

DFMAS
SUPLENTO



DÍA

INTERNACIONAL

DE LA MUJER:

IGUALDAD DE GÉNERO
Y TALENTO FEMENINO



**El desafío estructural del ahorro
previsional de las mujeres**

PÁGS. 2 Y 3

**El rol de la mujer en tiempos de
conflictos geopolíticos**

PÁG. 74

**Los temas de equidad de género que
esperan al nuevo Gobierno**

PÁG. 80



*Recorremos kilómetros de inclusión y
equidad, abriendo camino a más
mujeres en el transporte.*

Viggo[®]
Fuerza en movimiento

Conócenos en www.viggo.cl / Empresa certificada en la norma ISO 39001 Seguridad Vial

Síguenos en   

COTIZAN MENOS Y VIVEN MÁS: EL DESAFÍO ESTRUCTURAL DEL AHORRO PREVISIONAL FEMENINO

Mayores lagunas, informalidad laboral y longevidad son parte de los factores que generan pensiones autofinanciadas hasta 80% más bajas que las de los hombres. Y aunque la PGU y nuevos beneficios de la reforma mitigan parte de la brecha, expertas advierten que sin cambios en el mercado laboral y la capacidad de ahorro, la presión recaerá sobre el Estado. POR ANDREA CAMPILLAY



Según el último Informe de Género sobre el Sistema de Pensiones, entre los trabajadores que se pensionaron durante julio de 2024 y junio de 2025 se registró una brecha en los saldos: las mujeres acumularon, en promedio, 596 UF frente a las 1.403 UF de los hombres.

Esta diferencia se explica principalmente por tres razones, afirma la investigadora del Centro de Estudios

Financieros de la Escuela de Negocios ESE U. Andes, Cecilia Cifuentes: los hombres perciben mayores ingresos que las mujeres, mientras ellas presentan mayores lagunas de cotización y tienen una expectativa de vida cinco años mayor. Además, se jubilan cinco años antes; por lo tanto, aunque tengan el mismo nivel de ahorro que los hombres, "las mujeres recibirán pensiones más bajas, ya que ese ahorro debe financiar un

DANIELA CÉSPEDES, COFOUNDER XPLORA MINERALS:

“Sin datos no hay inclusión, y esa sigue siendo una deuda pendiente con las mujeres de la pequeña minería”

La ejecutiva plantea que el principal desafío para avanzar en inclusión femenina en este sector es pasar del discurso a la evidencia. Uno de ellos es levantar un catastro que permita dimensionar cuántas mujeres participan, en qué condiciones producen y dónde están las brechas más críticas.

Cuando se habla de mujeres en minería, la conversación suele centrarse en la gran minería. ¿Qué ocurre en la pequeña minería?

En la pequeña minería hay una presencia histórica de mujeres, pero no siempre es visible. Varias continúan en faenas heredadas de sus familias, participan en la administración o incluso lideran operaciones productivas, pero no figuran en registros que permitan identificarlas. Esta invisibilidad no es solo simbólica, tiene efectos concretos en cómo se diseñan los apoyos y las políticas públicas. Hoy no existen cifras oficiales confiables y comparables. Los datos disponibles

de SERNAGEOMIN y encuestas de hogares indican que, considerando todos los tamaños de la minería, la participación femenina ronda el 8% de la fuerza laboral del sector.

¿Qué barreras estructurales enfrentan con mayor frecuencia?

Existen barreras de entrada y de permanencia. Entre las primeras destacan el acceso a capital, equipamiento y regularización. En la permanencia aparecen desafíos vinculados a la seguridad en faena, a la optimización de la comercialización del mineral y al acceso a redes de apoyo técnico y administrativo. A ello se suman estereotipos de género que cuestionan su rol como productoras, afectando su reconocimiento frente a proveedores, compradores e instituciones.

Hablas de un catastro, ¿a qué te refieres concretamente?

A un levantamiento sistemático, periódico y con enfoque territorial que permita dejar las percepciones y avanzar hacia una comprensión real del contexto en que se sitúan estas mujeres. Sin datos no hay inclusión, y esa sigue siendo una deuda pendiente con las mujeres de la



Daniela Céspedes, cofounder Xplora Minerals.

pequeña minería.

Frente a un escenario de baja representación, Céspedes impulsó la creación de AMINA (Asociación de Mujeres de la Industria Minera y Productiva) como un espacio de articulación gremial para mujeres empresarias de la pequeña

minería. La iniciativa busca fortalecer capacidades productivas, laborales y de seguridad, además de generar redes de apoyo y posicionar a estas mujeres como actrices clave del desarrollo local y de una minería con enfoque de equidad territorial.

¿Por qué surge AMINA?

Surge desde la experiencia personal. Como mujer productora, conozco a muchas mujeres que han crecido en la minería, que la sostienen y la lideran, pero que no cuentan con representación ni espacios reales de incidencia. Esta falta de visibilidad se traduce en dificultades concretas para acceder a apoyo, financiamiento y políticas públicas. AMINA busca justamente generar representatividad, fortalecer la voz de estas mujeres y crear un espacio legítimo desde donde puedan ser vistas, escuchadas y consideradas como actrices clave del desarrollo minero local.

Leer entrevista completa





57,9%

DE LOS BENEFICIARIOS DE LA PGU SON MUJERES, SEGÚN LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES.

28,7%

FUE LA TASA DE OCUPACIÓN INFORMAL FEMENINA EN EL TRIMESTRE OCTUBRE-DICIEMBRE DE 2025, SEGÚN EL INE.

mayor número de años”, detalla.

La combinación de lagunas, la informalidad laboral y la longevidad “implican hoy en Chile, entre un 50% a 80% de menor pensión autofinanciada”, expone la presidenta de la Asociación de AFP, Paulina Yazigi. Aclara que, si bien no se trata de un fenómeno exclusivo de las mujeres, en ellas el impacto es mayor, una situación que “nos obliga como país a repensar nuestro mercado laboral, las estrategias de ahorro y la edad legal de jubilación”. Bajo su mirada, la reforma fue un gran avance, pero dejó aspectos clave fuera.

El Estado como compensador

El pilar solidario y la Pensión Garantizada Universal (PGU) han jugado un papel decisivo hacia la corrección de las desigualdades. En términos de montos, al integrar la PGU “hablamos de un incremento de \$ 38.158 a \$ 244.211, logrando reducir la brecha de género de un drástico 76% a un 31%”, destaca el subsecretario de Previsión Social, Claudio Reyes.

La vocera de la Asociación Gremial de Asesores Previsionales, Ann Katharine Clark, expone que “ninguna modificación ha sido tan importante

como la PGU”, pues el monto que paga “equivale a que el Estado aporte \$70 millones para la pensión de cada uno”. Y aunque valora otros cambios introducidos por la reforma, como la compensación por expectativa de vida, asegura que “estos mecanismos no logran corregir de fondo la brecha estructural que enfrentan las mujeres”.

A sus ojos, instrumentos como el bono por hijo “llegan demasiado tarde para generar un efecto significativo en la pensión”, y plantea que los incentivos para postergar la jubilación resultan poco realistas

cuando muchas mujeres no tienen ingresos alternativos. “Ese es el problema que tenemos: mercado laboral. Hay que generar puestos de trabajo para las mujeres mayores de 50 años antes de hablar de postergar la pensión”, advierte Clark.

Por su parte, Yazigi sostiene que, tanto para mujeres como para hombres, si no se aborda la debilidad del mercado laboral, la subcotización y la baja capacidad de ahorro, el acelerado envejecimiento de la población hará que en el futuro el peso caiga sobre las arcas fiscales.

Cómo emparejar el camino

En medio de la implementación de la reforma previsional, la gerente comercial de AFP Capital, Melina Gambin, señala que es importante que las mujeres se informen en detalle sobre los nuevos beneficios a los que pueden acceder. “Siempre hemos reforzado que el sistema en Chile es mixto y se debe hacer el esfuerzo de ahorrar desde el pilar voluntario para complementar la pensión con mecanismos de ahorro adicional”, añade la ejecutiva, delineando que los empleadores pueden tener un rol esencial en esto mediante programas que fortalezcan la trayectoria laboral de las mujeres, o programas que concretamente puedan aportar a complementar sus ahorros previsionales.

Para Gambin, la estrategia de las mujeres debería centrarse en cotizar durante la mayor cantidad de períodos posibles y complementar con ahorro previsional voluntario (APV) cuando exista capacidad, ya que han observado una menor participación de ellas en este instrumento, “pero no por falta de interés, sino por una menor capacidad estructural de ahorro”.

Aunque la reforma es un avance hacia la reducción de la brecha, “todavía quedan temas en los que se puede avanzar”, comenta la gerente de estudios de AFP Cuprum, Natalia Gallardo, haciendo alusión a que quedaron pendientes “mecanismos clave para la sostenibilidad del sistema”, como ajustar automáticamente la tasa de cotización futura en base a criterios técnicos, sin depender de procesos legislativos que podrían retrasar su implementación.

También señala que se pueden implementar incentivos específicos para mujeres, como programas donde se iguale el monto de APV, premiando metas de ahorro o la constancia. Además, destaca la implementación del seguro de lagunas previsionales —parte de la reforma— desde mayo del año pasado, pero advierte que, para que más mujeres puedan acceder a esta protección, es necesario incentivar la formalización.

La excelencia no tiene género

8 de marzo | Día de la mujer

Hoy la fuerza que mueve a las industrias también tiene manos de mujer. Talento, precisión y liderazgo que elevan el estándar en cada operación. Este 8 de marzo celebramos a quienes están transformando el mundo industrial con excelencia.

"LOGRAMOS IMPULSAR TRANSFORMACIONES QUE MEJORAN MATERIALMENTE LA VIDA DE LAS MUJERES"



En un balance de su gestión, la ministra Antonia Orellana destaca las normativas impulsadas por su cartera, con avances en materia de violencia de género, responsabilidad parental y el fortalecimiento de la institucionalidad del país en estos temas. POR ANDREA CAMPILAY

Ad portas del cambio de mando, la ministra de la Mujer y Equidad de Género, Antonia Orellana, reflexiona sobre el impacto que tuvo durante estos cuatro años la gestión de su cartera. "Fue desafiante y exigente, sobre todo por la exposición pública, algo que yo desconocía", afirma.

Destaca que su continuidad en el cargo le permitió sacar adelante una agenda que requería de mucho diálogo. "Creo que logramos impulsar transformaciones que mejoran materialmente la vida de las mujeres, pero también que fortalecieron la institucionalidad del país, más allá de los gobiernos de

turno", destaca.

Entre los principales impactos, menciona la Ley N° 21.675 que busca erradicar la violencia contra las mujeres, una normativa que estará en proceso de implementación durante varios años y que transforma la manera en que el Estado responde a la violencia de género. "En poco más de un año, esta ley permitió la revisión de medidas cautelares en más de 17 mil audiencias; eso es solo el inicio de un cambio estructural mayor", enfatiza.

Otra ley que destaca es la N° 21.484, conocida como "Papito Corazón", que establece un mecanismo de pago permanente de las deudas de pensiones de alimentos. "Esta ley visibilizó el abandono parental y estableció con claridad que la crianza es una responsabilidad compartida. Gracias a ella, los tribunales han ordenado el pago de más de \$ 3 billones (millones de millones) en pensiones adeudadas, beneficiando a más de 322 mil familias", subraya.

Orellana añade la mejora de los programas que ofrece el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, donde impulsaron "una expansión his-

tórica de la atención especializada", pasando de tres a 27 Centros de Atención Especializada en Violencias de Género; la aprobación de la Ley N° 21.523, la Ley Antonia, que evita la revictimización en los procesos judiciales; y la Ley N° 21.565, que establece un régimen de protección y reparación en favor de las víctimas de femicidio.

El Gobierno que en pocos días dejará La Moneda asumió con la promesa de liderar con un sello feminista. Orellana reflexiona sobre ello: "El feminismo no es un eslogan ni se reduce únicamente a la paridad en los cargos". Así, asegura que lo relevante es que durante estos cuatro años las mujeres fueron consideradas en el diseño de las políticas públicas de Estado.

Entre los desafíos pendientes, cuenta que le hubiera gustado sacar adelante la reforma a la sociedad conyugal y el proyecto de Sala Cuna Universal, para que más trabajadoras puedan permanecer en el mundo laboral. El 4 de marzo, al cierre de esta edición, el Gobierno y la oposición estaban en conversaciones tras retomar la discusión para definir el futuro de la propuesta.

FLS: diversidad que impulsa pertenencia, bienestar y productividad

Con programas de desarrollo, flexibilidad laboral y alianzas estratégicas, la compañía apuesta por una minería más diversa, productiva e inclusiva, donde el talento femenino cumple un rol clave.

La transformación de la minería no solo pasa por la innovación tecnológica, sino también por las personas que la hacen posible. En ese contexto, FLS ha decidido avanzar con decisión hacia una mayor participación femenina, integrando la equidad de género como un pilar estratégico de su modelo de gestión y proyectando alcanzar un 25% de mujeres en su dotación al año 2030.

Esta visión responde a la convicción de que los equipos diversos generan mejores resultados y aportan nuevas miradas a una industria históricamente masculinizada. "La igualdad de oportunidades impacta directamente en la productividad, el bienestar laboral y la sostenibilidad del negocio", señala Alejandra García, Senior HR Business Partner de FLS para Sudamérica.

Para materializar este objetivo la compañía



Alejandra García, Senior HR Business Partner de FLS para Sudamérica.

ha desarrollado programas enfocados en atraer, formar y proyectar talento femenino en distintas etapas de la carrera profesional. Talleres como "Mujeres en Manufactura", "Liderando a otros" enfocado en mujeres, y el "Programa Trainee"

para recién egresadas, buscan abrir espacios reales de desarrollo y de liderazgo dentro de la organización.

El compromiso de FLS también se refleja en políticas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal. A través de su programa FlexiWork, los colaboradores pueden trabajar tres días a la semana de manera remota, una medida altamente valorada que contribuye a una mayor corresponsabilidad. A esto se suma una política activa de equidad salarial, asegurando igualdad frente a roles similares, y el fortalecimiento de planes de sucesión que preparan a nuevas líderes para asumir roles estratégicos. En esa línea, destaca la firma de un convenio con WIM Chile, alianza que desde el 2024 apunta a potenciar el desarrollo profesional de las mujeres mediante mentorías, capacitación y redes de apoyo.

Todas estas acciones forman parte del Programa Global de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) de FLS, una hoja de ruta que busca consolidar entornos de trabajo más inclusivos, innovadores y alineados con los desafíos futuros de la minería. "La industria está cambiando y nosotros estamos impulsando ese cambio desde dentro, generando oportunidades para que más mujeres crezcan, aporten y lideren esta apasionante y, a su vez, desafiante industria", concluye la ejecutiva.



Salud laboral: excelencia, tecnología y liderazgo con impacto sostenible

Por Marta Cabrera, Directora Médica CMT Latam

La salud laboral enfrenta hoy desafíos cada vez más complejos. Ya no se trata solo de cumplir normativas: se trata de proteger integralmente la salud de las personas que sostienen industrias estratégicas, desde faenas mineras en gran altura hasta operaciones energéticas, logísticas y de construcción que funcionan bajo presión, dispersión territorial y exigencias operacionales permanentes.

