantiza inclusión, y esa distinción es justamente lo que Lisa Nishii pone en el centro de su modelo. En su estudio publicado en el *Academy of Management Journal* (Nishii, L. H. (2013)), introduce el concepto de *clima de inclusión*, una idea que va más allá de contar con personas diferentes en una empresa: se trata de cómo esas diferencias son valoradas, respetadas y aprovechadas para generar entornos más justos y productivos.

El modelo de Nishii parte de una premisa fundamental, la inclusión no ocurre por accidente, sino que debe ser intencionada y estructural. Para que exista un clima inclusivo, deben eliminarse las fuentes relacionales de sesgo, es decir, aquellas dinámicas que hacen que el acceso a oportunidades dependa del grupo al que se pertenece (género, etnia, edad, etc.).

En un entorno verdaderamente inclusivo, todas las personas tienen acceso equitativo a recursos, participación y reconocimiento. Nishii plantea que la verdadera inclusión no está en “tener diversidad” sino en “hacer que esa diversidad cuente”. Es decir, que las personas puedan participar, aportar y desarrollarse en entornos inclusivos que promueven la creación de vínculos entre personas diversas, fomentando la colaboración y la integración de ideas desde distintas perspectivas.

Esto no solo mejora el clima laboral, sino que reduce los conflictos interpersonales y aumenta la satisfacción dentro de los equipos. Y como resultado, disminuye la rotación y mejora el compromiso organizacional.

### 3.4.6. Modelo de cultura organizacional – Edhar Schein (2010)

El estudio de la cultura organizacional ha sido fundamental para comprender cómo las empresas construyen sus dinámicas internas y cómo estas influyen en la gestión del talento, el liderazgo y las políticas de equidad de género.

Edgar Schein define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. De acuerdo con Schein, la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles interrelacionados que permiten comprender tanto las estructuras visibles como los valores subyacentes de una organización:

1. **Artefactos:** son los elementos visibles y tangibles de la cultura, como la estructura organizacional, los procedimientos, las políticas formales y los comportamientos observables. Incluyen los símbolos, rituales y prácticas institucionalizadas que reflejan la manera en que la empresa expresa sus valores.
2. **Valores declarados:** corresponden a las estrategias, metas y filosofías explícitas que la organización dice promover. Se expresan en documentos oficiales, códigos de conducta, políticas de recursos humanos y discursos corporativos. Representan el nivel donde se definen las aspiraciones y principios que orientan las decisiones y comportamientos esperados.
3. **Supuestos básicos:** constituyen el nivel más profundo y estable de la cultura. Son las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos que determinan cómo las personas interpretan la realidad y actúan dentro de la organización. En este nivel se encuentran las percepciones sobre el liderazgo, la diversidad, el género o la competencia profesional, que influyen en la manera en que se valora y gestiona el talento.

La relevancia del modelo radica en su capacidad para conectar los niveles visibles de la gestión (políticas y prácticas) con los aspectos invisibles que conforman la cultura organizacional, ofreciendo una visión integral del comportamiento corporativo.

### 3.5. Marco normativo y políticas públicas

El marco normativo constituye un eje central para comprender las estrategias de atracción y retención de talento, pues establece las condiciones mínimas de equidad, protección y desarrollo que deben garantizarse en los espacios laborales. Tanto a nivel nacional como internacional, se han promulgado leyes, políticas y directrices que buscan generar entornos inclusivos, prevenir la discriminación y promover la diversidad en las organizaciones.

#### 3.5.1. Legislación en Chile

En el contexto chileno, destacan tres instrumentos legales que han impactado en la gestión del talento:

- **Ley N° 21.015 sobre Inclusión Laboral (2018):** obliga a empresas públicas y privadas con 100 o más trabajadores a contratar, al menos, un 1 % de personas con discapacidad. Aunque su foco es la discapacidad, esta normativa constituye un avance en la construcción de políticas inclusivas que posteriormente pueden adaptarse a la diversidad de género, etnia o edad en los procesos de atracción y retención (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2018).
- **Ley N° 21.275 (2020):** establece que las empresas con más de 100 trabajadores deben contar con al menos un *gestor de inclusión laboral*, certificado por ChileValora. Esta figura tiene la misión de asesorar a la organización en materia de políticas inclusivas y garantizar que los procesos de reclutamiento, selección y permanencia respeten criterios de equidad y no discriminación (Dirección del Trabajo, 2021).
- **Ley N° 20.940 (2017):** conocida como la Ley de Modernización de Relaciones Laborales, fortaleció los mecanismos de negociación colectiva y la participación sindical. Si bien no se orienta exclusivamente a diversidad de género, sí aporta a la retención al mejorar la percepción de justicia organizacional y al fomentar un clima laboral más equitativo (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2017).

- **Ley N° 21.690 “Más Mujeres en Directorios” (2025):** promulgada en agosto de 2025, establece una cuota del 40% de mujeres en los directorios de sociedades anónimas abiertas y especiales, buscando la equidad de género en cargos de alta dirección. Aunque no es una ley de aplicación universal, establece un marco para impulsar la diversidad y la igualdad de oportunidades en las empresas, con un cumplimiento gradual, se espera alcanzar un 40% de permanencia desde el séptimo año y la posibilidad de cuotas obligatorias si las recomendaciones no se cumplen en un plazo determinado.

En conjunto, estas leyes refuerzan la necesidad de que las empresas diseñen políticas de atracción y retención alineadas con los principios de inclusión y equidad.

### **3.5.2. Directrices internacionales**

En el ámbito internacional, distintos organismos han emitido recomendaciones y acuerdos que sirven como guía para la formulación de políticas públicas y organizacionales:

**Organización Internacional del Trabajo (OIT):** en su Convenio 111 sobre discriminación (1958) y más recientemente en el *Informe sobre el Futuro del Trabajo* (2019), subraya la importancia de eliminar las barreras estructurales que limitan la participación plena de mujeres y grupos subrepresentados en el empleo.

**ONU:** ha impulsado los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS, 2010), que orientan a las empresas en la creación de entornos laborales inclusivos, fomentando procesos de reclutamiento libres de sesgos y estrategias de retención que aseguren igualdad de oportunidades.

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):** en sus reportes de *Employment Outlook* (2020, 2022) y en el *Gender Equality in Employment Report* (2021), destaca que la diversidad en el trabajo no solo fortalece la equidad, sino que además impacta directamente en la productividad y sostenibilidad de las empresas.

Estas directrices han sido adoptadas como marcos de referencia por múltiples gobiernos y organizaciones privadas que buscan atraer y retener talento diverso en un mercado laboral globalizado.

### **3.5.3. Programas nacionales e internacionales**

Además de la legislación y las directrices, existen programas concretos que buscan cerrar brechas en la atracción y retención de talento.

En Chile iniciativas como el *Programa +Mujeres en STEM* (Ministerio de Ciencia, 2022) y el *Sello Igualdad-Conciliación* (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2021) promueven la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia laboral, incluyendo estrategias de capacitación, flexibilidad horaria y conciliación entre vida laboral y personal.

También internacionalmente programas como Women in STEM Workforce Readiness Programa de la UNESCO (2022) o la iniciativa Diversity & Inclusion 360 de Accenture (2023) han demostrado la importancia de generar ecosistemas de mentoría, formación continua y políticas de beneficios adaptados para asegurar la permanencia de mujeres y grupos subrepresentados en sectores estratégicos.

## **3.6. Estrategias organizacionales de gestión del talento femenino**

### **3.6.1. Estrategias de atracción de talento femenino**

La atracción de talento femenino ha requerido que las organizaciones adopten enfoques más sensibles a las barreras de género que históricamente han limitado la postulación de mujeres. Una de las estrategias más relevantes es la construcción de una propuesta de valor al empleado que incorpore elementos especialmente significativos para las mujeres, como la flexibilidad laboral, la transparencia salarial y el compromiso institucional con la equidad.

La señalización explícita de condiciones de conciliación y cultura inclusiva influye positivamente en la intención de postulación femenina (CIPD, 2023; Barber, Neuhaus & Zuckerman, 2022). Este énfasis permite que las candidatas identifiquen oportunidades

reales de desarrollo sin que la vida personal o las responsabilidades de cuidado se perciban como limitantes.

Otra estrategia es la revisión del proceso de reclutamiento para eliminar sesgos que desincentivan la participación femenina. Gaucher, Friesen y Kay (2011) demostraron que los anuncios de empleo redactados con lenguaje asociado a estereotipos masculinos reducen significativamente la probabilidad de que mujeres se autoidentifiquen como candidatas idóneas. A partir de esta evidencia, las organizaciones han adoptado prácticas como descripciones de cargo neutrales, requisitos estrictamente necesarios y evaluaciones estructuradas que disminuyen la influencia de sesgos implícitos durante la selección.

La visibilización de referentes femeninos dentro de las organizaciones constituye un pilar fundamental. Ibarra, Ely y Kolb (2013) analizaron cómo la exposición a modelos femeninos en posiciones de liderazgo genera expectativas más altas de progreso profesional y aumenta la percepción de que la empresa respalda las trayectorias de carrera de mujeres. Por ello, muchas compañías incorporan testimonios de líderes internas, embajadoras de marca o narrativas de crecimiento como parte de su estrategia de employer branding con el fin de mostrar que la promoción y el liderazgo están disponibles sin sesgos.

Reportes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) muestran que las empresas que establecen colaboraciones formales con universidades, asociaciones de mujeres o iniciativas de empleabilidad logran ampliar significativamente la base de postulantes femeninas y fortalecen su reputación como empleadores inclusivos. Estas alianzas funcionan como canales de acercamiento temprano al talento y permiten construir relaciones de confianza con grupos tradicionalmente subrepresentados.

La flexibilidad laboral también se consolida como un factor determinante para la atracción de mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades de cuidado. La CEPAL (2023) evidenció que, tras la pandemia, la flexibilidad se transformó en un componente decisivo en la evaluación de ofertas laborales por parte de mujeres, lo que ha llevado a las

empresas a comunicar de forma más explícita políticas de teletrabajo, horarios adaptativos, programas de retorno y apoyo a la parentalidad. Cuando estas medidas se integran en la narrativa de reclutamiento, se incrementa la percepción de que la organización ofrece un entorno laboral compatible con distintas etapas de la vida.

### **3.6.2. Estrategias de contratación inclusiva y reducción de sesgos**

La etapa de contratación constituye un punto crítico dentro del ciclo de gestión del talento, ya que define las condiciones iniciales de acceso a la organización y puede reproducir o mitigar desigualdades estructurales de género. En contextos organizacionales tradicionales, los procesos de selección tienden a incorporar sesgos implícitos asociados a estereotipos de género, los cuales afectan de manera particular a mujeres con formación en STEM y a su acceso a posiciones con proyección de liderazgo (Heilman, 2012).

Uno de los principales mecanismos identificados para reducir estos sesgos corresponde a la estructuración de los procesos de evaluación y selección. Las entrevistas no estructuradas y la ausencia de criterios estandarizados favorecen evaluaciones subjetivas que tienden a perjudicar la selección de mujeres en roles técnicos y de proyección directiva, lo que favorece decisiones basadas en afinidad, normas implícitas o expectativas estereotipadas sobre el liderazgo (Armstrong, 2020). En contraste, la utilización de entrevistas estructuradas, pautas de evaluación estandarizadas y criterios previamente definidos contribuye a aumentar la objetividad del proceso y a focalizar la decisión en competencias observables y relevantes para el desempeño del cargo (Bohnet, 2016).

Asimismo, la evaluación basada en competencias ha sido identificada como una herramienta clave para disminuir la subjetividad en los procesos de selección, ya que centra la decisión en habilidades observables y criterios previamente definidos, en lugar de percepciones asociadas (European Institute for Gender Equality [EIGE], 2021).

Otra estrategia relevante es la conformación de paneles de selección diversos, la diversidad en los equipos de selección contribuye a disminuir la homogeneidad en la toma de decisiones (Bohnet, 2016). La presencia de evaluadores con distintas perspectivas no

garantiza por sí solas decisiones equitativas, pero actúa como un mecanismo de control social que favorece procesos más reflexivos y transparentes.

Además de las instancias de selección, los procesos de onboarding inclusivos marcan una relevancia en términos de contratación, donde en los primeros meses de inserción laboral son determinantes para la permanencia y el desempeño futuro, particularmente en contextos organizacionales altamente masculinizados (OECD, 2021). Estrategias de acompañamiento inicial, mentorías tempranas y clarificación de expectativas contribuyen a reducir la deserción temprana y a fortalecer el sentido de pertenencia.

La contratación no debe concebirse como una acción aislada, sino como un eslabón clave dentro de una estrategia organizacional más amplia orientada a fortalecer la diversidad y la equidad de género (Schein, 2010). La forma en la que se lleva a cabo condiciona la diversidad de talento y las oportunidades futuras de desarrollo dentro de las organizaciones.

### **3.6.3. Estrategias de desarrollo y liderazgo femenino**

El desarrollo de liderazgo femenino requiere que las organizaciones implementen estrategias deliberadas que vayan más allá del ingreso al mercado laboral y se centren en potenciar la trayectoria de las mujeres hacia roles de mayor responsabilidad y toma de decisiones.

Una de las estrategias más relevantes corresponde a la implementación de programas de formación en liderazgo diseñados específicamente para mujeres, los cuales buscan potenciar competencias clave como la planificación, la toma de decisiones, la supervisión y la gestión de equipos.

El fortalecimiento de estos comportamientos incide positivamente en la autoeficacia de liderazgo; en particular, Escobar et al. (2024) señalan que, en mujeres con formación en STEM, el desarrollo de conductas orientadas a la tarea se asocia a un aumento en su percepción de autoeficacia, lo que incrementa su probabilidad de emerger como líderes. Estos programas permiten reformar el prototipo tradicional de liderazgo.

Otra estrategia central es el establecimiento de sistemas formales de mentoría y patrocinio (sponsorship), que conectan a mujeres con líderes de la organización que pueden guiar, abogar por ellas, fortalecer su red profesional y facilitar su acceso a oportunidades de visibilidad.

Adicionalmente, es igualmente relevante que las organizaciones revisen y adapten sus procesos de ascenso y promoción para asegurar criterios equitativos y transparentes. El documento de la APEC (2017) recomienda, la realización de auditorías salariales y de promoción, el establecimiento de objetivos específicos para mantener talento femenino y el desarrollo de políticas de reinserción tras interrupciones de carrera. Estos mecanismos ayudan a reducir los sesgos estructurales que se acumulan en etapas posteriores de la trayectoria profesional.

#### **3.6.4. Estrategias de retención y cultura inclusiva**

La retención de talento femenino depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para construir culturas inclusivas y estructuras laborales que reduzcan las barreras que históricamente han limitado la permanencia de las mujeres en el mercado laboral. Una de las estrategias más efectivas es la implementación de políticas de flexibilidad laboral, como teletrabajo, jornadas híbridas y horarios adaptables. La OIT (2022) sostiene que estas medidas mejoran significativamente la continuidad laboral de las mujeres, especialmente de aquellas con responsabilidades de cuidado, y contribuyen a disminuir la rotación voluntaria. De manera complementaria, organismos como la CEPAL (2023) han demostrado que los sistemas de corresponsabilidad, incluyendo salas cuna, licencias parentales equitativas y medidas específicas de apoyo al retorno post-maternidad son determinantes para asegurar la permanencia femenina en empleos de alta demanda.

Otra estrategia corresponde a la creación de culturas organizacionales donde la diversidad sea un componente explícito de la identidad institucional. El Diversity Matters Report de McKinsey & Company (2020) señala que las empresas que integran metas claras de diversidad, reportes periódicos y liderazgo comprometido presentan niveles de retención

femenina superiores y menores brechas en participación. Esto se refuerza a través de mecanismos como comités de diversidad, evaluaciones internas de clima organizacional con enfoque de género y políticas de “tolerancia cero” frente a prácticas discriminatorias. Asimismo, estudios como el de Ely y Meyerson (2010) muestran que las organizaciones que promueven normas culturales inclusivas que cuestionan estereotipos, distribuyen el poder simbólico y valoran diferentes estilos de liderazgo, reducen la salida de mujeres en etapas avanzadas de sus carreras.

La transparencia salarial y las auditorías de brecha de género constituyen otro componente clave de la retención. Según la OECD (2023), las empresas que realizan monitoreos regulares de desigualdades salariales y adoptan mecanismos de corrección presentan mayores índices de compromiso y permanencia de talento femenino altamente calificado. Además, la existencia de rutas de carrera claras y sistemas de evaluación estandarizados contribuye a disminuir la percepción de arbitrariedad y a fortalecer la confianza en las posibilidades de proyección profesional dentro de la organización.

### **3.6.5. Factores críticos de éxito en la implementación**

La implementación efectiva de estrategias orientadas a la inclusión y permanencia del talento femenino particularmente en sectores especializados como STEM, depende de la articulación de diversos factores críticos de éxito que determinan su sostenibilidad y capacidad real de transformación organizacional. Uno de los elementos más relevantes es el compromiso explícito del liderazgo ejecutivo.

Las iniciativas de igualdad de género solo alcanzan impacto cuando son impulsadas desde la alta dirección, con metas claras, indicadores de seguimiento y una asignación formal de recursos. McKinsey & Company (2020) señala que las empresas con líderes involucrados en la agenda de diversidad logran mejoras sostenidas en representación femenina y reducen brechas en promoción y permanencia, en comparación con aquellas donde la igualdad es tratada como un componente periférico o simbólico.

Asimismo, la existencia de una estrategia integral que abarque todos los ciclos del talento; atracción, selección, desarrollo, retención y sucesión, constituye un segundo factor crítico. La OECD (2023) destaca que las organizaciones que abordan la igualdad desde una perspectiva sistémica, y no como intervenciones aisladas, logran avances más consistentes, evitando que los sesgos reaparezcan en etapas posteriores. Esto requiere que los procesos internos estén estandarizados, auditados y acompañados de mecanismos de transparencia, tales como evaluaciones de brecha salarial, revisión de prácticas de desempeño y análisis de movilidad interna.

La cultura organizacional también actúa como un pilar determinante. Una estrategia es inviable si se implementa sobre entornos que reproducen estereotipos o prácticas excluyentes. Ely y Meyerson (2010) sostienen que el cambio cultural debe abordar no solo normas explícitas, sino también las dinámicas informales que legitiman modelos masculinizados de liderazgo, disponibilidad total o penalización de la maternidad.

De igual manera, la generación y análisis de datos constituye otro factor crítico para medir la efectividad de las iniciativas. Organismos como la OIT (2022) resaltan que las empresas que incorporan sistemas de monitoreo, por ejemplo, las tasas de promoción por género, rotación diferenciada, participación en capacitación o impacto de políticas de flexibilidad pueden ajustar tempranamente sus prácticas y evitar la reproducción de desigualdades estructurales. La falta de datos desagregados, en cambio, impide identificar barreras específicas como el “primer peldaño roto”, la brecha salarial oculta o la fuga de talento en la maternidad.

Además, la corresponsabilidad entre actores internos y externos es clave. El apoyo de sindicatos, universidades, organizaciones de mujeres, agencias gubernamentales y redes profesionales aumenta la legitimidad y efectividad de las iniciativas. Según la CEPAL (2023), los ecosistemas colaborativos permiten ampliar el impacto de las políticas organizacionales, asegurar coherencia con el entorno social y acelerar la adopción de prácticas inclusivas en sectores tradicionalmente masculinizados.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Analizar las estrategias implementadas por organizaciones para la atracción y gestión del talento femenino con formación en STEM en trayectorias hacia el liderazgo, con el propósito de elaborar un marco de análisis y gestión que consolide prácticas efectivas de desarrollo profesional femenino en el ámbito organizacional.

### **4.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar y describir las estrategias de atracción, desarrollo y gestión implementadas por empresas nacionales e internacionales para promover la participación y el avance del talento femenino con formación en STEM hacia posiciones de liderazgo.
2. Comparar y analizar los enfoques, resultados y desafíos presentes en los casos seleccionados, considerando sus contextos organizacionales, culturales y de género.
3. Determinar los factores críticos de éxito en la implementación de políticas o programas que impulsen el desarrollo profesional femenino en cargos de liderazgo.
4. Diseñar un marco de análisis que sistematice las mejores prácticas identificadas y proporcione lineamientos aplicables a organizaciones que buscan fortalecer el desarrollo de carrera femeninas hacia el liderazgo.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Enfoque general de la investigación**

La investigación adopta un enfoque cualitativo, sustentado en el análisis interpretativo de información documental, con el propósito de comprender, describir y comparar las estrategias implementadas por organizaciones para atraer, desarrollar y gestionar talento femenino con formación en STEM, particularmente en su desarrollo hacia posiciones de liderazgo. Este enfoque permite abordar el fenómeno desde una perspectiva contextual y organizacional, orientada a la sistematización de buenas prácticas y a la generación de lineamientos aplicables.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), la investigación cualitativa se orienta a la comprensión profunda de fenómenos sociales a partir del análisis de significados, contextos y experiencias, más que a la medición de variables cuantificables. En coherencia con ello, el estudio se centra en la interpretación de fuentes secundarias, tales como documentos institucionales, memorias corporativas, reportes de sostenibilidad, publicaciones académicas y material elaborado por organismos nacionales e internacionales, los cuales permiten construir una visión integral de las políticas y programas implementados por las organizaciones seleccionadas.

Dado el interés de esta investigación, se centra en identificar las estrategias ya implementadas y sistematizadas en informes corporativos y estudios previos, el uso de fuentes secundarias permitirá revisar, comprar y analizar los datos verificables provenientes de las organizaciones garantizando la coherencia metodológica con los objetivos propuestos.

El diseño del estudio tiene un enfoque no experimental, ya que no se manipulan variables, sino que se observan e interpretan estrategias y resultados presentes en documentos oficiales. Asimismo, tiene un alcance descriptivo y comparativo, dado que analiza diferentes organizaciones con el fin de identificar patrones comunes, reconocer factores que favorecen la efectividad de las estrategias y contrastar resultados entre los casos estudiados.

## **5.2. Diseño metodológico**

El diseño metodológico de la investigación se estructura a partir de un estudio de casos múltiples, de carácter cualitativo y comparativo. En este marco, se seleccionaron cuatro empresas con operaciones en Chile y trayectoria reconocida en la promoción del liderazgo femenino: Banco Santander Chile, BHP Chile, Walmart Chile y Microsoft Chile. La elección de estos casos permite analizar la gestión del talento femenino con formación en STEM desde contextos organizacionales y productivos diversos, correspondientes a los sectores financiero, minero, retail y tecnológico.

La selección de las empresas se escogió en base a los criterios de relevancia y posicionamiento en iniciativas de diversidad, equidad e inclusión, particularmente en relación con el desarrollo de liderazgo femenino. También la diversidad sectorial, lo que posibilita una comparación transversal de estrategias implementadas en entornos organizacionales con características y desafíos distintos. Además, la disponibilidad de documentación oficial, pública y verificable, siendo muy necesaria para asegurar la trazabilidad y consistencia del análisis.

La recolección de información se basó exclusivamente en fuentes secundarias, principalmente informes anuales, reportes de sostenibilidad, memorias corporativas y comunicados institucionales emitidos por las propias organizaciones.

En el caso de Banco Santander Chile, se revisó el Informe Anual 2024 y publicaciones corporativas asociadas a programas de liderazgo femenino, poniendo énfasis en las políticas de diversidad e inclusión, los programas de formación y los indicadores de representación femenina en cargos directivos. Para BHP Chile, se analizaron el Reporte de Valor Social e Impacto Sostenible FY23 y comunicados institucionales recientes, con foco en la evolución de la participación femenina, los objetivos de paridad y las iniciativas de reclutamiento y desarrollo de mujeres en la industria minera.

En el caso de Walmart Chile, se examinó el Reporte de Impacto y Sostenibilidad 2023, considerando especialmente las secciones vinculadas a personas, diversidad y equidad, y programas de desarrollo interno orientados al liderazgo femenino. Finalmente, para Microsoft Chile, se analizaron reportes globales y publicaciones regionales relacionadas con diversidad e inclusión, mentorías y formación en habilidades tecnológicas, con el objetivo de comprender cómo se articula la gestión del talento femenino en entornos altamente tecnológicos. La información recopilada fue clasificada en estrategias identificadas según etapas del ciclo de gestión del talento, sub-etapas específicas y niveles organizacionales.