Cada actividad productiva conlleva riesgos específicos. Reducirlos no depende únicamente de los controles de ingeniería y aplicación de protocolos, sino también de asegurar que los trabajadores cuenten con una salud compatible para llevar a cabo sus tareas sin riesgo de accidentarse, enfermar o agravar alguna condición preexistente. Se requieren evaluaciones poco complejas, sin embargo, estas deben ser rigurosas, basadas en procesos clínicos confiables y realizadas por equipos de salud altamente entrenados.

Desde los tiempos de Bernardino Ramazzini, considerado el padre de la medicina del trabajo, sabemos que la prevención es un pilar del desarrollo. Hoy, ese principio cobra especial relevancia en industrias que operan en condiciones geográficas y operativas exigentes: gran altura, climas extremos, turnos extendidos, faenas remotas y alta criticidad de tareas.

Transformación digital y calidad

En Centro Médico del Trabajador (CMT) entendemos que la excelencia no es una declaración: es un sistema. Implica estandarización clínica, formación continua de nuestros profesionales, supervisión permanente, auditorías internas y una operación capaz de sostener resultados consistentes, independientemente del lugar donde se atienda a la persona.

Esa mirada guía nuestro quehacer diario y nuestra expansión. Fortalecer una red de centros propios busca asegurar homogeneidad en la experiencia del paciente, tiempos de respuesta eficientes y protocolos clínicos robustos. Crecer no es solo abrir sedes: es consolidar una operación integral que mantenga altos estándares en cada punto de atención.

En este escenario, la transformación digital es estratégica. A través de CMT Connect, nuestra plataforma que organiza datos y entrega análisis basados en Inteligencia Artificial, las empresas pueden acceder a resultados, indicadores y herramientas de gestión preventiva, fortaleciendo la trazabilidad, la toma de decisiones estratégicas y la productividad del negocio.

Nuestro compromiso con la calidad se refleja en el cumplimiento de estándares internacionales, con certificaciones ISO y en la implementación de una Trinorma (9001, 14001, 45001), que integra calidad, seguridad y gestión ambiental. La salud ocupacional moderna requiere también seguridad de la información. En un entorno donde los datos clínicos deben ser protegidos con el máximo cuidado, contar con controles robustos y certificaciones como ISO 27001 resulta clave para sostener confianza, continuidad y cumplimiento.

La optimización de procesos clínicos guía



Marta Cabrera, Directora Médica CMT Latam.

nuestras operaciones. En evaluaciones más complejas, la eficiencia del flujo impacta directamente la experiencia del paciente, los tiempos y la calidad del entregable. La mejora continua y gestión inteligente de procesos, incluyendo la reducción de tiempos de espera, ofrecen ventajas sanitarias y operacionales. La excelencia clínica se ve también en tecnología y competencias; con equipamiento de alto estándar y personal capacitado.

Referentes regionales

Nuestro objetivo es ser reconocidos como referentes regionales en salud ocupacional. Esta meta no se sostiene solo en una buena infraestructura: requiere participación técnica en el ecosistema. En esa línea, la Dirección Médica de CMT Chile ha tenido una participación activa en instancias vinculadas al Acuerdo de Homolo-

En Centro Médico del Trabajador (CMT) entendemos que la excelencia no es una declaración: es un sistema.

BIO

Marta Cabrera es una destacada Médico Cirujano de la Universidad de Chile y una de las primeras en ser reconocida como especialista en Medicina del Trabajo y del Ambiente en Chile. Posee también una maestría en Salud Comunitaria de la Universidad de Nueva York.

Actualmente, ejerce como Directora Médica de CMT LATAM y Managing Director de FomentaSalud. Su liderazgo se extiende también a nivel gremial, siendo Past President y miembro del directorio de la Sociedad Chilena de Medicina del Trabajo (SOCHMET) y Past President de la Asociación Latinoamericana de Salud Ocupacional (ALSO). Posee una amplia trayectoria profesional, habiendo ocupado cargos de liderazgo en salud en importantes empresas como Anglo American, Petrobras y Exxon Mobil. Además, se desempeñó como asesora en Salud Ocupacional para la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y en Clínica Alemana de Santiago.

La salud laboral es, en esencia, un compromiso con el desarrollo sostenible.

gación de Salud Compatible del mundo minero, contribuyendo desde una perspectiva clínica y de mejora de estándares.

También hemos impulsado capacidades técnicas en áreas clave para prevención. Por ejemplo, nuestro laboratorio de audiología fue el primero en Chile en capacitarse con el Instituto de Salud Pública en el contexto de PREXOR, sumando además formación vinculada a herramientas como AVA, fortaleciendo la capacidad de vigilancia, evaluación y gestión del riesgo de hipoacusia por exposición a ruido.

En sectores críticos como minería, energía o construcción, nuestro trabajo colaborativo con los clientes en temas relacionados con acciones de prevención del consumo de alcohol y drogas es clave en la reducción de incidentes y en la consolidación de culturas organizacionales más seguras. La prevención efectiva no se improvisa: se diseña, se mide y se perfecciona de manera permanente.

La excelencia también se construye desde la cultura organizacional. En CMT, el 80% de nuestra dotación está conformada por mujeres y cinco de ellas ocupamos roles de liderazgo estratégico. La participación femenina en salud ocupacional aporta una mirada integral, fortalece la gestión colaborativa y contribuye a culturas organizacionales más sostenibles.

Promover liderazgo femenino no es una declaración de equidad, sino una decisión estratégica que impacta en la calidad del servicio, en la toma de decisiones y en la forma en que entendemos la prevención como valor transversal.

La salud laboral es, en esencia, un compromiso con el desarrollo sostenible. Cuando colaboramos con industrias estratégicas y en territorios desafiantes, la excelencia de nuestro servicio no es opcional, sino una responsabilidad.

Porque cuando protegemos la salud de las personas que trabajan, protegemos también la productividad, la continuidad operacional y el futuro de nuestro país y región.

CMT | Centro Médico del Trabajador



“LA TRANSFORMACIÓN PENDIENTE ES PASAR DE METAS DE PARTICIPACIÓN A UNA AGENDA DE INCLUSIÓN SUSTANTIVA”

Uno de los temas clave para que el rubro minero crezca en participación femenina ha sido la Mesa Mujer y Minería, creada hace diez años y que ha permitido instalar a la equidad de género como parte de la agenda estructural del sector. Un avance que, para la ministra de Minería, Aurora Williams, ya no se mide solo en el ingreso de mujeres a la industria, sino en las condiciones para que puedan proyectarse en ella.

“Hoy, el énfasis está en establecer condiciones que permitan la permanencia, comenzando por medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral”, afirma.

Según explica, el trabajo impulsado desde su cartera ha buscado fortalecer la colaboración público-privada para avanzar en estándares comunes dentro de la industria. Esto incluye mejoras

Con foco en permanencia, formación y liderazgo, la ministra Aurora Williams evalúa los avances en equidad de género en el sector, justo cuando se cumplen diez años de la Mesa Mujer y Minería.

POR ANAÍS PERSSON

en infraestructura y habitabilidad en faenas, además de incorporar acciones de prevención de violencia y programas de formación que habiliten el acceso a roles operativos y de supervisión.

Pese a los avances, reconoce que las brechas siguen presentes, especialmente en los espacios de toma de decisiones. “La brecha principal ya no es solo ingresar, sino ampliar la participación de mujeres en cargos de dirección, gerencias, jefaturas y superinten-

dencias”, señala. A ello se suman desafíos asociados a la organización del trabajo en turnos, que pueden transformarse en barreras para la conciliación, así como realidades más complejas en la pequeña minería y la artesanal. “El desafío no es solo sumar participación, sino asegurar condiciones que permitan ingreso y permanencia en todos los segmentos”, agrega.

En paralelo, el ministerio ha puesto foco en la formación de capital humano vinculado directamente

a la operación minera. “Buscamos abrir acceso a ocupaciones como mantenimiento, operación o supervisión en terreno, asegurando trayectorias formativo-laborales de calidad”, explica. En ese marco, destaca el trabajo con la Alianza CCM-Eleva para alinear formación y demanda real del sector, junto con iniciativas que acercan a niñas y jóvenes a áreas STEM mediante becas, mentorías y vinculación temprana con la industria.

Mirando hacia adelante, Williams

plantea que la minería enfrenta un cambio de etapa. “La transformación pendiente es pasar de metas de participación a una agenda de inclusión sustantiva”, afirma. Esto, dice, implica consolidar trayectorias hacia el liderazgo y establecer estándares sectoriales trazables que impacten toda la cadena de valor. “El paso siguiente es asegurar que los avances se profundicen y sean sostenibles, porque ahí también se juega la excelencia del sector”, concluye.



Diversidad que transforma: el próximo capítulo de la minería chilena

Durante los últimos 25 años hemos sido testigos de profundas transformaciones en la minería, pero si hay un cambio que nos interpela con particular fuerza es el que ocurre cuando miramos a nuestro alrededor y vemos una industria que se está pareciendo cada vez más a la sociedad que la sostiene.

Ejemplo de esto es que, según el último Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería 2025–2034 de la Alianza CCM–Eleva, la participación femenina en minería alcanzó un 23,1% del total del sector. Una cifra que celebramos, pero con la cual no debemos conformarnos. Y es que, de acuerdo al mismo informe, la rotación en este segmento llega al 13,6%, con brechas especialmente marcadas en contratos a plazo fijo y en trabajadoras con menos de un año de antigüedad.

En Veltis Latam sabemos que la diversidad no se administra desde la distancia. Se vive en la sala de reuniones, en la definición de acciones, en los diseños de los turnos o en distintos aspectos de la vida laboral. Por eso creemos que la conversación del sector debe dar un paso más: pasar del acceso a la permanencia; de la permanencia



a la proyección, y de la proyección al liderazgo.

Este desafío nos exige revisar con honestidad si nuestras organizaciones están diseñadas para integrar y desarrollar talento, o si simplemente están siendo ajustadas en los márgenes.

Como compañía hemos pasado de las convicciones a los

hechos concretos: en 2023 pusimos en marcha “Creciendo Juntas”, una iniciativa que busca formar mujeres en mantenimiento mecánica base planta. A la fecha, más de 130 de ellas han sido capacitadas en Calama, Antofagasta y Salamanca. Su incorporación ha aumentado la participación femenina dentro de la compañía, pero el impacto más relevante es otro: lo que este proceso le ha enseñado a la organización completa.

Cuando incorporamos diversidad en funciones técnicas críticas, no solo sumamos personas. Ampliamos nuestra capacidad de adaptación, enriquecemos la toma de decisiones y fortalecemos la cohesión de los equipos.

La minería del futuro dependerá de tecnología, automatización y transición energética. Pero también de la capacidad colectiva de la industria para atraer, formar y retener capital humano diverso. Más mujeres en minería no

es un objetivo simbólico ni una declaración de intenciones. Es parte de la evolución estructural que el sector necesita para proyectarse con solidez en el largo plazo.

Por el Comité Ejecutivo de Veltis Latam

Workmed impulsa programa de prevención de cáncer cervicouterino para trabajadoras en faenas mineras

- La iniciativa busca acercar un test diagnóstico de alta precisión para trabajadoras en sistemas de turno y reducir brechas para la eliminación de esta enfermedad en Chile

El cáncer cervicouterino es una de las principales amenazas prevenibles para la salud femenina a nivel mundial. En 2022 se registraron cerca de 660.000 casos y 350.000 muertes, siendo la cuarta causa de muerte por cáncer en mujeres, según la OMS. El 99% está asociado al Virus del Papiloma Humano (VPH), una infección frecuente pero prevenible. En Chile, pese a la vacunación y los programas de detección precoz, las brechas persisten.

Ante este escenario, Workmed está desarrollando un programa que lleva la prevención directamente al lugar de trabajo, integrando salud laboral y salud pública. La iniciativa está dirigida a trabajadoras de empresas mineras y proveedoras, especialmente aquellas en sistemas de turno, donde las jornadas y la distancia dificultan el acceso regular a controles preventivos.

“Para las mujeres, la carga laboral se suma muchas veces a una alta carga personal y de cuidado de terceros. Sabemos que, incluso cuando existen facilidades, el autocuidado tiende a postergarse. Llevar la detección a la faena es una estrategia para reducir esa brecha y facilitar que las mujeres puedan realizarse un examen clave sin depender de sus tiempos de descanso”, explicó la doctora Solana Terrazas, líder de la Mesa de Innovación y Desarrollo (+D) de Workmed.

Detección en faena como estrategia preventiva

El programa contempla la implementación de la autotoma vaginal para detectar el VPH. El procedimiento es simple, no doloroso y rápido. Las muestras serán enviadas y procesadas, y los resultados se entregarán de forma confidencial junto con una consejería.

workmed

Prevención en terreno: autotoma de VPH

- ✓ Confidencial
- ✓ Rápido
- ✓ Confiable



1 Workmed organiza y monta operativo en terreno

- Llegamos a la faena



2 Autotoma simple y guiada

- Entrega del kit y fase educacional a trabajadoras



3 Resultados confidenciales

- Consejería y acompañamiento GES

Si te interesa conocer cómo implementar este programa en tu empresa, escanea el QR y pongámonos en contacto.



Las mujeres que requieran acciones posteriores a la entrega de resultados, recibirán acompañamiento para la confirmación diagnóstica y la activación del sistema GES. Desde Workmed enfatizaron la importancia de contar con información, ya que un resultado positivo no significa cáncer, sino la necesidad de hacer seguimiento.

“Existe aún estigma en torno al VPH por ser una infección de transmisión sexual, pero es muy frecuente. Cerca del 90% de las mujeres tendrá contacto con el virus en algún momento de su

vida y, en la mayoría de los casos, el organismo lo elimina de forma espontánea. Solo alrededor del 1% puede desarrollar lesiones persistentes que, sin control, podrían evolucionar en un cáncer”, señaló la especialista.

La iniciativa se alinea con la estrategia global de la OMS, que busca eliminar el cáncer cervicouterino como problema de salud pública bajo el enfoque 90-70-90: 90% de niñas vacunadas, 70% de mujeres con sus exámenes preventivos al día y 90% de las mujeres diagnosticadas con tratamiento oportuno.

El programa, además, incorpora una dimensión estratégica para la industria, al fortalecer la cultura del autocuidado en salud, colaborar con el bienestar de sus trabajadoras y avanzar en estándares ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), con perspectiva de género en salud ocupacional.

“Si logramos aumentar la cobertura de detección en poblaciones que enfrentan barreras de acceso, como las trabajadoras en sistemas de turno, estamos contribuyendo no solo a su salud individual, sino también a una meta país” concluyó la doctora Terrazas.

Workmed lidera el mercado al convertirse en el único centro de salud laboral certificado en la Norma Chilena NCh 3262:2021 sobre Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar

Workmed alcanzó un nuevo hito institucional al convertirse en el único centro de salud laboral en certificarse bajo la Norma Chilena NCh 3262:2021, estándar que establece requisitos para un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar. La certificación fue otorgada por LGAI Chile S.A. (Applus+), bajo el certificado N° SIG-0572/26.