### **5.3. Técnicas de análisis de la información**

El análisis de la información se desarrolló a partir de un proceso de clasificación, comparación e interpretación de las prácticas organizacionales identificadas en los documentos revisados. Con el fin de dar coherencia analítica al estudio y responder al cuarto objetivo específico, se diseñó una matriz de análisis estructurada en cuatro dimensiones: etapas del ciclo de gestión del talento, sub-etapas del talento, nivel organizacional según el modelo de cultura organizacional de Schein y grado de avance de las prácticas. Esta estructura permitió integrar los elementos conceptuales del marco teórico con la evidencia empírica, facilitando la identificación de patrones comunes y diferencias relevantes entre las empresas analizadas.

#### **a) Etapas del ciclo de gestión del talento**

La primera dimensión del análisis corresponde a las etapas del ciclo de gestión del talento, las cuales son: atracción, contratación, desarrollo y retención. Esta clasificación se sustenta en la literatura clásica de gestión de personas, que concibe el talento como un proceso continuo que se inicia con la captación de perfiles adecuados y se consolida mediante su desarrollo y permanencia en la organización (Armstrong, 2020; Chiavenato, 2017).

La utilización de estas etapas permite ordenar las estrategias identificadas según su propósito principal, evitando una lectura fragmentada de las iniciativas y facilitando el análisis de la coherencia estratégica de las organizaciones.

#### **b) Sub-etapas del talento**

Con el objetivo de profundizar el análisis y evitar categorías excesivamente amplias, cada etapa del ciclo fue desagregada en sub-etapas, definidas a partir de la revisión teórica y de las prácticas observadas en los casos estudiados. Esta desagregación permite identificar acciones concretas y observables, tales como programas de mentoría, becas, alianzas educativas, evaluaciones de desempeño o políticas de flexibilidad laboral, las

cuales constituyen mecanismos específicos a través de los cuales las organizaciones intervienen en el desarrollo de carrera femenina.

La definición de sub-etapas responde a la necesidad de capturar la diversidad permitiendo comparar no solo la existencia de iniciativas, sino también la forma en que estas se implementan dentro de cada organización.

Las sub-etapas consideradas para cada fase del ciclo del talento fueron las siguientes:

- **Atracción:** marca empleadora, programas externos, ferias laborales, becas, alianzas educativas, campañas con referentes femeninos y propuesta de valor al empleado inclusiva.
- **Contratación:** avisos inclusivos, paneles de selección diversos, reducción de sesgos, programas trainee y prácticas profesionales, evaluación por competencias.
- **Desarrollo:** programas de formación, becas, mentorías, capacitación técnica, evaluación de desempeño y movilidad interna.
- **Retención:** beneficios, flexibilidad laboral, teletrabajo, redes internas, beneficios de salud, prevención del acoso laboral e indicadores de diversidad.

**Ilustración 7. "Clasificación de Sub-etapas"**

|              |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| ATRACCIÓN    | Marca empleadora                 |
|              | Programas externos               |
|              | Ferías                           |
|              | Becas                            |
|              | Alianzas educativas              |
|              | Campañas con referentes          |
|              | EVP inclusivo                    |
| CONTRATACIÓN | Avisos con lenguaje inclusivo    |
|              | Paneles de entrevista diversos   |
|              | Reduccion de sesgos en selección |
|              | Trainee y prácticas              |
|              | Evaluacion de competencias       |
| DESARROLLO   | Programas                        |
|              | Becas                            |
|              | Mentorías                        |
|              | Capacitación Técnica             |
|              | Evaluación de Desempeño          |
|              | Movilidad interna                |
| RETENCIÓN    | Beneficios Parentales            |
|              | Flexibilidad                     |
|              | Teletrabajo                      |
|              | Redes Internas                   |
|              | Beneficios de Salud              |
|              | Prevencion de acoso laboral      |
|              | Indicadores de diversidad        |

**Fuente:** *Elaboración propia (Noviembre, 2025)*

### **c) Nivel organizacional de las prácticas: modelo de Schein**

La tercera dimensión del análisis corresponde al nivel organizacional en el que se sitúan las prácticas identificadas, para lo cual se utilizó el modelo de cultura organizacional de Schein (2010). Este enfoque permite analizar no solo la presencia de iniciativas, sino la profundidad con la que las estrategias se encuentran integradas en la organización.

Se clasifico en tres niveles:

- **Nivel estratégico (artefectos):** incluye políticas, programas formales y estructuras visibles que expresan el compromiso institucional de la organización.

- **Nivel operacional (valores declarados):** comprende normas, lineamientos y criterios que orientan las decisiones y prácticas cotidianas, actuando como puente entre la estrategia formal y la ejecución operativa.
- **Nivel cultural (supuestos básicos):** refiere a creencias y significados profundamente arraigados que influyen en la aceptación, sostenibilidad y efectividad de las iniciativas implementadas.

Esta clasificación permite analizar cómo cada empresa integra las estrategias en distintos niveles de profundidad, diferenciando entre prácticas visibles, normas internas y creencias culturales.

#### **d) Evaluación del grado de avance de las prácticas**

Cada práctica identificada fue evaluada a través de una escala cualitativa de grado de avance, compuesta por tres niveles. Esta escala fue diseñada con el objetivo de evaluar la madurez organizacional de las estrategias, considerando su nivel de formalización, continuidad y evidencia de implementación.

- **Avance inicial (1):** prácticas emergentes o acciones puntuales, con bajo nivel de formalización y escasa evidencia de implementación sistemática.
- **Avance medio (2):** programas formalizados y con continuidad en el tiempo, aunque con evidencia limitada de resultados o de mecanismos de evaluación.
- **Avance alto (3):** iniciativas consolidadas, respaldadas por políticas claras, implementación sostenida y disponibilidad de indicadores o evidencia documentada.

**Ilustración 8. Grado de avance de las estrategias**

| AVANCE | DESCRIPCIÓN    | FORMATO |
|--------|----------------|---------|
| 1      | Avance inicial |         |
| 2      | Avance medio   |         |
| 3      | Avance Alto    |         |

**Fuente:** *Elaboración propia (Noviembre, 2025)*

Esta clasificación permite diferenciar entre esfuerzos incipientes y estrategias consolidadas, facilitando la comparación entre empresas y la identificación de buenas prácticas con mayor potencial de replicabilidad.

## **6. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados obtenidos tras el análisis documental de las estrategias de atracción, contratación, desarrollo y liderazgo del talento femenino con formación en STEM, implementadas por las empresas seleccionadas para el estudio. El análisis se orienta a identificar prácticas relevantes y factores críticos que han contribuido al avance de la participación femenina en cargos de liderazgo dentro de distintos contextos organizacionales.

Con el fin de ordenar la presentación de los resultados y facilitar su comprensión, el capítulo se estructura en cuatro secciones. En primer lugar, se presentan los resultados correspondientes a cada caso de estudio, describiendo las principales iniciativas y enfoques adoptados por las organizaciones analizadas. En segundo término, se desarrolla un análisis comparativo transversal, que permite identificar similitudes, diferencias y aprendizajes comunes entre los casos. Posteriormente, se sintetizan los hallazgos críticos derivados del análisis, los cuales dan cuenta de patrones relevantes y brechas persistentes en la gestión del talento femenino. Finalmente, se presenta el marco de análisis propuesto, materializado en el diseño de un dashboard interactivo que sistematiza las prácticas identificadas y facilita su interpretación integrada.

Las estrategias analizadas no se conciben como acciones aisladas, sino como parte de una gestión integral del talento femenino, donde confluyen políticas institucionales, programas de desarrollo profesional y transformaciones culturales internas.

## **6.1. Resultados por caso de estudio**

### **6.1.1. Banco Santander Chile**

*Ilustración 9. Logotipo oficial de Banco Santander*



*Fuente: Banco Santander Chile (2025). Captura de pantalla de página principal <https://www.santander.cl/> (Diciembre, 2025).*

Banco Santander Chile es una de las instituciones financieras líderes en el mercado, filial del Grupo Santander de origen español. Con una fuerte presencia en banca comercial, inversiones y servicios digitales, la organización ha evolucionado hacia un modelo de banca responsable, integrando criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en su núcleo estratégico. Su estructura organizacional abarca desde redes de sucursales hasta áreas de alta especialización tecnológica y financiera.

El Banco Santander Chile constituye uno de los referentes nacionales en la promoción del liderazgo femenino, tanto en la banca como en sectores tradicionalmente masculinizados como las áreas tecnológicas y de innovación.

Desde la perspectiva de atracción de talento, el banco ha consolidado una marca empleadora que proyecta su compromiso con la diversidad, la inclusión y la innovación. A través de su programa global Santander Women 50 (W50) implementado localmente mediante Santander Chile y con respaldo de Santander Open Academy, la organización

impulsa el desarrollo de mujeres profesionales con potencial de liderazgo en el sector financiero (Banco Santander Chile, 2024). Este programa busca fortalecer las competencias estratégicas, la red de contactos y la visibilidad institucional de mujeres con formación en economía, ingeniería y tecnología, áreas donde la representación femenina sigue siendo minoritaria. La iniciativa, además de ser formativa, funciona como una herramienta de atracción indirecta, al posicionar a Santander como una empresa que invierte activamente en la formación y empoderamiento femenino.

Asimismo, el banco ha desarrollado alianzas con instituciones de educación superior y programas de becas enfocados en la promoción de carreras STEM, como Santander Becas Talento STEM y Santander X Chile Award, que apoyan a mujeres estudiantes y emprendedoras tecnológicas mediante formación, mentorías y acompañamiento en el desarrollo de proyectos. Estas acciones permiten no solo visibilizar oportunidades de carrera en la banca digital, sino también vincular tempranamente a mujeres con perfiles tecnológicos con la cultura organizacional de Santander.

En relación con la contratación e incorporación, Santander ha fortalecido sus procesos de reclutamiento bajo un enfoque inclusivo y basado en competencias, garantizando igualdad de condiciones para mujeres y hombres en todas las etapas de selección.

La entidad aplica prácticas de selección transparente y lenguaje inclusivo en las convocatorias internas y externas, asegurando que los perfiles tecnológicos y de liderazgo no estén sesgados hacia estereotipos de género. Además, ha desarrollado políticas de movilidad interna que permiten a las colaboradoras postular a cargos de mayor responsabilidad, favoreciendo la promoción desde dentro de la organización. Según la Memoria Anual 2024, un porcentaje significativo de las promociones internas corresponde a mujeres, especialmente en áreas vinculadas a innovación, operaciones y gestión de riesgos, donde se ha buscado equilibrar la representación de género mediante capacitaciones previas a la postulación (Banco Santander Chile, 2024).

En materia de retención y desarrollo del talento femenino, la estrategia de Santander se sustenta en una cultura organizacional orientada a la equidad, la flexibilidad laboral y el bienestar integral. La entidad promueve la conciliación de la vida laboral y personal mediante políticas de teletrabajo, horarios flexibles, permisos parentales extendidos y programas de apoyo familiar. Asimismo, impulsa la igualdad salarial entre hombres y mujeres en puestos equivalentes, medida que se comunica de manera transparente a través de sus reportes de sostenibilidad y ESG.

Un componente clave en la retención es el programa Líderes del Futuro, diseñado para identificar y acompañar el desarrollo de colaboradores con alto potencial, con especial atención a la representación femenina en los grupos seleccionados. Este programa se articula con el modelo de gestión de desempeño del banco, que incorpora la diversidad como criterio de liderazgo y gestión. La existencia de mentorías internas y redes de apoyo como el Comité de Diversidad e Inclusión refuerza la permanencia de las mujeres en la organización, al ofrecer espacios de acompañamiento y desarrollo continuo.

De acuerdo con los reportes institucionales, el 49% de la dotación total de Santander Chile corresponde a mujeres, mientras que el 38% ocupa posiciones de liderazgo, cifra que ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Estos avances se complementan con una estrategia comunicacional que visibiliza historias de mujeres líderes dentro del banco, fortaleciendo la identificación de las nuevas generaciones con modelos femeninos de éxito (Banco Santander, 2024).