La norma NCh 3262 reconoce a las organizaciones que integran de manera estructural la igualdad de género en su planificación, procesos y cultura organizacional. En el caso de Workmed, el alcance de la certificación abarca áreas estratégicas y procesos clave vinculados a la gestión de personas, operaciones y prestación de servicios de salud ocupacional.

“Este reconocimiento valida un modelo de gestión en el que la conciliación es un eje transversal de nuestra organización, promoviendo condiciones laborales equitativas y corresponsables”, señaló Marcela Rodríguez, subgerente de Salud Preventiva de Workmed. La ejecutiva explicó que la certificación estará vigente hasta febrero de 2029 y contempla auditorías de seguimiento para asegurar el cumplimiento continuo de los estándares establecidos.

En la fotografía, de izquierda a derecha, aparecen el doctor Ricardo Jorquera, gerente general de Workmed; Carolina Gutiérrez (subgerente de administración de personal y relaciones laborales); doctor Max Dollmann, director ejecutivo de operaciones y nuevos negocios de Workmed; Marcela Rodríguez (subgerente de salud preventiva); Constanza Canale (subgerente de marketing); y Nicole Vyhmeister (directora corporativa de experiencia al cliente y servicios aeronáuticos).



El equipo Workmed recibió con mucha satisfacción el reconocimiento.

MUJERES EN FAENAS: CÓMO CONCILIAR LABORES DE CUIDADO EN UN RUBRO QUE EXIGE TURNOS LARGOS

Aunque Chile presenta avances en el aumento de la participación femenina en minería, la conciliación entre faenas remotas y labores de cuidado sigue siendo un desafío estructural que incide en la permanencia y proyección de carrera de las mujeres en esta industria. POR VALENTINA CÉSPEDES

En la minería, los turnos no solo marcan la jornada laboral: marcan la vida cotidiana. Detrás de cada turno de 7x7 o 14x14 hay trayectos largos, familias que esperan y rutinas que se reorganizan. Durante años, ese modelo dificultó la incorporación de mujeres. Hoy, aunque la participación ha crecido, el desafío persiste y apunta a cómo compatibilizar responsabilidades de cuidado y/o maternidad con un sistema que exige permanencias prolongadas en las faenas.

La presidenta de Women in Mining (WIM) Chile, Laura Alvarado, señala que la compatibilidad entre trabajo en faena y cuidado sigue siendo un desafío para el rubro minero. Explica que la minería fue diseñada bajo un modelo productivo que no incorporó la conciliación ni la diversidad como ejes para potenciar la inclusión de talento y la productividad. Sin embargo, observa que la industria está fortaleciendo su diseño con políticas de conciliación, sistemas de trabajos híbridos y uso

de tecnología.

La gerenta general de la Sociedad Nacional de Minería (Sonami), Carolina Vásquez, coincide en que el diseño responde a exigencias productivas y de seguridad, aunque debe contribuir al desarrollo sostenible fortaleciendo capital humano y social. Según cifras del gremio, la participación femenina en mediana y gran minería alcanza 18,3%, con operaciones que bordean 40%. Para Vásquez, el avance es relevante, pero insuficiente si no se asegura permanencia, carrera y acceso al liderazgo. "La inclusión no es únicamente una agenda de equidad. Es una definición estratégica para el sector", afirma.

Alvarado agrega que el problema no es la adaptación individual a turnos extensos o faenas remotas, sino el rediseño organizacional para retener talento. Desde WIM Chile identifican el principal punto de fuga entre los cinco y ocho años de trayectoria, cuando las profesionales proyectan posiciones estratégicas. En esa etapa, la alta presencialidad

“Como madre, trabajar en faena significa llevar el corazón en dos casas: la operación y la familia que espera”, dice la fundadora de Comunidad Inclusiva, Carolina García.

y movilidad restan competitividad frente a industrias más flexibles, lo que implica perder capital humano calificado con experiencia operativa y visión estratégica.

Esto se refleja en el Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería, elaborado por la Alianza CCM-Eleva, que muestra que cuatro de cada diez nuevas contrataciones fueron mujeres. Sin embargo, al medir por primera vez la rotación se evidenció una brecha: la tasa femenina fue 13,6%, frente a 9,2% en hombres. La diferencia se amplía en contratos a plazo fijo (45,5% mujeres vs. 33,9% hombres) y en antigüedad menor a un año (24,9% vs. 12,4% en el segmento masculino).

“Los datos revelan que la mayor rotación femenina se concentra en segmentos caracterizados por condiciones de empleo más transitorias y de menor trayectoria en la empresa, lo que plantea un desafío relevante para la retención de talento femenino en la minería”, explica la gerenta del Consejo de Competencias Minederas, Natalia Morales.

Desafíos en la maternidad

“Como madre, trabajar en faena significa llevar el corazón en dos casas: la operación y la familia que espera”, dice la fundadora de Comunidad Inclusiva, Carolina García. Cita el caso de BHP, que ajusta turnos de 7x7 a 4x10 durante la

lactancia (hasta dos años), dispone de salas de extracción y evalúa flexibilidad o teletrabajo según rol. Para García, son avances relevantes para aliviar la carga y retener el talento femenino, aunque insuficientes si no se amplían turnos de relevo y esquemas adaptativos.

El director de recursos humanos en Finning Sudamérica, Patricio Maraboli, señala que conciliar en contextos geográficos complejos exige medidas concretas: adecuación de turnos y descansos; adaptación de funciones para embarazadas o personas con responsabilidades de cuidado, privilegiando labores diurnas o de menor exigencia física; traslado de ciertos roles a centros urbanos para reducir permanencia en faena; y refuerzo de estándares de convivencia y protocolos preventivos.

Para Vásquez, continuidad operacional y previsibilidad no son incompatibles. El foco, sostiene, debe estar en planificación rigurosa de calendarios, sistemas de reemplazo y protocolos para contingencias familiares. También plantea fortalecer servicios en zonas mineras mediante coordinación público-privada y revisar marcos regulatorios pensados para empleos urbanos.

El reto ahora, afirma la ejecutiva, es consolidar un cambio cultural y organizacional que permita no solo ingresar, sino permanecer y liderar.

GERDA BIANCHINI, GERENTA SENIOR DE PERSONAS EN GOLD FIELDS

“La competitividad de la minería del futuro dependerá tanto de su confiabilidad operacional y su tecnología, como de la calidad de las organizaciones que construya”

En 2025, Gold Fields inauguró oficialmente Salares Norte, su primera operación en Chile, en un momento en que la industria minera enfrenta transformaciones profundas: automatización, mayores expectativas sociales y nuevas generaciones que buscan organizaciones más diversas y sostenibles. En ese contexto, según nos explica Gerda Bianchini, gerenta senior de Personas de la compañía, la diversidad no solo es un indicador de gestión, sino una señal concreta de cómo evoluciona el sector.

La minería es una de las industrias que destaca por su avance en materia de participación femenina, ¿dónde está hoy el verdadero desafío?

Es cierto, la minería ha avanzado de forma relevante en incorporar más mujeres, y eso es una muy buena señal. Pero el desafío hoy es más profundo: no se trata solo de quién entra a la industria, sino de cómo evolucionan las formas de trabajar para sostener esa diversidad en el tiempo. En minería operamos en contextos exigentes: operaciones remotas, sistemas de turno, condiciones geográficas desafiantes,

gestión permanente de riesgos de seguridad y modelos organizacionales que durante años se estructuraron sobre ciertas lógicas de disponibilidad y trayectoria laboral. Hoy tenemos la oportunidad de seguir avanzando para que la experiencia de trabajo sea sostenible para equipos diversos y coherente con las expectativas de las nuevas generaciones.

En Gold Fields hablamos de Care & Accountability, que implica cuidar a las personas, pero también hacernos responsables del tipo de organización que construimos y del rol que cada uno juega en generar espacios respetuosos. Cuando esa coherencia existe, no solo mejora la experiencia de quienes trabajan con nosotros; también se fortalecen la seguridad, la colaboración y el desempeño.

¿Qué rol juegan las empresas a la hora de impulsar cambios más estructurales en el sector?

Las compañías tenemos un rol relevante, pero este es un desafío colectivo que requiere avanzar tanto hacia afuera como hacia adentro de las organizaciones. Esta evolución exige



Gerda Bianchini, gerenta senior de Personas en Gold Fields
articulación con el sistema educativo, proveedores, comunidades y políticas públicas que acompañen la transformación, pero también nos invita a revisar nuestras propias formas de gestión, liderazgo y desarrollo de talento. En

Gold Fields creemos en la colaboración sectorial y por eso, participamos en iniciativas como CCM Eleva del Consejo Minero, la Mesa Mujer y Minería del Ministerio de Minería y Women in Mining Chile, convencidos de que el futuro del sector dependerá de su capacidad de atraer talento diverso y ofrecer trayectorias laborales sostenibles en el tiempo.

Si miramos hacia adelante, ¿qué debería definir a la minería chilena en la próxima década?

La minería chilena ha sido históricamente reconocida por su excelencia técnica. El siguiente paso es consolidar ese liderazgo también en su dimensión humana. Si logramos construir organizaciones seguras, respetuosas y desafiantes profesionalmente, la industria no sólo atraerá más talento diverso, sino que también fortalecerá su vínculo con la sociedad y su sostenibilidad en el largo plazo. Porque la competitividad futura del sector no dependerá solo de los recursos que explotemos, sino de la calidad de las organizaciones que seamos capaces de construir.



GOLD FIELDS

DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER

En Gold Fields renovamos nuestro compromiso con una minería más inclusiva, impulsando espacios de trabajo diversos, seguros y con igualdad de oportunidades.

Equilibrando la balanza

Creamos valor que perdure *más allá de la minería*



"NECESITAMOS APROVECHAR TODO EL TALENTO DISPONIBLE"

Desde marzo del año pasado y después de 141 años de su creación, la Sociedad Nacional de Minería (Sonami) tiene por primera vez a una mujer en su gerencia general. El nombramiento de Carolina Vásquez no solo marca un hito simbólico, sino que refleja los esfuerzos de una industria por reducir brechas y avanzar en diversidad.

La participación de mujeres en la gran minería chilena alcanzó un 24% al cierre de 2025, según cifras de la Alianza CCM-Eleva, y en algunas operaciones ya supera el 40%. Sin embargo, la ingeniera comercial observa que el desafío hoy no es solo el ingreso, sino la permanencia y el ascenso a posiciones de liderazgo. "La prioridad es consolidar trayectorias laborales con formación continua en áreas técnicas y tecnológicas, además de programas de mentoría que permi-

La primera gerenta general de la Sonami, Carolina Vásquez, enfatiza que la industria enfrenta un nuevo ciclo donde la diversidad y el liderazgo femenino serán claves para su competitividad futura.

POR VALENTINA CÉSPEDES

tan que más mujeres avancen hacia posiciones estratégicas. Necesitamos aprovechar todo el talento disponible", dice.

En 2026, el sector enfrenta un nuevo ciclo marcado por exigencias de productividad, transición energética y mayor escrutinio social. En ese contexto, la inclusión se vincula también con la competitividad: "Si queremos una industria moderna, competitiva y sostenible, debemos asegurar desarrollo de carrera y acceso a espacios de liderazgo".



A su juicio, el avance de la automatización, la operación remota, el análisis de datos y la innovación en procesos están ampliando los perfiles profesionales requeridos y a ello se suman estándares ambientales más exigentes y una relación más estrecha con los territorios. En ese escenario, agrega, "los desafíos de productividad, transición energética y licencia social requieren equipos diversos, con capacidad de diálogo y mirada integral". En eso, acota, el aporte de las mujeres "no es accesorio".

Para enfrentar los cambios, Vásquez puntualiza que la apuesta pasa por institucionalizar avances. "Como gremio, promovemos buenas prácticas, articulando compromisos sectoriales y fortaleciendo instancias de formación y mentoría para que cada vez más mujeres ingresen a espacios de liderazgo", explica. Iniciativas como la Beca Mujer Minera buscan ampliar la base y acompañar el desarrollo profesional, dice. Destaca también la importancia de visibilizar referentes y promover estándares de gobernanza que integren diversidad en cargos ejecutivos y directorios.

"La minería necesita más mujeres en la toma de decisiones, porque su competitividad futura depende de integrar distintas miradas y experiencias", concluye.

TRANSFORMACIONES QUE GENERAN VALOR EN MINERÍA

Carmen Gómez: liderazgo femenino, sostenibilidad y equidad en la industria

Desde el norte de Chile, Radiadores Gómez ha impulsado una cultura empresarial centrada en las personas, equidad de género y sostenibilidad. Con presencia en cinco regiones para atender con productos y servicios en materia de intercambiadores de calor y sistemas de enfriamiento industrial la compañía avanza en innovación social y desarrollo territorial, fortaleciendo su competitividad en Latam.

En una industria históricamente masculinizada, el liderazgo femenino ha comenzado a abrir nuevos espacios. Carmen Gómez, gerente general de Radiadores Gómez, asumió la conducción de la

empresa hace 44 años, época en que sólo era una empresa y estaban en Calama y Antofagasta.

Hoy, ella dirige cuatro empresas, partiendo por la fábrica de equipos de enfriamiento Termia que se encuentra en el parque industrial de San Bernardo en Santiago; Nowparts una importadora y Orbiflex la más nueva de las empresas dedicada al equipamiento de mangueras flexibles, fluidos y lubricantes; con presencia en cinco regiones y exportando a países como Brasil, Perú, Bolivia y Argentina. Además, de atender sectores industriales con representación exclusiva de la marca Mesabi. "Ha sido un camino difícil en un mundo

masculinizado, pero también una oportunidad para demostrar que el liderazgo con enfoque humano genera resultados sostenibles", explica Carmen Gómez.

Para la ejecutiva, la equidad de género es un eje estratégico que trasciende estándares formales. La empresa cuenta con una política activa orientada al bienestar integral de sus colaboradores y sus familias. Actualmente, el 46,1% de la dotación corresponde a mujeres, quienes ocupan cargos que van desde gerencia hasta roles operativos. "Tenemos mujeres en todas las áreas, incluyendo profesionales, administrativas y operadoras. También promovemos la inclusión de mujeres pertenecientes a etnias del norte y migrantes extranjeras", destaca.

Entre las buenas prácticas que han implementado se incluyen programas anuales con enfoque de género, seminarios, acciones preventivas de salud y apoyo a la maternidad, junto con la formación de talento joven. La compañía recibe estudiantes de liceos técnico-profesionales y universidades locales, fortaleciendo el vínculo con los territorios. Además, participa en iniciativas sectoriales como la Mesa Mujer y Minería y otras actividades gremiales, promoviendo así redes de colaboración.

Innovación verde

La sostenibilidad es otro pilar central, la empresa cuenta con un área dedicada a identificar impactos ambientales y sociales, definir metas y medir resultados, integrando criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Este compromiso fue reconocido en 2025 con un premio de Antofagasta Minerals como Proveedor



nacional destacado en sostenibilidad.