**Ilustración 10. Tabla estrategias empresa Banco Santander.**

| EMPRESA         | SECTOR     | ETAPA        | SUB-ETAPA                      | NIVEL CULTURA | ESTRATEGIA IMPLEMENTADA                             | AVANCE |
|-----------------|------------|--------------|--------------------------------|---------------|---|--------|
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Marca empleadora               | Estratégico   | Ranking Merco Talaneto 2024 (5º lugar)              | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Programas externos             | Operacional   | Movilidad Internacional (Mundo Santander)           | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Ferías                         | Operacional   | Participación en Ferias Universitarias (Merco)      | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Becas                          | Operacional   | Becas de idiomas/formación                          | 1      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | EVP inclusivo                  | Estratégico   | Aprendizaje continuo                                | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Alianzas educativas            | Operacional   | Convenios con Universidades                         | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Campañas con referentes        | Estratégico   | Red de Mujeres                                      | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Programas externos             | Estratégico   | Jóvenes Profesionales 2024                          | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Atraccion    | Programas externos             | Operacional   | Young Leaders, Mundo Santander                      | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Contratacion | Evaluación de competencias     | Operacional   | Ciclo anual de evaluaciones de desempeño            | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Contratacion | Avisos con lenguaje inclusivo  | Cultural      | Promoción de igualdad                               | 1      |
| Banco Santander | Financiero | Contratacion | Paneles de entrevista diversos | Cultural      | Trabajo con sindicatos                              | 1      |
| Banco Santander | Financiero | Contratacion | Trainee y prácticas            | Operacional   | Programa Trainees/Young Leaders                     | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Contratacion | Evaluación de competencias     | Operacional   | Herramientas Your Voice para clima                  | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Mentorías                      | Estratégico   | Plan de carrera para talento joven                  | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Programas                      | Estratégico   | Programa W50  | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Capacitación Técnica           | Operacional   | Trainee Red   | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Capacitación Técnica           | Operacional   | Trainee Contact                                     | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Capacitación Técnica           | Operacional   | Trainee Operaciones Cajero                          | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Capacitación Técnica           | Operacional   | Diplomado de Introducción a las Finanzas            | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Capacitación Técnica           | Operacional   | Diplomado de Innovación y Banca Digital             | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Becas                          | Operacional   | Becas de Posgrado                                   | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Becas                          | Operacional   | Programa de Inglés                                  | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Programas                      | Operacional   | Programa de Desarrollo                              | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Mentorías                      | Operacional   | Programa de Liderazgo                               | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Capacitación Técnica           | Operacional   | Acreditación de inversiones                         | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Evaluación de Desempeño        | Operacional   | Evaluación de desempeño organizacional (Your Voice) | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Desarrollo   | Movilidad interna              | Operacional   | Movilidad Interna dentro de la empresa              | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Flexibilidad                   | Estratégico   | Horarios Flexibles                                  | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Flexibilidad                   | Estratégico   | Día Libre por fallecimiento de mascotas             | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Flexibilidad                   | Estratégico   | Tiempo para ti                                      | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Flexibilidad                   | Estratégico   | Pausa con sentido                                   | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Redes Internas                 | Estratégico   | Sala cuna, postnatal                                | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Indicadores de diversidad      | Estratégico   | Política de Igualdad de Género                      | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Indicadores de diversidad      | Cultural      | Cultura Inclusiva                                   | 2      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Beneficios de Salud            | Estratégico   | Seguro de Vida                                      | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Beneficios de Salud            | Estratégico   | Cobertura por discapacidad e invalidez              | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Flexibilidad                   | Estratégico   | Permiso Plus Días Libres                            | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Flexibilidad                   | Estratégico   | Jornada libre por día de cumpleaños                 | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Indicadores de diversidad      | Estratégico   | Equidad Salarial por puesto EPG                     | 3      |
| Banco Santander | Financiero | Retencion    | Beneficios de Salud            | Estratégico   | Programa Be Healty                                  | 3      |

**Fuente:** Elaboración propia (Diciembre, 2025).

## 6.1.2. BHP Chile

*Ilustración 11. Logotipo oficial de BHP Group Limited*



**Fuente:** BHP Group Limited. (2025). Página principal [Logotipo] de <https://www.bhp.com/es>. (Diciembre, 2025)

BHP es una de las compañías de recursos naturales más grandes del mundo. En Chile, opera dos de las faenas de cobre más importantes a nivel global: Escondida | BHP y Pampa Norte | BHP (Spence y Cerro Colorado). Como actor clave en la minería, la compañía enfrenta el desafío histórico de operar en un sector industrial caracterizado por entornos remotos, turnos rotativos y una fuerza laboral predominantemente masculina.

BHP presenta un modelo de gestión del talento femenino altamente estructurado, combinando políticas globales y prácticas operativas locales. Estas iniciativas responden a una visión corporativa que busca consolidar una fuerza laboral diversa con especial énfasis en áreas técnicas y operacionales.

La empresa ha definido metas globales explícitas entre ellas, alcanzar el 40 % de mujeres en su dotación total y ha desarrollado una arquitectura programática que abarca todas las etapas del ciclo de talento. Este enfoque multicapas integra acciones estratégicas (políticas, metas, marcos corporativos), operacionales (programas formativos, rediseño de turnos, sistemas de reclutamiento) y culturales (valores, seguridad psicológica, inclusión), permitiendo una intervención coherente y alineada con su visión de desarrollo sostenible (BHP, 2023).

En materia de atracción, BHP se posiciona como una organización que promueve tempranamente la incorporación de mujeres mediante programas formales de acceso como el First-Year Internship Program y el BHP Internship Program, los cuales permiten a estudiantes vivir experiencias reales en entornos de ingeniería, geología, operaciones y producción. Estas iniciativas contribuyen desde etapas iniciales la formación profesional. A ello se suma la FutureFit Academy, uno de los programas más emblemáticos de la organización, orientado a la capacitación técnica y reconversión laboral. Su diseño flexible y su alta participación femenina cercana al 80 %, lo convierten en un mecanismo altamente efectivo para promover la entrada de mujeres en roles operativos históricamente masculinizados dentro de la minería.

Otro aspecto clave es la transformación del diseño del trabajo, especialmente en turnos y modalidades operativas. La minería, por su naturaleza, presenta condiciones laborales que históricamente han excluido a mujeres en turnos extensos, jornadas por turnos, faenas remotas. BHP aborda esta barrera mediante programas como Bamboo Flexible Work, que rediseña turnos y estructuras de trabajo para permitir mayor equilibrio entre vida personal y profesional. Esta estrategia es determinante para la permanencia y progresión de mujeres con responsabilidades de cuidado, favoreciendo su retención y ascendencia a puestos de liderazgo. Se trata de una intervención operativa que traduce la política institucional de diversidad en cambios culturales dentro de las faenas.

La compañía cuenta con sistemas robustos de mitigación de sesgos, tanto en los procesos de selección como en los criterios salariales iniciales. El mecanismo blind reward process y la revisión continua de prácticas de reclutamiento son medidas estratégicas que buscan garantizar decisiones equitativas y transparentes. Asimismo, BHP ha rediseñado turnos y roles operativos con el fin de aumentar la viabilidad de ingreso femenino, especialmente en faenas con alta demanda física y altos niveles de rotación. Estas acciones han permitido no solo mejorar el acceso de mujeres a posiciones técnicas, sino también avanzar en la composición diversa de los equipos operacionales.

En relación con el desarrollo profesional, BHP implementa una oferta formativa amplia y multinivel que abarca tanto habilidades técnicas como competencias de liderazgo. Programas como Integrated Leadership Forum, Senior Leadership Forum y BHP Distinctive Leaders representan instancias críticas para preparar a líderes actuales y futuros bajo un enfoque de liderazgo inclusivo, ético y orientado a la seguridad. Estas iniciativas han alcanzado un nivel de implementación avanzado, evidenciado por la participación de más de 2.000 líderes en procesos de formación durante 2024.

La empresa también muestra avances significativos en la igualdad salarial, al aplicar mecanismos de remuneración “blind reward” y revisiones anuales de brechas de género reportadas a un comité formal de gobernanza. Estos procesos neutralizan uno de los sesgos estructurales más persistentes en sectores tecnológicos y mineros: las diferencias de salario inicial entre hombres y mujeres que ingresan a roles equivalentes. Al institucionalizar auditorías salariales, BHP crea condiciones de justicia organizacional que favorecen la percepción de equidad y fortalecen el compromiso organizacional de las colaboradoras.

Además, la empresa complementa estos esfuerzos con sistemas de evaluación continua, mediante encuestas globales de clima y percepción, que permiten identificar brechas culturales e incorporar la perspectiva de diversidad en la toma de decisiones estratégicas.

De manera transversal, la actualización de los valores corporativos y la adopción de marcos como el Inclusion & Diversity Position Statement refuerzan una cultura organizacional en la que la inclusión se entiende no solo como un objetivo, sino como un componente fundamental del funcionamiento operativo. La integración de valores como “Do What’s Right”, “Seek Better Ways” y “Make a Difference” promueve comportamientos orientados al respeto, la innovación y la mejora continua, pilares esenciales para sostener la participación equitativa de mujeres en ambientes complejos y de alta exigencia.

En términos culturales, los valores corporativos actualizados en 2024 y las iniciativas de mitigación de sesgos organizacionales contribuyen a generar un clima laboral inclusivo, basado en la seguridad psicológica, la participación y el trato justo.

**Ilustración 12. Tabla estrategias empresa BHP.**

| EMPRESA | SECTOR  | ETAPA        | SUB-ETAPA                        | NIVEL CULTURA | ESTRATEGIA IMPLEMENTADA                         | AVANCE |
|---------|---------|--------------|----------------------------------|---------------|---|--------|
| BHP     | Minería | Atraccion    | Becas                            | Operacional   | First Year Internship                           | 3      |
| BHP     | Minería | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | BHP Internship Programa                         | 3      |
| BHP     | Minería | Atraccion    | Alianzas educativas              | Operacional   | Future Fit Academy                              | 3      |
| BHP     | Minería | Atraccion    | EVP inclusivo                    | Estratégico   | Blind Reward Process                            | 3      |
| BHP     | Minería | Atraccion    | Marca empleadora                 | Estratégico   | Meta Corporativa en fuerza laboral              | 3      |
| BHP     | Minería | Contratacion | Reduccion de sesgos en selección | Estratégico   | Política de mitigación de sesgos                | 2      |
| BHP     | Minería | Contratacion | Avisos con lenguaje inclusivo    | Operacional   | Diseño de roles operativos                      | 3      |
| BHP     | Minería | Desarrollo   | Capacitación Técnica             | Operacional   | Future Fit Academy                              | 3      |
| BHP     | Minería | Desarrollo   | Programas                        | Estratégico   | Senior Leadership Forum                         | 2      |
| BHP     | Minería | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Integrated Leadership Forum                     | 2      |
| BHP     | Minería | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | BHP Distinctive Leaders                         | 3      |
| BHP     | Minería | Desarrollo   | Evaluación de Desempeño          | Cultural      | Engagement and Perception Survey                | 3      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Flexibilidad                     | Operacional   | Bamboo Flexible Work                            | 3      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Estratégico   | Equidad Salarial                                | 3      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Cultural      | Inclusion & Diversity Position Statement        | 2      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Redes Internas                   | Cultural      | Sesgos y seguridad psicologica                  | 2      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Beneficios de Salud              | Operacional   | Programa global de Asistencia al Empleado       | 3      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Cultural      | Red de Inclusion para personas con discapacidad | 2      |
| BHP     | Minería | Retencion    | Beneficios Parentales            | Operacional   | Salas de cambio y lactancia en faenas           | 2      |

**Fuente:** Elaboración propia (Diciembre, 2025).

### 6.1.3. Walmart Chile

*Ilustración 13. Logotipo oficial de empresa Walmart Chile.*



**Fuente:** Imagen tipo SVG, obtenido de página oficial <https://www.walmartchile.cl/>  
(Diciembre, 2025)

Walmart Chile es uno de los principales actores del retail en el país, matriz de las cadenas de supermercados Líder, Express de Líder, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista. Con una extensa red logística y de tiendas físicas, además de un creciente ecosistema de comercio electrónico, la empresa es uno de los mayores empleadores privados del país, gestionando una fuerza laboral diversa distribuida en operaciones de sala, centros de distribución y oficinas corporativas.

Walmart Chile presenta un conjunto amplio y estructurado de estrategias orientadas al desarrollo profesional de sus colaboradoras y al fortalecimiento del talento femenino dentro de la organización. Estas iniciativas se enmarcan en una visión corporativa que busca aumentar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo y promover una cultura organizacional inclusiva y abierta a la diversidad.