Para Gómez, el impacto de estas iniciativas se refleja en innovación y competitividad: "Marcar la diferencia hoy no es fácil. Nosotros apostamos por la innovación social, la reducción de la huella de carbono y la participación de las personas en los procesos. Nuestro sello es la calidad, la confianza y la credibilidad, construidas con más de 50 años de trayectoria". Así, recordamos que Carmen fue premiada en diciembre 2025 dentro de las 100 mujeres líderes de Chile, ya que sigue proyectando el crecimiento como proveedor con una mirada que combina industria, sostenibilidad y liderazgo femenino con identidad territorial de mujer nortina.





ANTOFAGASTA
MINERALS

Minería con el color de la **diversidad**

En 4 años duplicamos el número de mujeres que trabajan en nuestras operaciones y proyectos.

Juntos desarrollamos minería para un futuro mejor.

www.aminerals.cl

LA NUEVA LETRA CHICA DE LOS CONTRATOS MINEROS

Gobernanza, sostenibilidad y diversidad comienzan a reflejarse en contratos con proveedores y socios estratégicos, en un contexto donde más mujeres participan en las áreas que los diseñan.

POR CONCETTA CACCIATORE

Durante años, el debate sobre mujeres en minería se midió en porcentajes de participación. Pero a medida que ellas ganan espacios en áreas estratégicas —legal, contratos, compliance y abastecimiento— surge una nueva pregunta en la industria: cómo impacta su presencia en la forma de estructurar acuerdos de largo plazo, en un momento en que gobernanza, sostenibilidad y gestión de riesgos pasan a formar parte central del diseño contractual.

Para Carla Rojas, directora de la consultora Diversity, la mayor presencia femenina en áreas de contratos y abastecimiento ha coincidido con un giro hacia mayor trazabilidad, cumplimiento y transparencia, dando paso a procesos menos “informales” y más auditables. Así, el contrato se vuelve un instrumento de gobernanza que fija estándares y reduce espacios de discrecionalidad.

Hoy, los contratos mineros ordenan precio, plazos y ejecución, pero también fijan condiciones sobre seguridad, derechos humanos, relacionamiento comunitario, trazabilidad, exigencias ambientales y mecanismos de auditoría. Con mayor escrutinio de los inversionistas y licencias sociales más frágiles, la dimensión ESG dejó de ser un anexo reputacional para convertirse en un componente contractual.

La encargada de la Unidad de

Género y Diversidad del Ministerio de Minería, Leslie Rauld, explica que “en contratos de largo plazo como licitaciones, se esperan cambios en las bases donde se incorporen condiciones de trabajo dignas como las que exige el convenio 190 de la OIT y, a su vez, cumplan con criterios de prevención en materia de género”. Es decir, mayores exigencias para la cadena de valor.

Por ejemplo, algunas mineras han comenzado a considerar indicadores de diversidad como tema complementario en la evaluación de sus contratistas, impulsando con ello políticas de proveedores inclusivos, programas de desarrollo de empresas lideradas por mujeres y cambios culturales y de gestión en la industria.

Más control

En paralelo a estos cambios, los contratos están respondiendo también a las mayores exigencias que enfrenta la industria en distintos ámbitos.

Para Paula Morales Sandoval, abogada especializada en contratación minera y gestión de riesgos, “ha habido una evolución muy clara en la incorporación de exigencias ESG,

laborales y de gobernanza. Estas materias han pasado de ser declaraciones generales de cumplimiento a obligaciones contractuales específicas, con mecanismos de control, auditoría y sanciones en caso de incumplimiento”. Una tendencia exacerbada por la alta exposición regulatoria, reputacional y financiera de los proyectos, acota.

Por ello, hoy es habitual encontrar cláusulas detalladas sobre *compliance*, modelos de prevención de delitos, debida diligencia para contratistas,

de buenas intenciones, sino de obligaciones concretas y exigibles”, analiza María Paz Pulgar, socia de minería y recursos naturales en Guerrero y Olivos, destacando que esos temas han dejado de ser compromisos reputacionales para convertirse en parte estructural del contrato, con una asignación clara de riesgos y responsabilidades.

Lo que viene

Aunque la representación fe-

avanzando en la participación femenina en cargos estratégicos.

Pese a ello, la creciente presencia femenina en áreas donde se diseñan y negocian contratos no aparece como una política de diversidad aislada, sino como parte de un rediseño más amplio en la forma en que la industria minera gestiona el riesgo y planifica su sostenibilidad en el largo plazo.

En ese escenario, el desafío ya no está solo en incorporar mujeres al negocio minero,

Algunas mineras han comenzado a considerar indicadores de diversidad como tema complementario en la evaluación de sus contratistas, impulsando con ello políticas de proveedores inclusivos, programas de desarrollo de empresas lideradas por mujeres y cambios culturales y de gestión en la industria.

tas, exigencias laborales auditables y obligaciones ambientales que, en algunos casos, superan el estándar legal. “El incumplimiento de estas obligaciones, en muchas ocasiones, puede constituir una causal de término anticipado del contrato”, señala Morales.

“Ya no se trata solo de declara-

menina en posiciones de toma de decisiones ha aumentado desde el 13,1% registrado en 2020 hasta el 20,2% actual, según datos del Monitoreo de Indicadores de Género del segundo semestre 2025, dado a conocer el viernes por la Alianza CCM-Eleva, aún existe un amplio margen para seguir

sino también en consolidar su permanencia y su desempeño en roles que definen prioridades y la letra chica contractual, un espacio donde hoy se juega buena parte de la capacidad del sector para sostener acuerdos de largo plazo en un entorno cada vez más exigente y escrutado.

AVANCES CONCRETOS EN EQUIDAD DE GÉNERO:

En Idiem, el liderazgo femenino crece de 35% a 39% a un año de la NCh3262

“La equidad no es solo un tema de cumplimiento, sino un componente clave de una gestión moderna y de excelencia técnica”, indica Perla Valdés, subdirectora de gestión de Idiem

En la conmemoración del Día Internacional de la Mujer (8M), el Idiem de la Universidad de Chile, subraya la urgencia de avanzar en equidad de género en rubros tradicionalmente masculinizados, como la ingeniería, la construcción y la minería. A un año de haber obtenido la acreditación de la Norma Chilena NCh3262, la institución evidencia un avance cultural concreto, reflejado en el aumento de la participación de mujeres en cargos de liderazgo, que pasó de un 35% a un 39%.

Para Perla Valdés, subdirectora de gestión de Idiem, la decisión de implementar la NCh3262 fue una apuesta de fondo. “La equidad no es solo un tema de cumplimiento, sino un componente clave de una gestión moderna y de excelencia técnica. En un sector como el nuestro, es imprescindible avanzar hacia una cultura más inclusiva, que ofrezca igualdad de oportunidades y entornos laborales seguros y respetuosos”.

La subdirectora explica que este compromiso se tradujo en acciones medibles, no solo en declaraciones. Hoy, IDIEM cuenta con un Sistema

de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación que se ha integrado a su manera de trabajar, permitiendo:

- **Gestión con Evidencia:** Se realizó un diagnóstico para identificar brechas reales, lo que permitió priorizar el trabajo con datos concretos y no solo con buenas intenciones.
- **Procesos más Justos:** Se actualizaron políticas y procedimientos internos en áreas clave como el reclutamiento, la selección y la promoción, incorporando criterios de equidad para asegurar prácticas más claras y justas.
- **Cultura y Liderazgo:** Se fortaleció la formación y sensibilización en prevención del acoso y la discriminación, elevando la conciencia de los equipos.

Los cambios están generando un impacto directo en la composición de la institución. “Hemos observado un avance progresivo en la participación de mujeres en distintos niveles. En el último periodo, la dotación femenina aumentó un 2%, y lo más significativo es el alza en los



cargos de liderazgo, que pasó de 35% a 39%,” comenta Valdés.

Este aumento se debe a un trabajo intencionado para abrir oportunidades en áreas históricamente masculinizadas. “Hoy vemos una mayor presencia femenina en la primera línea ejecutiva y en funciones estratégicas, lo que confirma que el cambio cultural está en marcha,” agrega. No obstante, la subdirectora de gestión de Idiem, reconoce que el gran desafío sigue siendo atraer talento femenino a ciertos roles técnicos, un obstáculo que requiere esfuerzos sostenidos de todo el mercado.

La implementación de la norma ha traído beneficios concretos que mejoran la calidad de vida

de los equipos. “El cambio clave fue pasar de las intenciones a la acción medible. Hoy analizamos datos y tomamos decisiones con criterios objetivos, lo que fortalece la transparencia y la confianza interna”,

destaca la ejecutiva.

A lo que agrega, que se han instalado mecanismos formales para prevenir y abordar el acoso y la discriminación, y se ha avanzado en medidas de conciliación y corresponsabilidad. “Esto contribuye a un clima laboral más seguro y respetuoso y fortalece el compromiso de las personas”, concluye. “Nuestro desafío no es solo cumplir un estándar, sino consolidar una cultura organizacional donde la igualdad de oportunidades sea parte integral de la identidad de Idiem”.

www.idiem.cl

idiem

Para IDIEM, la Norma Chilena NCh 3262 no es solo un sello: es un cambio de cultura.

La integramos a la gestión, revisando liderazgos, procesos y calidad de vida, con reglas claras y equitativas.

ROTACIÓN EN LA MINERÍA: EL NUEVO INDICADOR QUE TENSIONA LA EQUIDAD



En la última década, la minería chilena logró avances sostenidos en participación femenina. Según el reporte Monitoreo de Indicadores de Género del segundo semestre de 2025, que la Alianza CCM-Eleva publicó este viernes, las mujeres representaron un 24% de la dotación en la gran minería del cobre al cierre del año pasado, considerando a 12 empresas que concentran aproximadamente el 95% de la producción del país.

Tras esos números, que mantienen a Chile liderando en equidad minera, ahora el foco ya no está solo en sumar talento, sino en asegurar que ese crecimiento se traduzca en trayectorias laborales sostenidas y acceso a posiciones estratégicas.

En ese contexto, la permanencia femenina comienza a instalarse como un nuevo indicador crítico. El informe de CCM-Eleva da cuenta de ello: la tasa de rotación femenina alcanza un 13,6%, frente a un 9,2% en hombres, brecha que se amplía entre quienes tienen menos de un año de antigüedad (24,4% versus 12,9%). Aunque tras el primer año las cifras tienden a converger, el desafío inicial de retención sigue siendo una señal de alerta para la industria.

Este diagnóstico también comienza a aparecer en los reportes integrados de las compañías. En

Aunque la participación de mujeres sigue creciendo en la industria, el desafío ya no es solo atraer talento, sino rediseñar el sistema para sostener trayectorias laborales de largo plazo.

POR CONCETTA CACCIATORE

su Reporte de Sustentabilidad 2024, Codelco reconoce explícitamente que el foco de género ha ido desplazándose desde el ingreso hacia la retención de talento femenino, el seguimiento de trayectorias laborales y la conciliación entre vida laboral y personal. El documento identifica barreras persistentes como turnos, infraestructura y procesos históricamente diseñados para hombres, y plantea que el desafío ya no es solo sumar mujeres, sino evitar la rotación temprana.

“Esto exige poner el foco en condiciones que definen la experiencia laboral cotidiana: organización del trabajo y turnos, infraestructura y seguridad adecuadas, convivencia y prevención efectiva del acoso y la violencia, gestión del desempeño sin sesgos y rutas de desarrollo que no dependan de arreglos informales”, plantea la encargada de la Unidad de Género y Diversidad del Ministerio de Minería, Leslie Rauld Olave.

Desde el ecosistema gremial, la Cámara Minera de Chile coincide en que la permanencia se ha vuelto tan crítica como el ingreso.

Daniela Céspedes, secretaria general de la entidad, dice que el principal desafío “no es la falta de capacidades, sino la ausencia de condiciones estructurales que permitan sostener trayectorias en el tiempo”, advirtiendo que muchas mujeres ingresan y progresan, pero se enfrentan a culturas organizacionales rígidas.

Impacto en la productividad

A juicio de Céspedes, retener talento femenino requiere cambios reales en liderazgo, corresponsabilidad y flexibilidad, más allá del discurso, lo que fortalecería no solo la permanencia,

sino también la competitividad de toda la industria.

Esta realidad también se refleja en empresas proveedoras. Desde Finning Sudamérica, su gerenta de comunicaciones y asuntos corporativos, Daniela Flores, explica que el desafío de retener talento femenino “no está en el ingreso, sino en lo que ocurre después”.

A su juicio, la permanencia depende de tres dimensiones críticas: las condiciones estructurales del trabajo en terreno; los momentos clave del ciclo de vida laboral, especialmente maternidad y corresponsabilidad; y la proyección de carrera. Desde su experiencia, cada salida implica pérdida de conocimiento operativo, tiempo de formación y curva de aprendizaje ya recorrida, afectando la productividad y la continuidad del servicio. Además, la reposición de ese talento es costosa y lenta en especialidades donde existe escasez estructural de mano de

obra calificada, lo que a su vez tensiona a los equipos y afecta el clima laboral.

Algunas compañías mineras han comenzado a incorporar métricas de permanencia, progresión y desarrollo como parte de sus indicadores de gestión de personas. Esto incluye rediseño de turnos, modelos de trabajo más flexibles, programas de *mentoring* y *sponsorship*, así como la integración de objetivos de equidad en la evaluación de desempeño de sus líderes.

En su último reporte publicado, Antofagasta Minerals, por ejemplo, da cuenta de mecanismos como el uso de planes de incentivo de largo plazo para retener talento clave. Además, detalla iniciativas internas de soporte y pertenencia, como redes de mujeres y programas de desarrollo, y destaca la certificación NCh3262 como parte de su sistema de gestión de igualdad de género y conciliación.

El debate de la permanencia comienza así a revelar si las políticas de diversidad son estructurales o simbólicas. Aumentar la participación fue el primer paso; medir y asegurar la permanencia es hoy el verdadero test para diagnosticar si la equidad de género en minería está funcionando. Porque en un sector intensivo en capital, conocimiento y largo plazo, no poder retener el talento es, simplemente, perder valor.

13,6%

ES LA TASA

DE ROTACIÓN FEMENINA EN LA INDUSTRIA,
SEGÚN CIFRAS DE 2025 DE LA ALIANZA CCM-
ELEVA.

Mesa Mujer y Minería premia a BHP por su liderazgo en diversidad e inclusión

La compañía obtuvo la máxima distinción en “Diversidad que suma: Inclusión a la comunidad LGBTQ+”, gracias a su iniciativa Jasper, grupo que promueve espacios seguros, acompañamiento y sensibilización para fortalecer una cultura abierta de respeto, diversidad e inclusión en la empresa.

En Antofagasta, la Mesa Mujer y Minería —instancia impulsada por el Ministerio de Minería— celebró 10 años con la premiación del concurso “Buenas prácticas de inclusión en la industria minera”. En este contexto, BHP recibió la mayor distinción en la categoría “Diversidad que suma: Inclusión a la comunidad LGBTQ+” gracias a Jasper, su red de apoyo formada por integrantes de la comunidad y trabajadores aliados.