En su Reporte de Impacto ESG 2023, la empresa evidencia un avance significativo, donde más del 50 % de su dotación corresponde a mujeres y que la presencia femenina en cargos de liderazgo aumentó un 7 % respecto al año anterior (Walmart Chile, 2023). Este resultado se vincula directamente con la implementación de programas formativos, mecanismos de capacitación técnica, iniciativas culturales y beneficios orientados al bienestar integral.

Una de las estrategias más relevantes es Avanza Mujer, programa diseñado en conjunto con SENCE y orientado específicamente al desarrollo de mujeres en operaciones. La iniciativa busca capacitar a más de 5.000 colaboradoras al año 2025, entregando herramientas técnicas y formativas con enfoque de género para ampliar sus oportunidades de acceder a cargos de liderazgo. Solo en 2023, 863 mujeres participaron del programa, lo que demuestra un grado de implementación avanzado y un impacto real en el talento femenino dentro de la organización.

El fortalecimiento del desarrollo profesional, también se observa en los amplios programas de formación interna que Walmart Chile despliega para todos sus colaboradores, varios de los cuales contribuyen indirectamente al desarrollo de talento femenino. Entre estos se destacan la Academia de Operaciones, el Programa para Líderes de Tienda, la Formación de Líderes Coach y la Formación de Líderes Movilizadores, todos enfocados en desarrollar habilidades de liderazgo, competencias técnicas, gestión de equipos y preparación para asumir puestos de jefatura, subgerencia o gerencia. Si bien estos programas no están exclusivamente dirigidos a mujeres, su acceso equitativo y su articulación con metas de liderazgo inclusivo favorecen que más colaboradoras transiten hacia posiciones de responsabilidad.

Además, su estrategia formativa también entrega iniciativas vinculadas a la transformación digital, a través de programas como Despega Academy, que promueve las habilidades digitales en SQL, Power BI y herramientas de análisis reforzando la empleabilidad tecnológica de sus colaboradores y ampliando las oportunidades laborales en áreas tradicionalmente masculinizadas. A esto se suma el énfasis en metodologías ágiles y cultura digital impulsado por el Programa de Transformación de Personas, que busca preparar a las y los colaboradores para los desafíos de una operación omnicanal y altamente tecnológica. También cuenta con una gama de espacios de aprendizaje continuo y plataformas especializadas. El Portal Mi Aprendizaje, plataforma LMS renovada en 2022, centraliza contenidos de autoformación, incorpora elementos de gamificación y permite monitorear progresos individuales, contribuyendo así al desarrollo permanente de

habilidades técnicas, digitales y de liderazgo. Esta herramienta amplía la accesibilidad a la formación, lo que resulta especialmente relevante para mujeres que compatibilizan roles laborales y de cuidado.

Por otra parte, Walmart Chile destaca sus iniciativas de desarrollo y retención del talento, debido a su serie de beneficios emocionales, familiares, financieros y de salud, que inciden directamente en la permanencia y continuidad laboral. Entre estos destacan el permiso “Tiempo para mí”, la extensión del posnatal masculino, beneficios parentales flexibles, Telemedicina gratuita, seguros de salud complementarios sin costo, apoyo económico para tratamientos de fertilidad, horarios flexibles, permisos para cuidado de familiares con enfermedades graves y subsidios de licencias médicas.

Estas políticas apoyan a mujeres en etapas críticas de su desarrollo profesional, reduciendo barreras estructurales que suelen afectar con mayor intensidad a trabajadoras en roles de cuidado, y abordan dimensiones clave de retención y bienestar.

La cultura organizacional inclusiva de la empresa, especialmente en un sector como el retail donde persisten brechas de género asociadas a la segregación vertical y a las dificultades de conciliación laboral. En este sentido, las iniciativas cumplen un rol fundamental al generar entornos psicológicamente seguros, previsibles y respetuosos, condiciones que inciden directamente en la decisión de permanencia y en la intención de proyectar una carrera dentro de la organización. El programa “Vivamos la Cultura” destaca por promover comportamientos alineados con el respeto, la colaboración y la diversidad, reforzando una identidad organizacional donde las mujeres se perciben valoradas y consideradas en todas las etapas del ciclo laboral. Asimismo, las acciones de sensibilización sobre discapacidad, que incluyen capacitaciones para la eliminación de sesgos y la promoción de la empatía organizacional, contribuyen a instalar prácticas de gestión más inclusivas que reducen discriminaciones explícitas e implícitas que suelen afectar a las mujeres, en especial a quienes retornan de períodos de cuidado o enfrentan situaciones de vulnerabilidad.

La incorporación de la lengua de señas chilena en distintos espacios formativos y operacionales constituye otra señal de inclusión relevante, ya que amplía el acceso comunicacional y simboliza un compromiso concreto con la diversidad, lo que refuerza la percepción de equidad y pertenencia entre los equipos. Paralelamente, la certificación REIN-MILE, que posiciona a Walmart como una empresa destacada en prácticas inclusivas, entrega un marco formal de gobernanza en diversidad y equidad, elevando los estándares internos y consolidando procesos más transparentes.

La presencia de políticas culturales coherentes, sumada a su aplicación consistente en el tiempo, contribuye no solo a mantener a las colaboradoras en la empresa, sino también a potenciar su compromiso organizacional, su percepción de justicia interna y su disposición a participar en trayectorias de desarrollo y ascenso.

De esta manera, las estrategias de cultura inclusiva se consolidan como un componente crítico del modelo de gestión de talento de Walmart, constituyendo un soporte clave para el fortalecimiento de una fuerza laboral femenina diversa, preparada y con proyección hacia roles de liderazgo.

**Ilustración 14. Tabla estrategias empresa Walmart Chile**

| EMPRESA | SECTOR | ETAPA        | SUB-ETAPA                        | NIVEL CULTURA | ESTRATEGIA IMPLEMENTADA                           | AVANCE |
|---------|--------|--------------|----------------------------------|---------------|---|--------|
| Walmart | Retail | Atraccion    | Marca empleadora                 | Estratégico   | Mujeres al liderazgo                              | 3      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | STEMos Conectados                                 | 2      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | Política de inclusión                             | 2      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | Marca empleadora                 | Estratégico   | Metas de liderazgo inclusivo                      | 3      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | Programas externos               | Cultural      | Agentes de la Pertenencia                         | 2      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | EVP inclusivo                    | Operacional   | Inclusión PcD                                     | 3      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | EVP inclusivo                    | Estratégico   | REIN (Reconocimiento de prácticas inclusivas)     | 3      |
| Walmart | Retail | Atraccion    | EVP inclusivo                    | Cultural      | MILE (Modelo de Inclusión Laboral)                | 2      |
| Walmart | Retail | Contratacion | Paneles de entrevista diversos   | Cultural      | Promocion de Inclusión y diversidad (GRI-ESG2023) | 2      |
| Walmart | Retail | Contratacion | Reduccion de sesgos en selección | Cultural      | Políticas laborales inclusivas                    | 2      |
| Walmart | Retail | Contratacion | Avisos con lenguaje inclusivo    | Operacional   | Lenguaje inclusivo en comunicaciones              | 2      |
| Walmart | Retail | Contratacion | Paneles de entrevista diversos   | Cultural      | Beneficios visibles en ofertas laborales          | 3      |
| Walmart | Retail | Contratacion | Paneles de entrevista diversos   | Cultural      | Composiicon de diferentes equipos en entrevistas  | 2      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Estratégico   | Programa Avanza Mujer SENCE                       | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Capacitación Técnica             | Operacional   | Taller de liderazgo y empoderamiento              | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Capacitación Técnica             | Operacional   | Despega Academy                                   | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Capacitación Técnica             | Operacional   | Apertura  | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Estratégico   | Onboarding  | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Academia de Operaciones                           | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Estratégico   | Transformacion de Personas                        | 2      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Líderes de Tienda                                 | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Líderes de Coach                                  | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Líderes Movilizadores                             | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Omnicare  | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Programa Learners                                 | 3      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Programas                        | Cultural      | Líderes que Inspiran                              | 2      |
| Walmart | Retail | Desarrollo   | Capacitación Técnica             | Operacional   | Portal Mi Aprendizaje                             | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios Parentales            | Cultural      | Más Tiempo con mamá                               | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios Parentales            | Cultural      | Posnatal masculino extendido                      | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios Parentales            | Cultural      | Permiso por pérdida gestacional                   | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios Parentales            | Cultural      | Permiso por duelo                                 | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios de Salud              | Operacional   | Telemedicina 24/7 gratuita                        | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios de Salud              | Operacional   | Seguro complementario gratuito                    | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Flexibilidad                     | Operacional   | Programa Tiempo Para Mí                           | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Flexibilidad                     | Cultural      | Gift Day  | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Flexibilidad                     | Cultural      | Horarios Flexibles                                | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Flexibilidad                     | Cultural      | Apoyo en licencias médicas largas                 | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Flexibilidad                     | Cultural      | Permiso Cuida a los tuyos                         | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Cultural      | Vivamos la Cultura                                | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Cultural      | Sensibilizacion sobre discapacidad                | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Cultural      | Lenguaje de señas                                 | 1      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Estratégico   | Certificacion REIN-MILE                           | 3      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Operacional   | Campañas de diversidad                            | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Operacional   | Reembolso credencial Senadis                      | 2      |
| Walmart | Retail | Retencion    | Beneficios de Salud              | Cultural      | Pausas Saludables                                 | 3      |

**Fuente:** Elaboración propia (Diciembre, 2025).

#### 6.1.4. Microsoft Chile

*Ilustración 15. Logotipo oficial de Microsoft Corporation.*



**Fuente:** Microsoft Corporation. (2025). Obtenido mediante captura de pantalla del sitio web <https://www.microsoft.com/es-cl/>. (Diciembre, 2025)

Microsoft es una corporación tecnológica multinacional líder en desarrollo de software, servicios en la nube (Azure), inteligencia artificial y soluciones de productividad. En Chile, la compañía no solo opera como oficina comercial, sino que ha realizado inversiones significativas en infraestructura tecnológica, incluyendo la instalación de una región de Datacenters ("Transforma Chile"). Su operación local se caracteriza por una alta demanda de perfiles especializados en ingeniería y ciencias de la computación.

Microsoft Corporation constituye uno de los referentes globales en políticas de diversidad e inclusión. Su modelo de gestión combina lineamientos estratégicos corporativos, programas operacionales de formación y mecanismos culturales destinados a asegurar la participación equitativa de mujeres en tecnología (Microsoft Corporation, 2023).

Aunque gran parte de estas políticas se diseñan a nivel global, su implementación regional y local, incluyendo la operación en Chile ha permitido consolidar un ecosistema de desarrollo profesional que integra atracción, formación técnica continua, liderazgo inclusivo y retención del talento organizacional.

La compañía ha desarrollado un posicionamiento como empleador inclusivo sustentado en la publicación sistemática de su Global Diversity & Inclusion Report, donde comunica compromisos de representación femenina, políticas de equidad y mecanismos de transparencia interna (Microsoft Corporation, 2023).

Esta estrategia constituye un pilar central para atraer mujeres con formación en STEM, al proyectar una cultura organizacional donde la diversidad es tratada como un estándar corporativo y no como una iniciativa aislada. Complementariamente, Microsoft participa en iniciativas regionales orientadas al fortalecimiento de competencias digitales en mujeres, como Techie Women Community y #SecurityGirls dirigidas a mejorar el acceso femenino a roles tecnológicos, programas que han tenido presencia en Chile a través de talleres y alianzas institucionales (Microsoft News Center Latin America, 2024).

En términos de contratación, destacan por su política global de equidad salarial y por la implementación de procesos de selección inclusivos que integran mitigación de sesgos, estandarización de criterios y auditorías periódicas de compensaciones (Microsoft Careers, 2024).

En el contexto chileno, estos lineamientos globales se traducen en condiciones de empleo que buscan ofrecer transparencia salarial, seguridad psicológica y bienestar integral, factores especialmente valorados por mujeres en la industria tecnológica, donde las condiciones laborales suelen ser intensas y altamente competitivas.

Microsoft exhibe una arquitectura formativa robusta que combina programas de capacitación técnica, iniciativas de liderazgo inclusivo y redes internas de apoyo profesional (Employee Resource Groups) (Microsoft Corporation, 2024). A nivel nacional, estas iniciativas se expresan en programas de formación en habilidades digitales como bootcamps, certificaciones y cursos en áreas como inteligencia artificial, análisis de datos o ciberseguridad, desarrollados en colaboración con instituciones educativas y organizaciones tecnológicas (Microsoft Latin America, 2023).

La instalación de la región de centros de datos en Chile ha incrementado la necesidad de perfiles técnicos especializados, lo que ha impulsado la participación femenina en rutas de aprendizaje vinculadas al desarrollo profesional en STEM.

La implementación de políticas busca garantizar la continuidad laboral de mujeres en tecnología. Entre los mecanismos más relevantes se encuentran los modelos de trabajo híbrido, beneficios parentales extendidos, programas de bienestar físico y emocional, y redes internas orientadas a construir entornos psicológicamente seguros (Microsoft Careers, 2024). Estas políticas, ampliamente comunicadas en los informes corporativos, se configuran como un elemento diferenciador para la retención de talento femenino.

**Ilustración 16. Tabla estrategias empresa Microsoft Corporation**

| EMPRESA   | SECTOR     | ETAPA        | SUB-ETAPA                        | NIVEL CULTURA | ESTRATEGIA IMPLEMENTADA                    | AVANCE |
|-----------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|--|--------|
| Microsoft | Tecnología | Atraccion    | Marca empleadora                 | Estratégico   | Marca Empleadora Pro-equidad               | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | Programas de vinculacion educativa         | 2      |
| Microsoft | Tecnología | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | Techie Women Community                     | 2      |
| Microsoft | Tecnología | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | Security Girls                             | 2      |
| Microsoft | Tecnología | Atraccion    | Programas externos               | Operacional   | Datacenters en Regiones                    | 2      |
| Microsoft | Tecnología | Contratacion | Reduccion de sesgos en selección | Estratégico   | Política Pay Equity                        | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Contratacion | Trainee y prácticas              | Operacional   | Programa YouthSpark                        | 2      |
| Microsoft | Tecnología | Contratacion | Paneles de estrevista diversos   | Operacional   | Beneficios Atractivos                      | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Programas Azure/AI                         | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Desarrollo   | Programas                        | Operacional   | Programas de análisis y data               | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Desarrollo   | Mentorías                        | Operacional   | Mentoring                                  | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Desarrollo   | Programas                        | Cultural      | Techie Women Community                     | 2      |
| Microsoft | Tecnología | Retencion    | Beneficios Parentales            | Operacional   | Parental Leave                             | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Retencion    | Flexibilidad                     | Operacional   | Trabajabo Hibrido                          | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Estratégico   | Equidad Salarial y transparencia           | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Retencion    | Beneficios de Salud              | Operacional   | Programa Welbeing (Salud)                  | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Retencion    | Redes Internas                   | Operacional   | Programa de Upskilling (Movilidad Interna) | 3      |
| Microsoft | Tecnología | Retencion    | Indicadores de diversidad        | Cultural      | ERGs y allship                             | 3      |

**Fuente:** Elaboración propia (Diciembre, 2025).

## 6.2. Análisis comparativo transversal entre casos de estudio

Los cuatro casos analizados presentan un enfoque proactivo frente a la gestión del talento femenino, aunque diferenciado por la naturaleza de sus industrias y madurez organizacional. Todas coinciden en establecer compromisos públicos de diversidad y mecanismos de medición (ESG), sus estrategias de intervención varían significativamente:

- **Enfoque Operacional (BHP y Walmart):** Concentran esfuerzos en la incorporación masiva a roles técnicos y operativos, adaptando condiciones físicas y de turnos.
- **Enfoque de Especialización (Microsoft y Santander):** Priorizan la retención de capital intelectual, formación tecnológica avanzada y liderazgo gerencial.

En conjunto, confirman la necesidad de un enfoque multicanal que articule simultáneamente acciones estratégicas (gobernanza), operacionales (programas) y culturales (valores).

Dentro del análisis, se realizó una comparación por etapas del ciclo de talento:

**Atracción:** La atracción efectiva trasciende el marketing y requiere "rutas" claras de ingreso.

- Convergencias: Uso universal de marca empleadora inclusiva y vinculación temprana con el sistema educativo (bootcamps, internships).
- Divergencias: Mientras Microsoft y Walmart apuestan por el alcance masivo, BHP focaliza en programas técnicos específicos y Santander en perfiles universitarios selectivos.

La atracción es más exitosa cuando la señalización pública (metas) se respalda con academias propias de formación inicial (ej. FutureFit, Avanza Mujer).

**Contratación:** La selección inclusiva debe alinearse con la realidad del puesto de trabajo.

- Convergencias: Estandarización de procesos para mitigar sesgos (paneles diversos, auditorías salariales y transparencia).

- Divergencias: La distinción clave es la adaptación estructural. BHP rediseña turnos y faenas; Microsoft audita salarios; Walmart prioriza la promoción interna masiva.

Sin una adaptación operacional de las condiciones laborales (ej. turnos compatibles), las cuotas de contratación no se traducen en sostenibilidad.

**Desarrollo:** El crecimiento requiere combinar habilidades duras con capital social.

- Convergencias: Inversión transversal en capacitación y mentoring como aceleradores de carrera.
- Divergencias: Microsoft se enfoca en upskilling digital y certificaciones; Santander en liderazgo directivo (soft skills); BHP y Walmart en la habilitación técnica para mandos medios.





El pipeline más robusto se construye vinculando formación técnica, mentoría y rutas claras de promoción vertical.

**Retención:** La permanencia depende de beneficios tangibles respaldados por métricas.

- Convergencias: Políticas de conciliación (bienestar, parentalidad) y redes de apoyo internas (ERGs) son el estándar mínimo.
- Divergencias: La medición varía desde metas numéricas públicas (Walmart) y auditorías (Microsoft/BHP) hasta enfoques más cualitativos (Santander).

Las buenas intenciones culturales requieren auditoría y seguimiento métrico para garantizar impacto real.

**Ilustración 17.** Tabla Matriz de análisis transversal de casos de estudio.

|                                 |   |  |   |  |
|---------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Dimensión de Análisis</b>    | <br><b>BHP (Minería)</b> | <br><b>Microsoft (Tecnología)</b> | <br><b>Walmart (Retail)</b> | <br><b>Santander (Financiero)</b> |
| <b>Foco Principal</b>           | Adaptación Operativa  | Cultura & Innovación   | Movilidad Social & Diversidad   | Liderazgo & Carrera  |
| <b>Estrategia de Atracción</b>  | Formación técnica desde cero (Bootcamps) para roles operativos.   | Marca empleadora ligada a innovación y STEM (DigiGirlz).   | Atracción masiva y promoción interna (escalera laboral).  | Alianzas universitarias y marca de prestigio (Merco).  |
| <b>Estrategia de Desarrollo</b> | Capacitación técnica dura + Mentoring.  | <i>Upskilling</i> constante y certificaciones globales.  | Academias internas y rutas de liderazgo operativo.  | Programas de alto potencial (Women 50) y becas.  |
| <b>Estrategia de Retención</b>  | Flexibilidad de turnos y adaptación de infraestructura (faena).   | Bienestar integral ( <i>Wellbeing</i> ), trabajo híbrido y <i>Parental Leave</i> .                                 | Beneficios sociales tangibles (salud, sala cuna) y estabilidad.   | Beneficios ligados al desarrollo de carrera y <i>Coaching</i> .  |

**Fuente:** Elaboración propia (Diciembre, 2025)

### **6.3. Hallazgos críticos y su contribución al marco analítico**

El análisis integrado de los casos de estudio, contrastado con la literatura especializada en gestión del talento, cultura organizacional y desarrollo de carrera, permite identificar seis principios orientadores que constituyen una base sólida para el diseño de políticas organizacionales que impulsen el avance profesional de mujeres con formación en STEM hacia posiciones de liderazgo. Estos principios operan como una ruta estratégica para organizaciones que buscan transitar desde declaraciones de compromiso hacia resultados concretos, sistemáticos y sostenibles en el tiempo.

#### **1. Alineamiento Estructural**

La evidencia demuestra que las iniciativas de diversidad solo generan efectos sostenibles cuando existe una coherencia estructural entre el nivel estratégico (metas y políticas), el nivel operativo (procesos y prácticas) y el nivel cultural (creencias, valores y supuestos compartidos). De acuerdo con el modelo de Schein (2016), ninguna transformación cultural perdura si se limita a modificar artefactos superficiales, sin intervenir los supuestos subyacentes que orientan el comportamiento organizacional.

En la práctica observada, ello implica que la fijación de metas de participación femenina resulta insuficiente si no se acompaña de ajustes operativos (como rediseño de turnos, procesos de selección inclusivos, rutas de formación) y de un trabajo sistemático de sensibilización que legitime el cambio cultural. Sin esta arquitectura de tres niveles, las iniciativas corren el riesgo de ser percibidas como intervenciones externas y de ser neutralizadas por los mecanismos defensivos propios de la cultura organizacional.

## **2. Reparación del "Peldaño Roto" mediante un Pipeline Continuo**

El mayor obstáculo para el liderazgo femenino no es el "techo de cristal" en la cima, sino el "peldaño roto" en el primer ascenso a gerencia (McKinsey & Company, 2023). Los casos analizados muestran que las organizaciones más efectivas abandonan la lógica de acciones aisladas y construyen un pipeline continuo, donde atracción, formación, oportunidades de ascenso y acompañamiento se articulan como un sistema integrado.

Esto implica invertir en la formación interna (upskilling y reskilling), definir rutas de carrera explícitas, fortalecer las academias corporativas y ofrecer herramientas reales para que las colaboradoras accedan a su primer puesto de liderazgo. Invertir en programas de desarrollo interno y rutas de carrera claras es la única forma de garantizar un flujo de talento que no dependa de las fluctuaciones del mercado externo.

## **3. Sponsorship sobre Mentorship: El Rol Político del Liderazgo**

Si bien la mentoría cumple un rol relevante en el desarrollo profesional, la literatura señala que las mujeres tienden a recibir más mentoría que sponsorship, lo cual limita su avance hacia posiciones estratégicas (Ibarra, Ely & Kolb, 2010).

El sponsorship (usar capital político para promover un ascenso) emerge como un factor determinante en los casos estudiados.

Las organizaciones más avanzadas establecen mecanismos formales y explícitos para que líderes senior respalden el avance de mujeres de alto potencial en instancias de sucesión, planificación de carrera o decisiones de movilidad interna. Este hallazgo destaca que el compromiso del liderazgo no puede ser únicamente declarativo, sino que debe traducirse en acciones concretas que impliquen asumir riesgos, validar capacidades y abrir espacios de visibilidad profesional.

#### **4. Adaptabilidad Contextual**

No existe una solución única de flexibilidad, esta debe diseñarse según el contexto y la realidad material del trabajo. Mientras que en roles administrativos la inclusión se facilita mediante el trabajo híbrido o teletrabajo, en roles operativos o de primera línea (*frontline*), la inclusión requiere cambios estructurales físicos, como la adaptación de turnos rotativos, infraestructura sanitaria o rediseño ergonómico (OIT, 2022).

Una política de retención exitosa es aquella que elimina las barreras que afectan la permanencia y progresión en el núcleo operativo del negocio, evitando que las mujeres queden relegadas a funciones periféricas o de soporte.

#### **5. Diversidad como KPI de Negocio**

La transición desde políticas simbólicas hacia una estrategia de equidad efectiva se consolida cuando las organizaciones gestionan la diversidad con el mismo rigor aplicado a los indicadores financieros. Según Boston Consulting Group (2023), las empresas que implementan mecanismos robustos de medición incluyendo auditorías salariales, dashboards de avance y reportes públicos, exhiben mejores niveles de innovación, retención y desempeño organizacional.

El principio central es que “lo que no se mide, no se gestiona”, y que la transparencia genera accountability. Las organizaciones exitosas monitorean no solo representación femenina, sino también equidad salarial, tasas de promoción y participación en formación avanzada, lo que permite corregir desviaciones y orientar decisiones con evidencia.

## **6. Ecosistema de Alianzas**

Ninguna organización puede resolver por sí sola el déficit estructural de talento femenino en áreas STEM. Las empresas líderes actúan como "nodos" en un ecosistema mayor, estableciendo alianzas estratégicas con el sector público (gobierno), la academia (universidades) y la sociedad civil.

Esta colaboración permite compartir los costos de formación y ampliar el alcance de la atracción hacia segmentos poblacionales que la empresa no podría contactar por sus propios medios. El aprendizaje clave es que la competitividad por el talento debe coexistir con la colaboración para expandir la base total de candidatas disponibles.