Durante la ceremonia, la ministra de Minería, Aurora Williams, subrayó que la transformación cultural del sector minero es fundamental, señalando que progresar en materia de diversidad implica avanzar hacia un Chile más justo.

Jasper fue creado en 2017 en BHP y su nombre se inspira en el mineral jaspe, asociado a patrones multicolores. Hoy el grupo reúne a más de 1.400 miembros en Chile y busca impulsar la inclusión, visibilidad y orgullo LGBTQ+ dentro de la compañía. Su trabajo va desde fomentar acciones de sensibilización y educación, hasta el acompañamiento y la creación de espacios de apoyo entre pares, promoviendo conversaciones y prácticas que se aplican día a día en todos los equipos.

“Jasper es una red global de voluntarios que apoya a empleados LGBTQ+ y ayuda a sus equipos a ser más inclusivos a través de educación y apoyo, con el objetivo de construir un espacio donde todos se sientan seguros, respetados y puedan ser ellos



Joaquín Villarino, presidente ejecutivo del Consejo Minero, Claudio Reygadas, Sponsor de Jasper de Escondida | BHP, Mario Maltrain, líder de Jasper en BHP, Lorena Ramírez, head de Asuntos Corporativos y Comunicaciones de Pampa Norte | BHP, Pablo Pisani, head de Asuntos Corporativos y Comunicaciones de Escondida | BHP, Ximena Ossa, head de Asuntos Corporativos y Comunicaciones BHP Américas, Christian Atherton y Andrea Gutiérrez de Betchel y la Ministra de Minería, Aurora Williams.

mismos”, dice Mario Maltrain, líder de Jasper en BHP. “El trabajo que hemos desarrollado muestra que es posible avanzar hacia una industria más abierta y diversa. Haber sido reconocidos es una señal de que vamos en buena dirección”, agrega.

El reconocimiento a Jasper da cuenta

del avance de BHP en la incorporación de la diversidad e inclusión como parte de su gestión interna y de su relación con el entorno.

Esta experiencia muestra cómo iniciativas impulsadas desde los propios equipos pueden contribuir a instalar prácticas concretas, alineadas con los desafíos actuales de la industria minera y con una agenda que busca entornos de trabajo más seguros, respetuosos y representativos.

BHP busca ser un reflejo de la diversidad de la sociedad y contribuir a que todas las personas se sientan seguras, respetadas y libres de ser ellas mismas.

Balance de género: solo 1% de brecha salarial, 18 veces menos que el promedio nacional

BHP fue la primera compañía en Chile en alcanzar el balance de género, y ha seguido avanzando. Hoy, la compañía cuenta con 45% de representación femenina en sus operaciones en Chile, con casi la mitad de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres. Además, hoy la brecha salarial alcanza solo 1%, 18 veces menor al promedio nacional.

Olga Alfaro, gerenta general de Concentradoras de Escondida | BHP y ganadora del Premio Karen Poniachik 2025, destacó los cambios culturales que ha visto en sus más de 25 años de trayectoria. “Alcanzar el balance de género es un resultado que en 2016 parecía distante. Haber llegado hasta acá demuestra que es posible construir una cultura más diversa, inclusiva y respetuosa”, afirmó.



EL SELLO FEMENINO EN LA GESTIÓN DE COMUNIDADES



Las mujeres tienden a analizar de manera integradora las distintas variables sociales que entran en juego en relacionamiento comunitario, lo que les permite generar cercanía y dar una visión más humana al desarrollo minero.

POR FRANCISCA ORELLANA

El relacionamiento comunitario es un eje estratégico para la minería: sin licencia social, la continuidad de las faenas se vuelve compleja. En este escenario, las mujeres han asumido un rol protagónico en su gestión, aportando habilidades estratégicas y una mirada integradora clave para la sostenibilidad del sector.

La socia de consultoría en personas de EY, Daniela Saavedra, indica que el liderazgo femenino se caracteriza por ser más colaborativo y empático, por lo cual favorece que diversos actores se sientan escuchados y representados. "Las mujeres tienden a integrar mejor variables sociales y humanas que históricamente se han dejado fuera de las decisiones de negocio y poner real atención a las necesidades de las comunidades locales, dando una mirada más humana a la industria minera", dice.

La socióloga Alejandra Zuleta, subgerente de asuntos comunitarios de SQM Litio Salar Atacama, explica que, si bien hay un desarrollo de relacionamiento que se aprende académicamente, hay otro factor fundamental: "La licencia social se construye con hechos y con presencia y se consolida cuando hay coherencia entre el discurso y lo que se hace día a día".

Destaca que en el trabajo

que realizan muchas mujeres en la minería han sido clave la escucha activa, la empatía y la capacidad de generar diálogos honestos, incluso en contextos complejos.

"Desde una perspectiva indígena, y como mujer Lickanantay, la palabra tiene un valor profundo, y el cumplimiento de los compromisos es central para sostener la confianza. Esa forma de relacionarse, más horizontal y basada en el respeto mutuo, es fundamental para una gestión comunitaria legítima y sostenible", dice, y recalca que es clave la coherencia entre el discurso y la acción, así como el respeto por los tiempos y las formas propias de las comunidades.

Para la gerenta de desempeño social de Los Bronces de Anglo American, Javiera Olivares, las mujeres tienen una lectura algo más predictiva y precisa de las tensiones sociales y de los males subyacentes a las relaciones humanas, que les permite "adelantarse a los conflictos potenciales y prospectar soluciones de manera colaborativa".

Advierte, eso sí, que los resultados no dependen solo de un tema de género: "El trabajo interdisciplinario es muy importante. En mi caso, el ser antropóloga me ha otorgado herramientas particulares que impactan positivamente mi trabajo, me permite hacer análisis más profundos de las necesidades sociales e integrar en el análisis técnico de la operación las expecta-

"Esa forma de relacionarse (de las mujeres), más horizontal y basada en el respeto mutuo, es fundamental para una gestión comunitaria legítima y sostenible," dice Alejandra Zuleta, subgerente de asuntos comunitarios de SQM Litio Salar Atacama.

tivas de las comunidades. Y así hacer frente de manera anticipada a las distintas circunstancias a las que estamos expuestos desde las operaciones".

Explica que, en la actualidad, la mayor parte de quienes encabezan organizaciones sociales son mujeres, y se encargan de "transmitir las

preocupaciones de su comunidad a nosotros las empresas, lo que en sí mismo les da una mirada femenina a las relaciones comunitarias. Se trata de liderazgos horizontales, participativos, centrados en necesidades bien concretas y que, por tanto, potencian alianzas".

Mayor participación

La especialista en equidad María Ignacia Barros, socia consultora de la consultora InnPulso, explica que cuando se habla de relacionamiento comunitario y gestión colaborativa "las habilidades comunicacionales resultan clave para resaltar el liderazgo femenino y el valor agregado que tenemos como gestoras

las habilidades de liderazgo o escucha activa no son cualidades románticas ni blandas, sino competencias estratégicas: "En escenarios complejos, donde confluyen intereses, identidades y memorias tan diversas, la capacidad de escuchar genuinamente y leer el contexto más allá de lo explícito, marca una diferencia sustantiva en la calidad del vínculo que se construye".

No es solo teoría, dice, porque de las más de 8 mil personas que forman parte de las comunidades con las que han trabajado, el 73% son mujeres. "Las mujeres y los liderazgos femeninos no solo están presentes en los territorios: son protagonistas de los procesos sociales

de cambios". Esto favorece una comunicación más transparente y procesos participativos genuinos, "lo que fortalece relaciones sostenibles basadas en confianza y legitimidad social".

Para la directora de estrategia y desarrollo de negocios de Balleon Latam, María San Martín,

del país", sostiene.

Lo que falta, coinciden los especialistas, es masificar el impacto del trabajo que se está haciendo en esta área y visibilizar a las mujeres que laboran en el rubro comunitario, porque si bien se ha avanzado en equidad, aún falta por crecer.

Cumplir la ley debiera ser suficiente.

12 años de evaluación.
Normativa cumplida.
Inversión ejecutada.



UN BUEN PROYECTO
PARA CHILE

"LAS MUJERES TIENEN UN ROL RELEVANTE PARA IMPULSAR UNA MINERÍA MÁS SOSTENIBLE"

La relación entre academia y minería ha cambiado en la última década, tanto en acceso como en participación femenina. La geóloga Irene del Real analiza la industria mirando esa intersección. Desde su rol como investigadora ha visto muy de cerca cómo evolucionan las dinámicas de trabajo y el espacio que hoy ocupan sus colegas en el sector.

"Actualmente no diría que haya algo dentro de la investigación que nos deje más atrás de los hombres en términos generales. Hace unos meses hablaba con una colega que me decía que cuando ella hacía investigación no la dejaban entrar a la mina porque 'daba mala suerte'. Hoy en día eso ha cambiado muchísimo", cuenta la académica del Departamento de Ingeniería de

El acceso de las investigadoras a los yacimientos y las oportunidades del proyecto de tierras raras en Penco son parte del análisis de la geóloga y académica Irene del Real sobre el futuro de la industria. POR ANDREA CAMPILAY

Minas de la Universidad Católica y experta en la génesis de depósitos minerales, quien valora que tanto su experiencia como la de sus colegas ha sido positiva, y asegura que hoy se sienten bienvenidas en las operaciones.

Uno de los desafíos que identifica tanto en el área de la investigación minera como en la industria es cómo se compatibiliza la necesidad de ir a terreno, pasar turnos en faenas y ser competitiva sobre la base del rol profesional de cada una, por ejemplo, con factores como

la maternidad o una vida familiar sana. "Es un desafío a nivel general. Diría incluso que no solamente para la minería, sino para todas las industrias", enfatiza.

Bajo su mirada, en un rubro con histórica predominancia mas-

culina, "las mujeres tienen un rol relevante para impulsar una minería más sostenible a nivel país", pues asegura que la diversidad de género, etaria o geográfica en los equipos permite responder mejor a los desafíos importantes

del rubro y del futuro. "Vemos empresas como BHP que llevan años trabajando de manera ardua en conseguir un equipo paritario", ejemplifica.

Durante el último año, se ha hablado mucho de los minerales críticos, aquellos que son esenciales para la transición energética o temas de defensa. En ese escenario, en el país "han ido apareciendo nuevos elementos de interés económico como el cobalto o el grupo de las tierras raras", detalla Del Real.

A sus ojos, el proyecto de tierras raras en Penco -que aún se encuentra en tramitación de permisos ambientales- ha abierto las puertas a que haya más exploración dentro de este tipo de elementos, para entender por qué surge este depósito con miras a encontrar otros similares que puedan ser útiles para la industria.

Sobre el nivel de participación femenina en la investigación de tierras raras, cree que "es similar a cualquier otro ámbito de investigación vinculado a esta área de la geología", y proyecta que, en caso de aprobarse el proyecto de Penco, traerá nuevas oportunidades laborales, lo que también abriría puertas para las mujeres de esa zona.



DE 16% DE PARTICIPACIÓN FEMENINA EN 2018 A CERCA DEL 30% EN 2026

La década en que Teck aceleró la transformación de la minería con más mujeres liderando el cambio

Hace 10 años, Teck inició un diagnóstico profundo para eliminar brechas de género y transformar su cultura organizacional, implementando mejoras que abarcan infraestructura, reclutamiento, formación y liderazgo. Hoy roza el 30% de participación femenina en Chile, y aunque supera el promedio de la gran minería -consolidando estándares de respeto e inclusión en trabajadores propios como de empresas contratistas- la compañía reconoce que el desafío es permanente, comprometiendo un esfuerzo sostenido en esta materia.

Cuando la participación femenina en la minería aún era limitada y persistían barreras estructurales, Teck decidió enfrentar el desafío desde su origen. En 2016, la compañía realizó un diagnóstico con perspectiva de género que reveló brechas en infraestructura, equipamiento y procesos de reclutamiento, incluyendo algunas dudas sobre los canales de denuncia por acoso. Ese análisis permitió trazar un camino claro para impulsar una transformación cultural profunda y sostenida.

De esta manera, Teck marcó el inicio de una hoja de ruta que hoy la posiciona como una de las empresas líderes en participación femenina del sector, con cerca del 30% de su dotación compuesta por mujeres, superando el promedio de 23,1% de la gran minería en 2026.

"Hace una década entendimos que esto no

se trataba solo de contratar más mujeres, sino de transformar la cultura organizacional. Cambiamos infraestructura, procesos, estándares y conductas. Ese trabajo sostenido es el que hoy muestra resultados", afirma Amparo Cornejo, Chief Sustainability Officer de Teck.

Resultados visibles

Tras el diagnóstico inicial, en 2017 se crearon mesas de trabajo, el grupo de afinidad "Women in Teck" y comités enfocados en cerrar las brechas detectadas. Además, en 2018 la compañía comenzó a participar en índices de equidad de género midiéndose con todo tipo de industrias y a institucionalizar la conmemoración del Día Internacional de la Mujer con un gran evento de reflexión en todas sus operaciones.

Los primeros resultados han sido visibles de



Amparo Cornejo, Chief Sustainability Officer de Teck.

manera consistente desde 2018: la participación femenina aumentó de un 16% a cerca del 30% en 2026, mientras casi un tercio de las nuevas contrataciones correspondió a mujeres. En paralelo, la presencia femenina en cargos ejecutivos evolucionó del 13% en 2021 al 21% en 2025.

Entre los hitos más innovadores, destaca la creación del Centro de Género e Inclusión ubicado en el campamento y puerto de su operación Quebrada Blanca, que ha impartido presen-

mente talleres a más de 15 mil personas, y que entrega orientación y contención ante posibles casos de acoso o violencia. Además, en 2025 la compañía alcanzó 20 mil trabajadores propios y de empresas contratistas capacitados en acoso sexual, laboral y violencia de género.

En infraestructura, la transformación también es tangible: 2024 marca un hito relevante dado que todas las operaciones cuentan con salas de lactancia; además, en campamentos se implementaron estándares de seguridad reforzados.

"La minería fue históricamente un espacio complejo para las mujeres. Hoy estamos demostrando que es posible construir operaciones seguras, respetuosas e inclusivas, donde el talento femenino no solo participa, sino que lidera", sostiene Amparo Cornejo.

El desafío, agregan desde la compañía, es sostener y reforzar el avance en un sector dinámico y competitivo. Pero a diez años del primer diagnóstico, la experiencia de Teck muestra que la equidad de género en minería no es una meta simbólica, sino un proceso estratégico de transformación cultural de largo plazo, que exige constancia y nuevos pasos para seguir consolidando la equidad de género en la minería.

*M*

Avanzar en equidad está primero

En el Día Internacional de la Mujer 2026 conmemoramos 10 años trabajando para transformarnos en una empresa minera líder en participación femenina. Con operaciones seguras, respetuosas e inclusivas, donde las mujeres crecen, se desarrollan y lideran.

LA DEUDA DE LA MINERÍA CON EL TALENTO FEMENINO DEL FUTURO

La transformación tecnológica que atraviesa la minería chilena no solo está cambiando la forma de operar, sino también el tipo de talento que necesita. La automatización, digitalización, analítica de datos, electrificación y el mantenimiento avanzado se han vuelto competencias críticas en un sector que debe responder a una creciente demanda de capital humano especializado, pero que también debe evitar que la transición hacia la minería 4.0 reproduzca históricas brechas de género que afectan la competitividad, productividad y sostenibilidad del sector.

Hoy, la discusión ya no pasa únicamente por aumentar la participación femenina en carreras STEM, sino por asegurar que las mujeres accedan a las áreas estratégicas donde se define el futuro productivo del sector.

Desde la industria tecnológica vinculada directamente a la minería, ABB precisa que las competencias más demandadas combinen una base sólida en ingeniería con una fuerte capa digital. "Hoy se demandan profesionales con base sólida en ingeniería y pensamiento analítico, pero con una fuerte capa digital, donde las competencias en analítica de datos, y competencias en automatización e inteligencia artificial (IA), son áreas claves para lograr operaciones eficientes y digitalizadas, acercándonos a la eficiencia energética", señala la sales operation manager para Chile-Perú de ABB Motion y lideresa de diversidad e inclusión en la compañía, Claudia Alarcón.

A las habilidades técnicas se suman competencias transversales que son decisivas en entornos industriales complejos y muy regulados como la minería: comunicación efectiva, adaptabilidad al cambio y trabajo colaborativo. También, la capacidad de integrar innovación tecnológica con criterios ESG, combinando eficiencia operativa, responsabilidad ambiental y bienestar de las personas.

Para la CEO de Suncast y presi-

La transición tecnológica está redefiniendo las habilidades que demanda el mercado. Una evolución que avanza más rápido que la formación de talento femenino en áreas STEM y puede abrir oportunidades y nuevas brechas si los sistemas no se ajustan a tiempo.

POR CONCETTA CACCIATORE



denta de Climatech Chile, Constanza Levicán, las industrias del futuro requieren perfiles capaces de combinar tecnología con conocimiento profundo del sector productivo.

Según su experiencia, "las habilidades más críticas para el futuro combinan analítica de datos, IA aplicada y el conocimiento de una

industria en profundidad", junto con la capacidad de adaptar soluciones tecnológicas a operaciones donde la eficiencia, la seguridad y la continuidad son claves.

Formación y empleabilidad

Uno de los principales cuellos de botella es la desconexión entre

formación y empleabilidad. Desde ABB advierten que las brechas aparecen en distintas etapas del proceso. Primero, en el ámbito escolar, donde la falta de referentes femeninos visibles limita la proyección temprana de niñas hacia carreras técnicas y de ingeniería. Luego, en la formación técnico-profesional y universitaria, donde falta práctica real y una articulación más fluida con las necesidades de la industria.

"El primer empleo también es un punto crítico: sin inducciones claras, pasantías y certificaciones cortas,

El problema no es solo de acceso, sino de especialización y liderazgo, dice la fundadora y directora ejecutiva de Mujeres Ingenieras, Consuelo Fertilio, quien advierte que "la mayor brecha de género hoy no está solo en la atracción de carreras STEM, sino en las especializaciones más estratégicas, como IA avanzada, ciberseguridad, ingeniería eléctrica, automatización industrial y, especialmente, en posiciones de liderazgo a nivel transversal".

De hecho, según el último informe de CCM-Eleva sobre participación de mujeres en la minería chilena, el 80% de los hombres que egresan de la educación media técnico-profesional vinculada a la minería continúa trayectorias en educación superior asociadas al sector, mientras que solo el 40% de las mujeres lo hace.

Ampliar la base

En este contexto, la reconversión laboral aparece como una oportunidad para ampliar la base de talento femenino. Muchas habilidades provenientes de sectores tradicionalmente feminizados, como gestión de proyectos, mejora de procesos o negociación, son transferibles a industrias tecnológicas y sostenibles, siempre que existan programas de formación focalizados y de corta duración.

A juicio de las expertas, para cerrar estas brechas se requiere alinear al sistema completo, inclu-

"La brecha hoy no está solo en la atracción de carreras STEM, sino en las especializaciones más estratégicas, como IA avanzada, ciberseguridad, ingeniería eléctrica, automatización industrial y, especialmente, en posiciones de liderazgo a nivel transversal", dice Consuelo Fertilio, de Mujeres Ingenieras.

la transición al terreno o a entornos digitales es desafiante", dice la marketing manager electrificación en ABB, Lilia Mujica. Por eso, los programas que combinan aprendizaje teórico-práctico, pasantías pagadas y mentorías técnicas han mostrado mejores resultados en inserción y proyección laboral.

yendo formación STEM, reconversión y empleabilidad. Y es que, si los sistemas de formación y empleo no incorporan de manera activa a las mujeres en los nuevos perfiles estratégicos, la minería del futuro podría ser más digital, pero no necesariamente más equitativa.

HEAD HUNTER GLOBAL

Boyden llega a Chile bajo la dirección de dos mujeres

La firma global de executive search, con más de 80 años de historia y presencia en 45 países, abre su operación con el liderazgo de Francisca y María José López. El foco estará puesto en sectores estratégicos como minería, energía, infraestructura, banca y servicios junto con un firme compromiso por la promoción del C-Level y del talento femenino en directorios.

El mercado del executive search en Chile incorpora un nuevo actor de peso. Boyden, compañía fundada en 1946 y clasificada en la lista Forbes como una de las mejores firmas de reclutamiento ejecutivo en Estados Unidos, activa su operación bajo el liderazgo de Francisca y María José López, hermanas y socias con más de dos décadas de experiencia en búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel en Chile y la región.

Tras dirigir su propia consultora, bajo un modelo boutique, caracterizado por el servicio y un profundo conocimiento técnico, las hermanas López fueron contactadas por la matriz de Boyden Internacional, por su trayectoria y espíritu emprendedor para dar inicio a las operaciones en Chile. "Creemos que el talento no tiene fronteras. Acompañamos a las empresas a encontrar el liderazgo que necesitan y nos

motiva profundamente atraer y potenciar a los ejecutivos del país", explica Francisca López, Managing Partner

Uno de sus sellos diferenciadores es su conexión con los sectores productivos. Ambas socias son oriundas de Antofagasta y provienen de una familia con tradición minera: nietas de José López González, inmigrante asturiano, empresario relevante en la economía regional, y uno de los pioneros en formar la Asociación de Industriales de Antofagasta. Esa trayectoria familiar se traduce en una comprensión orgánica de las dinámicas productivas y de liderazgo en los sectores que hoy concentran buena parte de la inversión en el país.

Con Boyden, esta experiencia se traduce en una propuesta de valor que combina el respaldo de una red global de 80 años con la agilidad de una consultora exclusiva. Para las empresas



Francisca López Sánchez y María José López Sánchez, managing partners de Boyden Chile.

chilenas, esto significa acceder a soluciones innovadoras, metodologías de vanguardia tecnológica, visibilizar talento global y acceder a un servicio personalizado.

Uno de sus propósitos será potenciar el

talento femenino para la alta dirección y gobiernos corporativos. "Queremos implementar en Chile modelos internacionales de desarrollo y formación para que más mujeres lleguen a cargos gerenciales y estén preparadas para integrar directorios", enfatiza María José López, Managing Partner.

Boyden Chile apunta a construir una cartera que abarque desde instituciones públicas y privadas hasta multinacionales y family offices, posicionándose no solo como un proveedor de talento, sino como un aliado estratégico para los desafíos de liderazgo que el país enfrenta hoy.

boyden

Transformar las organizaciones de hoy con los líderes del mañana

Executive Search • Leadership Consulting • Interim Management

Family-Owned/ Privately Held Organizations • Global/Multinational Organizations • CEO & Board Services

Private Equity & Venture Capital • Financial Officers • Non-Profit Organizations • Human Resources

www.boyden.com | Avenida José Alcalde Délano 10.545, oficina 406, Lo Barnechea, Santiago

En un encuentro que reunirá a ejecutivas, profesionales y empresas del sector, la Asociación de Industriales de Antofagasta reconocerá el rol de las mujeres en la industria, visibilizando las mejores prácticas. POR CONCETTA CACCIATORE

INDUSTRIA MINERA VUELVE A PONER FOCO EN LIDERAZGO FEMENINO CON LOS PREMIOS MUJER & MINERÍA

La minería chilena ha logrado avances sostenidos en participación femenina, pero aún enfrenta brechas estructurales en permanencia y acceso a liderazgo. Frente a este escenario, la Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA) prepara una nueva edición de los premios Mujer & Minería, uno de los hitos más relevantes del calendario minero regional.

El encuentro, que se realizará el próximo 19 de marzo en Antofagasta, contempla también un seminario y espacios de networking. Todo orientado a visibilizar trayectorias, liderazgos y buenas prácticas en la industria y su cadena de valor.

“Es un espacio que busca fortalecer la inserción laboral femenina y profundizar la inclusión y equidad de género en la industria minera y su cadena de valor”, dice Marko Razmilic, presidente del gremio. A

su juicio, tanto el seminario como la cena de networking permitirán relevar avances, identificar brechas persistentes y destacar experiencias concretas que impulsen la carrera de las mujeres en compañías mineras y proveedoras.

El encuentro coincide, además, con hitos relevantes en materia

de formación de capital humano. Razmilic subraya que esta edición se da en paralelo al “histórico cambio a modalidad mixta del Colegio Técnico Industrial Don Bosco de Antofagasta, que recibirá este 2026 a 71 nuevas estudiantes”, marcando un paso clave en la preparación de talento femenino para

una industria que demanda cada vez más competencias técnicas y especializadas.

Desde la mirada gremial, uno de los avances más relevantes de los últimos años ha sido la mayor visibilidad de liderazgos femeninos en distintos niveles de la industria. Razmilic destaca que “la visibilidad de liderazgo y referentes es clave para un cambio cultural trascendente”, y que instancias como Mujer & Minería han contribuido a posicionar la equidad de género como un componente estructural de las políticas del sector.

En la misma línea, desde la AIA se ha enfatizado que los premios Mujer & Minería no solo cumplen un rol simbólico, sino que buscan acelerar transformaciones culturales al reconocer a mujeres líderes, profesionales, académicas y emprendedoras que están impactando en el desarrollo del sector. La convocatoria 2026 contempla categorías que reconocen liderazgo femenino, aporte a la equidad de género y compromiso estratégico con la industria del futuro, tanto en compañías mineras como en empresas proveedoras y pymes.



ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DE ANTOFAGASTA

MES DE LA MINERÍA 2026

• Construyendo una minería competitiva, sostenible y con valor social

RESERVA LA FECHA

CM

CENA DE LA MINERÍA 2026

Empresas mineras, proveedoras y actores relevantes de la industria se reúnen, en torno a conversaciones de negocios.

20

AGOSTO

EXPLANADA RUINAS DE HUANCHACA, ANTOFAGASTA

ORGANIZA: ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DE ANTOFAGASTA

PATROCINA: CORPORACIÓN CLUSTER MINERO REGIÓN DE ANTOFAGASTA

MEDIO OFICIAL AIA: **reporte minero & energético**

“LA DIVERSIDAD FORTALECE LOS EQUIPOS EN OPERACIONES COMPLEJAS COMO LA SEGURIDAD MINERA”

La inclusión de mujeres en roles operativos, especialmente en seguridad minera y operaciones logísticas 24/7, ha sido un proceso lento y desafiante, plantea la gerenta general de Gauss Control, Lorena Oliver. Pese a ello, reconoce que en los últimos años ha habido avances relevantes.

“Hoy existe mayor conciencia organizacional sobre la importancia de la diversidad en equipos operativos, no solo por equidad, sino porque mejora resultados, clima y toma de decisiones”, precisa la exgerenta de operaciones de Copec, quien ha tenido experiencia directa en toma de decisiones críticas, seguridad y continuidad operacional.

Aun así, cree que “la inclusión real no se logra solo contratando mujeres, sino generando entornos

La ingeniera Lorena Oliver ha liderado operaciones críticas en la industria de oil & gas y hoy dirige una firma tecnológica aplicada a la gran minería, desde donde analiza los retos para que las mujeres desarrollen roles altamente masculinizados. POR RITA NUÑEZ

donde puedan desarrollarse, liderar y ser escuchadas en igualdad de condiciones”.

-¿Qué desafíos enfrentan las mujeres en este tipo de cargos?

-Los desafíos operan en múltiples niveles: desde sesgos y micro machismos, ya sea comentarios despectivos o trato condescendiente, hasta una doble exigencia permanente para validar capacidades técnicas y liderazgo. A esto se suman barreras invisibles, como la exclusión de espacios informa-



les de decisión o la presión social asociada a la vida personal. Pero, con el tiempo, uno entiende que muchos de estos cuestionamientos no hablan de nuestra capacidad, sino de la incomodidad que puede generar el talento femenino en estructuras tradicionalmente masculinas.

-¿Qué mensaje daría a las mujeres que se interesen en este rubro?

-Mi mensaje es claro: se puede. Nadie dijo que sería fácil, pero es absolutamente posible. No se trata de competir con los hombres ni de intentar ser iguales a ellos. Se trata de complementar, de aportar desde nuestras propias habilidades y de reconocer el valor diferencial que tenemos como líderes. La diversidad fortalece los equipos, especialmente en operaciones complejas como la seguridad minera.

Pero hay algo que para mí es clave: moverse desde un propósito. El propósito te da convicción, energía y coherencia; te recuerda por qué vale la pena estar ahí. También es fundamental dejar la culpa fuera. Somos seres integrales: podemos ser profesionales, madres, amigas y líderes. El equilibrio no significa hacerlo todo solas, sino aprender a compartir responsabilidades y priorizarlas.

TALENTOS EN AUSENCO

El recambio generacional que consolida la presencia femenina en la industria minera

Cinco ingenieras relatan cómo es abrirse paso en un sector donde el talento y la empatía están redefiniendo el liderazgo actual en el sector.

Las cifras hablan de un cambio en la industria. Si hace una década, ver a una mujer en una faena minera era una excepción; hoy, es una realidad que cada vez toma más fuerza. Según el reporte 2025 de la Alianza CCM-Eleva, Chile se ha posicionado como líder mundial en participación femenina en la Gran Minería con un 23,1%.

Antonia González; Andrea Medina y Tania Durán, Ingenieras Hidrogeólogas; Javiera Hauway, Ingeniera Programadora y Camila Reyes, Ingeniera Geotécnica, forman parte de ese porcentaje en la firma de ingeniería australiana Ausenco. Representan una generación de recambio que llegó a transformar la industria con compromiso y una nueva sensibilidad de liderazgo.

Todas coinciden en algo: el talento no tiene que ver con el género, sino con las ganas de crecer y atreverse a abrir puertas.

Antonia González cuenta que su motivación por entrar a la industria minera partió de “querer aportar una visión distinta y dar el paso para que otras lo hagan”. Recuerda, además, un hecho que la motivó a querer ser parte de Ausenco, cuando en una visita a faena en la universidad pudo conocer de primera mano el estilo de trabajo de la compañía. “Vi el lado humano y eso me impulsó a querer entrar a trabajar aquí”, dice.