### **6.4. Marco de análisis: diseño del dashboard interactivo**

En relación con el cuarto objetivo específico de esta investigación, se desarrolló un marco de análisis aplicado orientado a la sistematización de las mejores prácticas organizacionales identificadas en los estudios de caso, con el propósito de proporcionar lineamientos aplicables a organizaciones que buscan fortalecer el desarrollo de carrera de mujeres.

El marco de análisis se expresa a través del diseño de un dashboard analítico, el cual cumple una función central como estructura de interpretación de los resultados. A diferencia de una visualización descriptiva, el dashboard constituye un modelo de análisis dinámico, que integra las estrategias identificadas según etapas del ciclo del talento, sub-etapas específicas y niveles organizacionales, permitiendo identificar patrones, brechas y áreas de mayor concentración de iniciativas entre los casos estudiados.

Uno de los elementos distintivos del marco es la incorporación de filtros analíticos, los cuales permiten desagregar la información desde distintas perspectivas. A través de estos filtros, es posible identificar qué tipo de estrategias predominan en determinadas etapas del ciclo laboral, analizar su distribución entre niveles operacionales, estratégicos o

culturales, y comparar el desempeño de una empresa específica respecto del conjunto de organizaciones analizadas.

A diferencia del registro de estrategias (Excel), el diseño del dashboard permite integrar y jerarquizar la información, superando una lógica de listado o inventario de iniciativas. Mientras el formato Excel facilita la sistematización de datos, el dashboard posibilita una lectura analítica del conjunto, evidenciando relaciones, desbalances y niveles de avance que no resultan fácilmente identificables a partir de una revisión aislada de estrategias. En este sentido, el aporte del marco radica en su capacidad para transformar información descriptiva en insumos analíticos para la toma de decisiones.

El marco de análisis propuesto no se limita al estudio de los casos seleccionados, sino que se realizó con el propósito de ser replicable, permitiendo su aplicación en otras organizaciones y sectores productivos. La estandarización de etapas, sub-etapas y niveles de avance facilita que empresas interesadas en fortalecer su gestión del talento femenino puedan utilizar este marco como herramienta de autodiagnóstico, identificación de brechas y orientación estratégica.

**Ilustración 18.** Marco de análisis comparativo de estrategias de gestión del talento femenino con formación en STEM



**Fuente:** Captura de pantalla de aplicación Power Bi de elaboración propia (Diciembre, 2025)

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La baja participación y subrepresentación femenina en las áreas STEM no responde a decisiones aisladas, sino que es la manifestación de un fenómeno estructural y sistémico que se origina en las barreras sociales, culturales y educacionales que operan desde etapas tempranas. Los estereotipos de género moldean las expectativas y aspiraciones vocacionales, generando desde la infancia y adolescencia un sesgo que restringe el ingreso de mujeres a disciplinas tecnológicas y de ingeniería.

Todo esto trasciende en el acceso formal a la educación, generando fugas de talento que se van acumulando a lo largo de la trayectoria profesional. Las políticas e intervenciones actuales, enfocadas principalmente en aumentar las matrículas o en programas aislados de mentoría, han demostrado ser necesarias pero insuficientes para transformar la desigualdad de manera estructural. El desafío no reside en la cantidad de ingresos, sino en la retención, la permanencia y la proyección profesional.

Para ello, se requiere la construcción de ecosistemas educativos y laborales que garanticen condiciones de desarrollo equitativas, eliminando los sesgos persistentes que afectan la evaluación, promoción, liderazgo y remuneración.

El talento no es un atributo estático, sino un recurso dinámico que genera ventaja competitiva sostenible cuando la organización es capaz de desarrollarlo, comprometerlo y activarlo. Esta visión obliga a las empresas a competir no solo por productos, sino por personas, y a volverse "elegibles" para el talento que desean atraer. En este sentido, la Atracción funciona como un mecanismo de diferenciación donde el Employer Branding y la Propuesta de Valor al Empleado actúan como estrategias comerciales activas.

Una EVP que articule coherentemente con propósito, bienestar, flexibilidad y desarrollo es la clave para el posicionamiento laboral, e influye directamente en la calidad del talento incorporado. Esta gestión proactiva de la percepción, además, debe garantizar que la atracción se extienda a un onboarding bien ejecutado, pues la forma en que se trata a

una persona antes de entrar determina el compromiso y la percepción de justicia organizacional.

En el ciclo de la permanencia, la distinción entre retención y fidelización resulta esencial, ya que la fidelización garantiza una permanencia con compromiso que reduce costos de supervisión y fortalece la innovación. Este imperativo obliga a las organizaciones a pasar de un enfoque meramente transaccional a uno relacional, en línea con las demandas de las nuevas generaciones. Sin embargo, tanto la atracción como la retención se vuelven ineficaces si no están alineadas con la fase crítica del desarrollo del Talento.

Para garantizar la progresión femenina hacia el liderazgo y superar los sesgos, se debe aumentar la gestión del talento, en continua formación y capacitación del potencial, dado la actualidad y las nuevas transformaciones contextuales que se viven a diario.

No se debe olvidar que los enfoques de gestión del talento, diversidad e inclusión coinciden en que las empresas solo avanzan cuando alinean sus sistemas atracción, selección, desarrollo y cultura, hacia la eliminación de barreras sistémicas y no únicamente hacia intervenciones aisladas.

La atracción efectiva requiere visibilizar oportunidades reales y creíbles, el desarrollo exige mecanismos formales que reduzcan la subjetividad en la evaluación y promoción, y la retención depende de culturas donde la experiencia cotidiana valide el sentido de pertenencia.

En conjunto, estos elementos permiten concluir que la transformación de la participación femenina exige rediseños estructurales y de gestión, más que iniciativas puntuales, y que la coherencia entre estrategia, cultura y prácticas es la condición crítica para lograr avances sostenibles.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias-Ortega, K., Alvial-Palma, A., Cifuentes-Matus, J., & Fernández-Vargas, D. (2023). Sobrecarga de trabajo en tiempos de pandemia. *Revista Colombiana de Psicología*, 32(1), 47–61. [https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-159X2023000100047&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-159X2023000100047&script=sci_arttext)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- AUI NRAO Chile. (2025). Iniciativa PROVOCA busca en todo Chile niñas y mujeres con vocación STEM. <https://nrao.cl>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). *La mujer como protagonista de la economía del siglo XXI*. III Cumbre Empresarial de las Américas, Lima, Perú.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Cuidando a los cuidadores: el panorama del trabajo de cuidados remunerados en América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org/>
- Banco Santander. (2024). *Informe anual 2024*. [Memoria Integrada]. <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/memorias/archivos/memoria-anual-integrada-2024>
- Banco Santander Chile. (2024, marzo 5). Santander impulsa liderazgo femenino con programa Women 50. *Sala de Comunicación Santander*. <https://www.santander.cl/sala-de-comunicacion/noticias/santander-women-50>
- Banco Santander Chile. (2023). *Reporte Integrado de Sostenibilidad 2023*. Banco Santander Chile.
- Banco Santander S.A. (2023). *Política de Diversidad e Inclusión*. Santander Corporativo.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beasley, M., & Friedrichs, J. (2021). Women's career confidence in a fixed, sexist STEM environment. *International Journal of STEM Education*, 8(56). <https://doi.org/10.1186/s40594-021-00313-z>
- Bello, A. (2020). *Las mujeres en Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en América Latina y el Caribe*. ONU Mujeres. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/09/mujeres-en-ciencia-tecnologia-ingenieria-y-matematicas-en-america-latina-y-el-caribe>
- Bello, A., & Estébanez, M. (2022). *Una ecuación desequilibrada: aumentar las mujeres en Stem*. UNESCO. <http://forocilac.org/wp-content/uploads/2022/02/PolicyPapers-CILAC-Gender-ESP.pdf>
- Beroíza-Valenzuela, F. (2025). Implicit gender stereotypes in STEM: measuring cognitive bias and group differences through reaction times. *International Journal of STEM Education*, 12(20). <https://doi.org/10.1186/s40594-025-00541-7>
- BHP. (2023). *Reporte de Valor Social e Impacto Sostenible FY23*. <https://www.bhp.com/es/sustainability/value-and-impact-report>
- BHP. (2024, febrero 8). BHP alcanza más del 40 % de participación femenina en Chile. <https://www.bhp.com/es/news/media-centre/releases/2024/02/bhp-female-participation-chile>
- BHP Group Limited. (2024). *Annual Report 2024*. BHP. <https://www.bhp.com/investors/annual-report>
- BHP Group Limited. (2023). *Diversity & Inclusion Framework*. BHP.
- BHP Group Limited. (2022–2024). *Gender Balance Strategy: Creating a balanced workforce*. BHP.
- BioBioChile. (2022). *Brecha salarial por género en Chile: mujeres ganan medio millón menos en carreras tecnológicas*.

- Brewster, K. L., & Rindfuss, R. R. (2000). Fertility and women's employment in industrialized nations. *Annual Review of Sociology*, 26, 271-296.
- Bohnet, I. (2025). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Camacho, A., García, L., Peñabaena, R., García, F., & García, A. (2021). Construyendo el futuro de Latinoamérica: mujeres en Stem. En *Conferencia: Mujeres en ingeniería: empoderamiento, liderazgo y compromiso*. Cartagena de Indias, Colombia. <https://doi.org/10.26507/ponencia.1847>
- Campos, P., & Ciencia, C. (2025, 12 de marzo). Radiografía de Género 2025: La brecha salarial persiste para mujeres con doctorado. *Cooperativa Ciencia*. [https://www.cooperativaciencia.cl/ciencia/2025/03/12/estudio-revela-avances-para-las-mujeres-cientificas-pero-se-mantiene-la-brecha-de-genero/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cooperativaciencia.cl/ciencia/2025/03/12/estudio-revela-avances-para-las-mujeres-cientificas-pero-se-mantiene-la-brecha-de-genero/?utm_source=chatgpt.com)
- Canales, A. (2024). *Brechas de género en carreras STEM en Chile*. Observatorio Económico.
- Capetillo Reyes, C. (2016). *Análisis y propuestas para reducir las brechas salariales por género en la Universidad de Chile*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile].
- Castilla, E., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676.
- Castillo, R., Grazi, M., & Tacsir, E. (2014). *Women in Science and Technology: What Does the Literature Say?* Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Castillo, R., & Montes, B. (2014). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de Psicología*, 30(3), 1044-1060.
- Castro, E., & Rico, N. (2022). El reto de alentar a las niñas a introducirse en campos STEM. En *Investigación en educación matemática: homenaje a los profesores Pablo Flores e Isidoro Segovia* (pp. 117-133).
- Catalyst Information Center. (2013). *Why Diversity Matters*. Albert Einstein College.

- CEPAL. (2023). *Indicadores de género y estudios sobre mujeres, ciencia y tecnología en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- CESSI. (2024). *Informe de género en la industria del software argentina 2024*. Cámara de la Industria Argentina del Software.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- CNA. (2023). *Mujeres en carreras STEM en Chile: matrícula y desafíos*. Comisión Nacional de Acreditación. <https://www.cnachile.cl>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *El nuevo paradigma productivo y tecnológico: La necesidad de políticas para la autonomía económica de las mujeres*. Naciones Unidas.
- Cooperativa Ciencia. (2025). *Informe sobre brechas salariales en jóvenes profesionales en Chile*.
- Cuberes, D., & Teigner, M. (2014). Aggregate Costs of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate. *Economic Working Papers*, 14(308), 1-29.
- Dastin, J. (2018, 10 de octubre). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/amazon-jobs-automation-idUSKCN1MK08G>
- EngineeringUK. (2024). *Spike in women aged 35 to 44 leaving engineering*. <https://www.engineeringuk.com/latest-news/press-releases/spike-in-women-aged-35-to-44-leaving-engineering/>
- EngineeringUK. (2024). *Women in Engineering and Technology Workforce Infographic dashboard*. <https://www.engineeringuk.com/research-and-insights/our-research-and-evaluation-reports/women-in-engineering-and-tech-infographic-dashboard/>
- Eurostat. (2024). *Only 1 in 5 ICT specialists was a woman*. Comisión Europea. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn>
- Eurostat. (2024). *Women in Digital Scoreboard 2024*. European Commission.