Javiera Hauway concuerda con esta visión: “Siempre me he sentido respaldada por mi equipo. Saber que hay un equipo detrás que te escucha y te da feedback, te permite crecer tranquila en este sector”.

La Vice Presidenta de People & Performance de Ausenco para Sudamérica, Fabiana Santos, señala que esa percepción no es casualidad, sino que viene de un trabajo consciente de la



Javiera Hauway, Ingeniera programadora; Antonia Gonzalez, Tania Durán y Andrea Medina, Ingenieras Hidrogeólogas; y Camila Reyes, Ingeniera Geotécnica.

compañía en brindar un entorno inclusivo, promoviendo iniciativas como el comité Women@ Ausenco, mentorías o el programa de graduados. “Nuestro objetivo es brindar un espacio seguro de aprendizaje y crecimiento”, enfatiza.

Abriendo puertas

Las ganas por pavimentar el camino a otras mujeres es un motivador común para estas profesionales. “Cuando ves a otra mujer en terreno se da una especie de complicidad. Como si las dos supiéramos que estamos aquí empujando un cambio”, dice Andrea Medina.

“A veces es difícil moverse en un entorno en que eres minoría”, dice Camila Reyes, quien

ingresó a Ausenco mediante el programa de graduados. “Hacer que tu voz sea escuchada puede ser un desafío, pero aquí he encontrado un espacio para crecer”.

Por su parte, Tania Durán destaca la importancia de la representación que significa el ser mujer y estar presente en la industria minera. “El rol de la mujer es transformador. Aportamos una visión que abre camino a las nuevas generaciones”.

Las palabras de estas cinco ingenieras nos recuerdan que la minería del futuro se está construyendo hoy y que, si bien la brecha de género aún existe, las mujeres profesionales avanzan cada día con más fuerza para reclamar su lugar en la industria.

11 HORAS BAJO EL MAR: LA PRIMERA MUJER EN DESCENDER AL PUNTO MÁS PROFUNDO DEL OCÉANO CHILENO



La geofísica e investigadora de la Universidad Católica y del IMO, Valeria Cortés, cuenta detalles de cómo fue explorar la Fosa de Atacama y reflexiona sobre el impacto que esta hazaña tiene para las mujeres chilenas. POR ANDREA CAMPILAY

Sumergirse en la Fosa de Atacama -una de las depresiones oceánicas más profundas y extensas del mundo- no es solo un desafío técnico, sino un viaje hacia lo desconocido que implica descender 8 mil metros en el océano Pacífico.

Durante una travesía de 11 horas, la geofísica e investigadora de la U. Católica y del Instituto Milenio de Oceanografía (IMO) de la U. de Concepción, Valeria Cortés, fue

la primera mujer en presenciar un mundo que pocos humanos han visto, donde se acumula la energía tectónica que genera los mayores terremotos y tsunamis en Chile. "La primera media hora estaba muy nerviosa, especialmente antes de subirme al sumergible. Tenía mucho miedo porque es algo completamente inexplorado", recuerda. Cuenta que abajo "no hay movimiento, es muy silencioso y hay oscuridad absoluta, excepto entre 500 y 600 metros, donde hay animales que generan luz".

La hazaña ocurrió en el marco de la expedición Joint China-Chile Atacama Trench Expedition, una alianza estratégica entre el IMO y el Instituto de Ciencia e Ingeniería de Aguas Profundas de la Academia China de Ciencias.

Su investigación busca entender

cómo los ecosistemas profundos dependen de dinámicas geológicas para sobrevivir. "Fue muy bonito ver cómo se alinean procesos que para nosotros son terribles porque generan grandes terremotos, pero que son necesarios para la existencia de estos animales", dice. Le pareció "impactante" ver la energía de los eventos sísmicos grabada en el relieve submarino, por lo que cree que sería interesante explorar las fosas del sur de Chile, especialmente donde ocurrió el terremoto de 2010.

Al volver a tierra y conectarse a internet, comenzó a dimensionar su rol en la expedición. "Muchísimas amigas me escribieron que encontraban muy inspirador lo que estaba haciendo", dice, y añade que recibió mensajes de académicas de diversas universidades que trabajan en ambientes extremos, destacando la importancia de visibilizar la presencia femenina en estas áreas. El hito resonó en múltiples generaciones, desde mujeres no ligadas a la ciencia que se acercaron a pedirle fotos cuando fue reconocida en La Moneda, hasta videos de hijas de sus amigas que jugaban a explorar el fondo marino en sumergibles. "Me hizo darme cuenta que tengo un rol que no estaba explotando, que es mostrar lo que estamos haciendo", concluye.

Bimonte Consultores: técnica con propósito, liderazgo con humanidad

En un sector donde los proyectos mueven industrias y transforman territorios, Bimonte Consultores ha construido un camino único: uno donde la excelencia técnica convive con una profunda vocación humana. Más que una empresa especializada en el desarrollo de proyectos y en la obtención de permisos sectoriales para minería, energía, infraestructura y edificación, Bimonte es hoy un referente en cómo hacer las cosas de manera rigurosa, pero también genuinamente humana.

Liderada por **Francisca Torres**, arquitecta, y **Carolina Villar**, constructora civil, la consultora ha consolidado un sello distintivo: la combinación de gestión profesional de alto estándar, cercanía, trato personalizado y una cultura donde el talento femenino no solo está presente, sino que es impulsado y protegido. Con un **equipo compuesto en un 88% por mujeres**, Bimonte se ha transformado en un testimonio vivo de que la diversidad fortalece la técnica y que la presencia femenina en la minería y sectores afines es mucho más que un desafío: es una realidad posible, sólida y transformadora.

"En una industria históricamente masculinizada como la minería, hemos logrado posicionarnos como un referente técnico en asesoría

estratégica, elaboración y gestión de permisos sectoriales. Nuestro éxito se sustenta en el compromiso, la calidad técnica, la flexibilidad, la atención personalizada y, por sobre todo, la plena confianza de nuestros clientes", señalan sus socias.

Desarrollo profesional con sentido humano

Bimonte Consultores es, además, un ejemplo de que sí es posible crecer, liderar y aportar con excelencia en industrias altamente exigentes sin renunciar a la vida personal o familiar. Su modelo de trabajo—basado en la flexibilidad y el teletrabajo—ha permitido que muchas de sus colaboradoras, varias de ellas madres, puedan equilibrar sus distintos roles sin sacrificar su



Carolina Villar Montecinos y Francisca Torres Montes, socias y cofundadoras de Bimonte.

proyección profesional.

La consultora también ha impulsado equipos descentralizados, integrando talento desde diversas regiones del país, enriqueciendo sus perspectivas y fortaleciendo una estructura más abierta, colaborativa y diversa.

Mirando hacia el futuro: liderazgo femenino que transforma

El desafío que ahora se proyecta es seguir profundizando este modelo de trabajo y expandiendo su impacto. "Queremos continuar generando oportunidades para más mujeres en áreas técnicas y de liderazgo, asegurando entornos laborales justos, flexibles y de alto estándar profesional", afirman Torres y Villar.

Con la convicción de avanzar siempre un paso más, Bimonte reafirma su compromiso de mantenerse como una **empresa boutique**: especializada, cercana y enfocada en entregar un servicio altamente personalizado. Es esa mezcla de rigurosidad técnica, dedicación y cuidado por cada detalle lo que distingue a la consultora y lo que, según sus socias, contribuye a una minería más moderna, sostenible y responsable.

Porque cuando la técnica se une con el propósito y cuando el liderazgo se ejerce desde la empatía, no solo se gestionan proyectos: **se transforma una industria.**

www.bimonte-consultores.com



Más capacitación, más liderazgo: mujeres al frente del cambio



“Cuando las mujeres lideran procesos de formación, se amplía la mirada y se generan espacios de aprendizaje más empáticos, efectivos y sostenibles”.

Daniela Soto Burgos
Directora General
Academia GyC.

En un escenario donde la capacitación continua se ha convertido en un factor estratégico para el desarrollo de personas y organizaciones, el liderazgo femenino comienza a asumir un rol protagónico en la formación de capital humano.

Un ejemplo de este avance es Academia GyC, empresa de capacitación fundada y dirigida por Daniela Soto Burgos, quien se desempeña como directora general y encabeza una propuesta formativa con enfoque estratégico, innovador e inclusivo.



Desde su creación, Academia GyC ha impulsado una visión integral del aprendizaje, posicionándose como un actor relevante dentro del ecosistema de la capacitación.

Su trabajo se orienta a entregar herramientas concretas para que personas y equipos fortalezcan sus competencias, mejoren su desempeño y enfrenten con mayor preparación los desafíos del mercado laboral actual.

Por lo anterior, bajo un liderazgo femenino Academia GyC ha desarrollado un modelo de capacitación que va más allá de la transmisión de conocimientos técnicos.

La empresa incorpora metodologías activas, promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo y diseña programas a la medida de las necesidades reales de las organizaciones.

El liderazgo se construye a través del aprendizaje constante. Capacitar es abrir oportunidades, fortalecer equipos y preparar a las personas para escenarios cada vez más desafiantes”, señalan desde la dirección de la academia, destacando el impacto que tiene el liderazgo femenino en la toma de decisiones, la gestión de equipos y la innovación en los procesos formativos.

La propuesta de Academia GyC abarca capacitación técnica, actualización profesional y el desarrollo de habilidades transversales clave, entre ellas liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y gestión del cambio. Este enfoque ha permitido establecer alianzas con organizaciones de distintos sectores, posicionándose como un socio estratégico para el desarrollo del talento y la mejora continua.

El sello distintivo de la academia radica en su capacidad para comprender las necesidades actuales del mundo laboral y traducirlas en programas pertinentes, actualizados y alineados con las nuevas demandas de adaptabilidad y aprendizaje permanente. Con esa mirada, la organización proyecta seguir fortaleciendo su oferta y contribuyendo a una formación que genere oportunidades reales y resultados sostenibles.

CONÓCENOS



CONTÁCTANOS



Rompiendo paradigmas en un sector históricamente masculino

Con liderazgo femenino y foco en seguridad, Academia GyC impulsa una formación minera de alto estándar, alineada a normativas y exigencias de faena, consolidando clientes estratégicos y proyectando nuevas acreditaciones.

En un sector históricamente masculinizado, avanzar hacia una minería más diversa e inclusiva requiere cambios reales en la forma de formar, liderar y gestionar el desarrollo de personas. En esa línea, Academia GyC se ha consolidado como una propuesta que rompe paradigmas tradicionales, combinando excelencia técnica con una gestión moderna y centrada en las personas.

Sus programas se diseñan para cumplir la normativa vigente y responder a las exigencias de mandantes y empresas contratistas, con foco en cultura preventiva y trazabilidad del aprendizaje. Este enfoque ha permitido consolidar una cartera de clientes de alto nivel en el rubro, que valoran su rigurosidad y profesionalismo.

Desde la dirección, Daniela Soto Burgos



Mariela Yáñez - Gerente Comercial

refuerza esta visión señalando que la capacitación no solo protege la vida y asegura la continuidad operacional, sino que también abre espacio para cambios culturales profundos en la industria.

Gestión con conocimiento del rubro

Una fortaleza del modelo de trabajo de Academia GyC es la coordinación entre sus áreas, donde la gestión comercial —liderada por Mariela Yáñez, Gerente Comercial— se articula con las áreas de desarrollo, post venta, control de gestión y operaciones. Esta forma

de trabajo, apoyada en experiencia directa en minería y construcción, permite responder con soluciones de capacitación alineadas a mandantes y a las exigencias de faena, consolidando relaciones sostenidas con grandes clientes.

“La experiencia en el rubro permite ofrecer soluciones de capacitación alineadas con los desafíos actuales de la industria”, señalan desde el área comercial.

De cara a los próximos años, Academia GyC mantiene un proceso permanente de mejora y expansión, orientado a nuevas acreditaciones que le permitan seguir aportando a la

formación de trabajadores en distintos puntos del país.

Este crecimiento se sustenta en una visión clara: contribuir a una minería más segura e inclusiva, donde la capacitación sea un motor de desarrollo y donde las mujeres lideren procesos clave de transformación.

En una industria que enfrenta desafíos crecientes en seguridad, productividad y sostenibilidad, iniciativas como Academia GyC muestran que las mujeres no solo están presentes: hoy están liderando la formación y ayudando a redefinir el futuro del sector.



Francisca Peñalosa
Ejecutiva Comercial



Theis Mayo
Post Venta



Catalina Soto
Directora de Desarrollo



Francisca Báez
Operaciones



Nicole Cárdenas
Control de Gestión



Nataly Hernández
Operaciones

LIDERAZGO FEMENINO PARA TRANSFORMAR INDUSTRIAS CON IA

La participación de mujeres en rubros estratégicos no responde únicamente a un criterio de equidad, sino a la posibilidad real de crear industrias más integrales, diversas y representativas de la sociedad a la que buscan servir. Aquí, tres compañías dirigidas por mujeres que están generando cambios a través del uso estratégico de la inteligencia artificial.

100 Minds: guiando organizaciones en su toma de decisiones

100 Minds nació en 2025 con una convicción clara: las organizaciones no fallan por falta de conocimiento, sino por cómo las personas conversan, deciden y actúan en momentos críticos. Francesca Faraggi y Alejandra Jalón, cofundadoras de 100 Minds, constataron que, aunque se invierte mucho en desarrollo de personas, rara vez mejora de forma concreta la toma de decisiones o la operación, y su impacto casi no se mide. Así nació Mindy, un partner de IA diseñado para practicar *power skills* —habilidades humanas decisivas para el desempeño— mediante simulaciones con *feedback* inmediato, permitiendo medir avances y vincularlos con resultados del negocio y la empleabilidad.

Faraggi explica que, gracias a la IA, es posible observar cómo estas habilidades se desarrollan: “A mayor complejidad del negocio, estas brechas dejan de ser un tema ‘blando’ y se transforman en verdaderos cuellos de botella para la operación”, mientras para las personas, se vuelven centrales para su empleabilidad y adaptación en un contexto de transformación tecnológica acelerada. Su objetivo es demostrar que la práctica sistemática de conversaciones críticas mejora la operación real, dice Jalón: “Somos muy disciplinadas en distinguir qué métricas ya están validadas y cuáles seguimos afinando a medida que escalamos”.



Acústica Marina: datos desde el fondo del mar

Creada en 2020, Acústica Marina se dedica al desarrollo de sistemas de hardware, software e inteligencia artificial (IA), para medir y monitorear el ruido submarino en los océanos, datos clave para defensa marítima, conservación y para industrias como la portuaria y la salmonera. Crearon la primera red de monitoreo acústico de Latinoamérica y el Caribe, con tecnología desarrollada íntegramente en Chile, la que “ha sido validada por instituciones de prestigio como la Armada de Chile”, asegura Marcela Ruiz, fundadora y CEO de la startup, y plantea que estos avances representan una gran oportunidad para resolver problemas sociales, ambientales y económicos, en un contexto donde ni las comunidades costeras ni los gobiernos pueden tomar decisiones sin datos. En materia de desarrollo tecnológico y científico a nivel mundial, para Ruiz es fundamental el rol de las mujeres. “Esto representa el presente y el futuro, especialmente en disciplinas relacionadas con la IA. Si queremos evitar sesgos en el futuro tecnológico, es imprescindible tener que estar, aportar”, puntualiza, mientras cuenta que, a futuro, planean instalar una red interconectada de boyas inteligentes que abarque desde la Península Antártica hasta Baja California Sur.