- Eurostat. (2025, 8 de julio). Rising share of ICT specialists among employed people. *Eurostat*. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250708-2>
- European Commission. (2013). *Gendered Innovations How Gender Analysis Contributes to Research*. Publications Office of the European Union.
- Federici, S. (2004). *Calibán y la bruja: Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Editorial Traficantes de sueños.
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCYT). (2013). *Una mirada a la ciencia, tecnología e innovación con perspectiva de género: Hacia un diseño de políticas públicas*. FCCYT.
- García-Pérez, J., & Soriano, C. (2024). The STEM leaky pipeline at labor market entry in Spain: The role of job competition and social origin. *Elsevier*.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Generation Chile. (2023). *Mujeres representaron solo un 15% en cargos gerenciales T*. <https://chile.generation.org/news/mujeres-en-ti-chile/>
- Gómez, R., Lillo, S., Villarroel, K., & Peña Ramírez, C. (2022). Experiencias y estrategias de mujeres en STEM en cargos de liderazgo e híbridos en el sector TI. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*. <https://doi.org/10.18800/360gestion.202207.007>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Grupo Santander. (2023). *Diversity & Inclusion Global Policy*. Banco Santander S.A. <https://www.santander.com>
- Huang, G., Smith, J., & Colleagues. (2019). Gender Bias in Workplace Feedback. *Academy of Management Journal*.
- Hunt, V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Instituto Libertad y Desarrollo. (2024). *Descomposición de la brecha salarial de género en Chile. Informe 321*.
- International Labour Organization (ILO). (2019). *A Quantum Leap for Gender Equality: For a better future of work for all*. The International Labour Office.
- Jerez, S. (2022, 23 de junio). Día Internacional de la Mujer Ingeniera: ¿Cómo va en Chile la brecha de género en STEM? *BioBioChile*. <https://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/ciencia/2022/06/23/dia-internacional-de-la-mujer-ingeniera-como-va-en-chile-la-brecha-de-genero-en-stem.shtml>
- Kabeer, N., & Natali, L. (2013). *Gender Equality and Economic Growth: Is there a Win-Win*. Institute of Development Studies, 2013(417), 1-58.
- Kalabikhina, I. E. (2024). Size and factors of the motherhood penalty in the labour market. *Population and Economics*. <https://populationandeconomics.pensoft.net/article/121438/>
- Kim, J., & Celis, S. (2021). Women in STEM in Chilean Higher Education. En *Gender and Education in a Global Context*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003053217-913>
- La Tercera. (2022, 3 de marzo). A igual tarea, productividad, edad, experiencia y adjudicaciones a fondos, investigadoras en Chile reciben un salario 11% inferior al de sus colegas hombres. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/a-igual-tarea-productividad-edad-experiencia-y-adjudicaciones-a-fondos-investigadoras-en-chile-reciben-un-salario-11-inferior-al-de-sus-colegas-hombres/7HKZBNEDHNDSZNR3CFIDX2VDE/>
- Laboratória & McKinsey & Company. (2024). *El estado de la inclusión femenina en tecnología en América Latina*.

- Leanin.org & McKinsey & Company. (2024). *Women in the workplace 2024*. <https://womenintheworkplace.com/>
- Levanon, A., England, P., & Allison, P. D. (2009). Occupational feminization and pay: Assessing causal dynamics using 1950-2000. *U.S. Census Data. Social Forces*, 88(2), 865-892.
- López, V., Grazi, M., Guillard, C., & Salazar, M. (2018). *Las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe Resultados de una recolección piloto y propuesta metodológica para la medición*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Marín, G., Barrantes, E. G., & Chavarría, S. (2008). Differences in Perception of Computer Sciences and Informatics due to Gender and Experience. *CLEI Electronic Journal*.
- McKinsey & Company. (2020). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*.
- McKinsey & Company. (2022). *Women in the Workplace 2022*. <https://www.mckinsey.com>
- Ministerio de Ciencia. (2023). *Informe sobre participación femenina en ingeniería y TI*.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2024). *Por más mujeres en STEM: Ministerio de Ciencia lanzó nueva serie de cuadernillos con biografías de investigadoras chilenas*. Gobierno de Chile. <https://minciencia.gob.cl/noticias/por-mas-mujeres-en-stem-ministerio-de-ciencia-lanzo-nueva-serie-de-cuadernillos-con-biografias-de-investigadoras-chilenas/>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2023a). *Informe de género en ciencia, tecnología e innovación en Chile*.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2023b). *Tercera radiografía de género en ciencia, tecnología, conocimiento e innovación*. Gobierno de Chile. <https://minciencia.gob.cl>

- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2024). *Quinto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl>
- Microsoft Careers. (2024). *Culture and benefits*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com>
- Microsoft Chile. (2024, abril 10). *Programas de mentoría y formación para mujeres en tecnología*. <https://news.microsoft.com/es-xl/features/mujeres-en-tecnologia/>
- Microsoft Corporation. (2023). *Global Diversity & Inclusion Report 2023*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/diversity>
- Microsoft Corporation. (2024). *Employee Resource Groups and Inclusive Leadership Programs*. Microsoft.
- Microsoft Latin America. (2023). *Iniciativas de capacitación digital para mujeres en la región*. Microsoft News Center. <https://news.microsoft.com>
- Microsoft News Center Latin America. (2024). *Techie Women Community impulsa el desarrollo de mujeres en tecnología en América Latina*. Microsoft News Center. <https://news.microsoft.com>
- Morales Chaparro, J. K., & Merchán Merchán, M. A. (2025). Influencia familiar en la participación de niñas en áreas STEM: exploración preliminar. *Educación y Ciudad*, (48), e3219. <https://doi.org/10.36737/01230425.n48.3219>
- Moss-Racusin, C., Dovidio, J., Brescoll, V., Graham, M., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474–16479.
- Naciones Unidas (NU) & Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2012). *Cambio estructural para la igualdad: Una visión integrada del desarrollo*. Naciones Unidas.
- Naciones Unidas. (2018). *Hacer las promesas realidad: La igualdad de género en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU MUJERES.
- National Academy of Sciences (US), National Academy of Engineering (US), & Institute of Medicine (US). (2007). *Beyond Bias and Barriers: Fulfilling the Potential of*

- Women in Academic Science and Engineering*. National Academies Press (US). <https://doi.org/10.17226/11741>
- National Science Foundation. (2023). *STEM Education Strategic Plan 2023-2027*. <https://www.nsf.gov>
  - Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
  - Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9a ed.). SAGE Publications.
  - OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2022). *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe. <https://www.ilo.org>
  - Observatorio Permanente de Software y Servicios Informáticos (OPSSI) & CESSI. (2020). Las mujeres ocupan el 30% de los empleos de la industria del software en Argentina. *Periferia*. <https://laciudadrevista.com/las-mujeres-ocupan-el-30-de-los-empleos-en-la-industria-del-software-en-la-argentina/>
  - OECD. (2023a). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
  - OECD. (2023b). *Gender gaps in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gender/data>
  - OECD. (2023c). *Gender equality in science, technology and innovation*. OECD Publishing.
  - OECD. (2023d). *Gender Equality in Chile*. OECD Publishing.
  - Olivari, J. (2017). Los costos de la desigualdad de género en ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe: Nueva evidencia empírica. *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*.
  - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating Bias in Algorithmic Hiring: Evaluating Fairness in Practice.
- Repositorio Universidad de Chile. (2023). *Impacto de la maternidad en la brecha salarial en Chile* [Working paper]. <https://repositorio.uchile.cl>
- Riquelme, A. (2025, 12 de junio). Integrantes de PROVOCA fueron finalistas en Hackathon "Santiago Cero" desarrollando aplicación FluvIA para prevenir aluviones. *AUI NRAO Chile*. <https://nrao.cl/integrantes-de-provoca-fueron-finalistas-en-hackathon-santiago-cero-desarrollando-aplicacion-fluvia-para-prevenir-aluviones/>
- Rivera, L., Mairesse, J., & Cowan, R. (2017). *Gender Gaps and Scientific Productivity in Middle Income Countries: Evidence from Mexico*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Robert, V., & Yoguel, G. (2010). La dinámica compleja de la innovación y el desarrollo económico. *Desarrollo Económico*, 50(199), 423-453.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- SENCE & Walmart Chile. (2023). *Programa Avanza Mujer*. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- Servicio de Información de Educación Superior (SIES). (2024a). *Informe de brechas de género en la educación superior en Chile*. Ministerio de Educación. <https://www.mifuturo.cl>
- Servicio de Información de Educación Superior (SIES). (2024b). *Informe de género en educación superior 2024*. Subsecretaría de Educación Superior, Ministerio de Educación.
- Servicio de Información de Educación Superior (SIES). (2024c). *Informe Nacional de Empleabilidad 2024*.
- Silva, B. (2024, 18 de marzo). V Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile: Mientras más aumenta el nivel de responsabilidad, disminuye la presencia de mujeres. *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. <https://www.economia.gob.cl/2024/03/18/v-reporte-de-indicadores-de-genero-en->

[las-empresas-en-chile-mientras-mas-aumenta-el-nivel-de-responsabilidad-disminuye-la-presencia-de-mujeres.htm](#)

- Smith, E., Johnson, L., & Williams, C. (2019). Language of Feedback: Gender and Evaluation in Organizations. *Harvard Business Review*.
- Smith, L., & Johnson, T. (2024). Motherhood penalty and the gender gap in STEM and medicine. *European Heart Journal*, 45(31), 2800–2802. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehae317>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Subsecretaría de Ciencia. (2022). *Brechas salariales de género en investigación científica*.
- Universidad Adolfo Ibáñez (UAI). (2024). Ingeniería y Ciencias UAI se suma a iniciativa nacional que incentiva matrícula femenina en STEM. *UAI Admisión*.
- Universidad de Chile. (2024). *Cuotas de equidad de género en la admisión*. Universidad de Chile.
- Universidad de Santiago de Chile (USACH). (2024). *Red de Mujeres en Ciencia y Tecnología*. USACH.
- Universidad Técnica Federico Santa María (USM). (2020). Avances en la formación de mujeres en STEM. *USM Noticias*.
- Universidad Técnica Federico Santa María (USM). (2025). *Programa Valparaíso STEMPOWER*. USM Noticias.
- UNESCO. (2007). *Science, Technology and Gender: An International Report*. UNESCO. [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- UNESCO. (2015). *UNESCO science report: Towards 2030*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235406>
- UNESCO. (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in STEM*. UNESCO Publishing.

- UNESCO. (2018). *Informe de la UNESCO sobre la Ciencia, hacia 2030: Informe regional de América Latina y el Caribe*. UNESCO. [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- UNESCO. (2019a). *Descifrar el código: la educación de las niñas y las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM)*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366649>
- UNESCO. (2019b). *Marco ecológico de factores que influyen en la participación femenina en STEM*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2020). *Las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas en América Latina y el Caribe*. ONU Mujeres América Latina y el Caribe. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/09/mujeres-en-ciencia-tecnologia-ingenieria-y-matematicas-en-america-latina-y-el-caribe>
- UNESCO. (2021). *To be smart, the digital revolution will need to be inclusive: World Atlas of Gender in STEM*. <https://unesdoc.unesco.org>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile. (2025). *ComunidadMujer*.
- VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile. (s.f.). *Hacienda.cl*. <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/vi-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-directoras-por>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walmart Chile. (2022). *Portal Mi Aprendizaje: Plataforma de capacitación interna*. Walmart Chile.
- Walmart Chile. (2023). *Reporte de Impacto ESG 2023: Personas, comunidad y sostenibilidad*. Walmart Inc. <https://www.walmartchile.cl>

- Walmart Chile. (2024). *Programas de desarrollo de talento y liderazgo inclusivo*. Walmart Chile.
- Walmart Inc. (2023). *Environmental, Social & Governance Report 2023*. <https://corporate.walmart.com/esgreport>
- Wodon, Q., & De la Briere, B. (2018). *The Cost of Gender Inequality Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings*. Grupo del Banco Mundial.
- Wodon, Q., Onagoruwa, A., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H., & De la Brière, B. (s.f.). *How Large Is the Gender Dividend? Measuring Selected Impacts and Cost of Gender Inequality*. World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33396>
- World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum's Publications. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- World Intellectual Property Organization (WIPO). (2017). *Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2017: The International Patent System*. WIPO.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8a ed.). Pearson.