Theodora AI: tecnología que elimina sesgos

“Si los datos tienen sesgos, las decisiones también”. Con esa premisa, la abogada María José Martabit fundó en 2022 Theodora AI, empresa dedicada a detectar y reducir sesgos en lenguaje, contenidos y sistemas que influyen en personas, marcas e instituciones. Su innovación les ha valido importantes reconocimientos, incluyendo su inclusión en el ranking de las 100 startups chilenas más prometedoras de la década (2015–2025). Martabit advierte que la tecnología no resuelve por sí sola problemas sociales. Lo que sí puede hacer, y ahí es donde cree que radica su poder, es volver visible aquello que antes no lo era, como, por ejemplo, las desigualdades arbitrarias que se justifican

con una frase común en los entornos corporativos: “Así se ha hecho siempre”.

“La tecnología puede ser un espejo que muestra lo que muchas veces no queremos ver: patrones de exclusión, sesgos repetidos, decisiones automáticas que parecen ‘neutrales’, pero no lo son”, señala. Y agrega: “Cuando ese espejo se convierte en métricas, comienzan a aparecer patrones que permiten entender quién queda fuera, qué se repite, qué se premia. Solo cuando ello ocurre es posible la corrección, el rediseño de criterios, procesos y modelos con datos medibles”.



CINTHIA MARTÍNEZ, ABOGADA ESPECIALIZADA EN DERECHO MINERO:

“El rol de la mujer en el quehacer minero-jurídico es transformador para la industria”

- Combina especialización técnica, liderazgo estratégico y aporte a la modernización de la industria minera.
- La incorporación de las mujeres en el derecho minero no debe entenderse solo como una cuestión de equidad, sino que también como un factor clave de fortalecimiento institucional y modernización del sector.



“El rol que tenemos las mujeres en el campo del derecho minero y de la industria minera en general, es transversal, estratégico y cada vez más influyentes en todas las áreas del sector, desde el ámbito operativo hasta los cargos directivos”, afirma la abogada especializada Cinthia Martínez.

posicionándonos en el primer lugar de participación femenina en la industria minera a nivel internacional.

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las abogadas en el contexto del derecho minero y la industria minera?

Uno de los principales desafíos que enfrentamos las abogadas en el contexto del derecho minero y, por ende, la industria minera, ha sido la limitada y fluctuante demanda de servicios jurídicos especializados en comparación con las otras áreas del derecho.

Lo anterior, atendido a que la actividad minera, especialmente en la pequeña y mediana minería, no es constante en el tiempo, ya que depende directamente de factores económicos como el precio internacional de los minerales, los ciclos de inversión y la viabilidad de los proyectos, encontrándonos con periodos de tiempo en donde las explotaciones de pertenencias mineras han sido relativamente escasas, justamente, por la incertidumbre que dichos factores provocan en el sector para el pequeño o mediano minero, sumado a los altos costos de inversión, trayendo como consecuencia un número significativo de pertenencias mineras en estado de abandono, dificultando la sostenibilidad de una práctica profesional dedicada exclusivamente al derecho minero.

A ello se suma que la industria minera ha sido históricamente un espacio masculinizado, lo que implica desafíos adicionales para las mujeres, tales como la menor representación en cargos directivos, brechas salariales, dificultades de acceso a redes de contacto estratégicas y la necesidad constante de validar nuestras competencias en entornos predominantemente masculinos.

En Chile, si bien ha aumentado la participación femenina en el ámbito jurídico-minero, todavía persisten barreras estructurales y culturales que limitan el pleno desarrollo profesional de las abogadas en este sector. Sin perjuicio de lo anterior, la creciente incorporación de políticas de diversidad, sostenibilidad y gobernanza abre nuevos espacios donde la perspectiva jurídica y el liderazgo femenino adquieren cada vez mayor relevancia.

¿Cuáles son las proyecciones de la inclusión femenina en este ámbito?

Las proyecciones no solo apuntan a un aumento de participación femenina en derecho minero y otras áreas de la industria, sino que también a una incorporación más profunda, estructural y estratégica en la industria minera. Esto abarca desde la formación profesional, pasando por la presencia en cargos clave, hasta la contribución a la cultura organizacional de la industria.

Lo anterior, con la finalidad de alcanzar una participación femenina de un 35% al año 2050 en la industria minera en general, y en cargos directivos, de un 25% al año 2030 y del 40% al 2050, de conformidad con la Política Nacional Minera 2050 (PNM 2050); y en ambos casos, comenzar a medir la participación femenina en la pequeña y mediana minería a nivel nacional.

Actualmente, se ha observado un aumento sostenido de mujeres abogadas que se desempeñan en áreas vinculadas a la gran minería, como en asesorías corporativas, cumplimiento normativo en las empresas, además de realizar gestiones judiciales sobre concesiones mineras. Esto, ya sea para el desarrollo de actividades de exploración o explotación, mediante pedimentos o manifestaciones, con estricto apego a la normativa vigente, así como en materias medioambientales, relaciones comunitarias, y, en general, toda otra clase de conflictos de relevancia jurídica.

Este aumento sostenido de mujeres abogadas que se desempeñan en la industria minera ha sido altamente positivo, ya que su participación aporta una mirada interdisciplinaria, promoviendo estándares más elevados en materia de sostenibilidad, gobernanza y equidad.

Gracias a ello, se ha logrado, por ejemplo, procesos exitosos de reestructuración y reactivación de empresas insolventes, evitando su liquidación forzosa y posterior cierre de la organización del rubro minero, permitiendo reinsertarse y proyectarse en el tiempo. Lo anterior, se ha observado, especialmente, cuando mujeres ocupan cargos de alta dirección, en particular abogadas con especialización en derecho minero, contribuyendo de esta manera, a la continuidad y fortalecimiento del sector.

No obstante, plantea la abogada Cinthia Martínez, el sector minero y por extensión el derecho minero, continúa siendo una industria bastante masculinizada, tanto en el ámbito operativo como en los puestos directivos.

Desde el punto de vista del ejercicio independiente de la profesión, sobre todo en la pequeña y mediana minería, ¿cuál es la realidad de las abogadas especializadas en esa área?

Las abogadas especializadas en derecho minero pueden participar en todas las etapas del ciclo minero y su intervención se proyecta hacia áreas de gobernanza, ética corporativa, gestión de riesgo, sostenibilidad, relaciones comunitarias, derechos humanos, entre otras.

“Las mujeres contribuimos a cambiar la cultura organizacional, promoviendo espacios más inclusivos, colaborativos y diversos”, Cinthia Martínez, abogada.



“Aportamos una visión integral y preventiva, así como en la formación académica e investigación, ya que contribuimos al desarrollo doctrinario del derecho minero”, asegura la abogada especializada Cinthia Martínez.

El derecho minero en ese ámbito aún no es una de las ramas más demandadas, en comparación con otras áreas del derecho, como familia, penal, laboral, civil, etc. Sin perjuicio de que la tendencia apunta hacia una mayor visibilización del rol femenino, impulsada por políticas de diversidad e inclusión, redes profesionales de mujeres en minería y una creciente conciencia sobre la importancia de la equidad de género en industrias estratégicas, la mujer no solo está incrementando su presencia en el derecho minero y en diversas áreas de la industria minera, sino que también está contribuyendo activamente a transformar la cultura del sector.

Ejemplo de ello es que al primer semestre del año 2025 hemos obtenido una participación femenina de un 23.1%, lo que demuestra su aumento sostenido en las últimas décadas en nuestro país

LEY KARIN: MUJERES SON LAS QUE MÁS DENUNCIAN

Entre agosto de 2024 y diciembre de 2025, la Dirección del Trabajo recibió 66.596 ingresos asociados a la Ley Karin. De ellos, un 40% fue preclasificado como casos que efectivamente se enmarcan en la normativa y, dentro de ese universo, el 66,7% de las denuncias fueron interpuestas por mujeres, cifra que supera el 90% en los casos de acoso sexual.

Para el ministro del Trabajo, Giorgio Boccardo, el dato "no es una sorpresa, sino una confirmación de

A más de un año de su entrada en vigencia, la Ley N° 21.643 no solo fortaleció los canales formales de denuncia por acoso, sino que expuso asimetrías de poder con impacto marcadamente femenino.

POR ANAÍS PERSSON

una realidad mayor", recordando que la violencia laboral afecta de manera diferenciada a las mujeres. A su juicio, el aumento también refleja mayor respaldo institucional: "Durante años, muchas de estas situaciones fueron invisibilizadas. La

Ley Karin vino a decir con claridad que el maltrato no es parte del trabajo".

La socia de RMM Abogados y experta en derecho laboral e implementación de Ley Karin, Roxana Muñoz, sostiene que la sobrerrepresentación femenina en las denuncias constituye "una señal estructural", pues la concentración de mujeres en posiciones con mayor dependencia jerárquica incrementa la vulnerabilidad frente a conductas abusivas.

Una lectura similar plantea la directora del Grupo Laboral de Albagli Zaliasnik, Jocelyn Aros, quien afirma que las cifras evidencian brechas persistentes en participación en cargos de dirección, mayor presencia en empleos precarizados y dinámicas organizacionales que

y en algunas organizaciones la implementación sigue siendo "defensiva".

Aunque la protección frente a represalias es hoy más robusta, en la práctica pueden persistir costos informales, como aislamiento o exclusión de proyectos. La diferencia, afirma Muñoz, es que "ahora esos escenarios dejan trazabilidad" y eso cambia el comportamiento empresarial.

En cuanto a ajustes, señala que sería recomendable avanzar en mayor estandarización metodológica de las investigaciones internas, formación especializada obligatoria para quienes conducen los procedimientos y un fortalecimiento del seguimiento posterior a la resolución de los casos.

Aros añade que la capacidad de denunciar también está condicionada por factores económicos, como brechas salariales, informalidad y carga de cuidados, que inciden en la dependencia económica. "Cuando una mujer denuncia, lo hace muchas veces en un

contexto de mayor vulnerabilidad", sostiene.

El ministro Boccardo asegura que el sistema ha respondido "con seriedad y compromiso", con fortalecimiento de equipos fiscalizadores y foco en prevención, aunque reconoce desafíos en las pymes, que concentran el 29% de las denuncias, y en sectores con menores capacidades de implementación.

"La Ley Karin instaló un estándar de diligencia reforzada en materia de dignidad en el trabajo. El desafío ahora es que ese estándar no sea solo normativo, sino organizacional", concluye Muñoz.

CON 11 AÑOS DE EXPERIENCIA

Prohunter: expertise local para atraer talento estratégico en la minería

Desde la Región de Antofagasta, la consultora ha construido una propuesta basada en conocimiento territorial, redes activas en la industria y asesoría estratégica. Su enfoque busca conectar las necesidades reales de las organizaciones con profesionales que impulsen productividad y crecimiento.

En un contexto donde el acceso a talento especializado se ha vuelto un factor crítico para la competitividad minera, el conocimiento del mercado laboral local marca la diferencia. Prohunter ha consolidado su trabajo desde la zona norte, acompañando a empresas en la búsqueda, selección y evaluación de profesionales.

Conformada por un equipo con experiencia en distintos sectores, la consultora combina redes activas en el mercado y asesoría en gestión de personas. "Los head hunters somos socios estratégicos para las áreas de Recursos Humanos, acompañando tanto a candidatos como a empresas para asegurar el match perfecto entre expectativas y necesidades", explica Érika Peña, directora asociada de Prohunter.

Un enfoque clave en minería. "Contar con



Érika Peña, directora asociada de Prohunter

especialistas que conocen perfiles críticos, competencias técnicas y rentas del mercado permite disminuir costos, rotación y tiempos de búsqueda, impactando directamente en el cumplimiento de objetivos", agrega.

Así, la firma busca aportar a la eficiencia de las organizaciones, fortaleciendo equipos en un sector que enfrenta crecientes desafíos de productividad.



El 66,7% de las denuncias en que aplica la norma recibidas por la Dirección del Trabajo entre agosto de 2024 y diciembre de 2025 fueron interpuestas por mujeres, cifra que supera el 90% en los casos de acoso sexual.

reproducen asimetrías de poder.

Cambio cultural

El predominio del acoso laboral (86,9% de los casos preclasificados) muestra que la ley está operando sobre un amplio espectro de conflictos organizacionales.

Para Muñoz, el sistema se encuentra "en una etapa intermedia": se ha instalado la formalización obligatoria de protocolos, la trazabilidad de las investigaciones y la incorporación de la salud mental en la gestión laboral.

Sin embargo, el cambio cultural profundo aún está en desarrollo

La digitalización y la automatización han reducido el peso del trabajo físico y, en paralelo, ha aumentado la demanda por competencias en áreas donde la brecha de género es menor que en la operación pesada.

La transformación tecnológica que experimenta la minería está abriendo nuevas oportunidades laborales y de desarrollo para las mujeres. Un cambio de paradigma, donde la presencia femenina en espacios ligados a la ingeniería está pasando de ser excepcional a un componente estructural.

La directora ejecutiva de Mujeres Ingenieras de Chile, Consuelo Fertilio, puntualiza que cada vez hay más jóvenes formándose en especialidades ligadas al sector y, en especial, a áreas técnicas clave, como operaciones, procesos, automatización, datos y sostenibilidad.

“El sector está cambiando significativamente y esta tendencia evidencia cómo las nuevas generaciones entienden que este rubro es más tecnológico e innovador”, subraya.

Ante ese nuevo escenario, la socia y exdirectora de la Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile, Juanita Galaz, explica que hoy las mujeres representan



alrededor del 23% de la dotación de la gran minería (frente a menos del 8% hace una década), lo que ubica a Chile como líder mundial en participación femenina dentro de la industria.

“Este crecimiento no solo se registra en oficinas: la proporción de mujeres en funciones directamente vinculadas a la producción se dupli-

có en cuatro años, pasando de 6% en 2020 a 13% en 2024”, enfatiza.

Hoy, la industria está implementando automatización, análisis de datos, monitoreo remoto, inteligencia aplicada a procesos y nuevas tecnologías que están redefiniendo los perfiles profesionales. Así lo resalta Fertilio, quien sostiene que muchas ingenieras están entrando

¿QUÉ ROLES ESTÁN OCUPANDO HOY LAS INGENIERAS EN LA MINERÍA?

al sector en roles cada vez más especializados.

“Sin embargo, todavía vemos que en algunos casos las mujeres se concentran en áreas que no siempre están en el centro de la toma de decisiones operacionales o tecnológicas. Esto ocurre, en parte, porque las trayectorias hacia el liderazgo técnico se basan en experiencia acumulada en operaciones y proyectos estratégicos, y recién en la última década hemos comenzado a observar un aumento femenino sostenido en esos espacios”, advierte.

En ese contexto, Galaz plantea que la digitalización y la automatiza-

ción han reducido el peso del trabajo físico y, en paralelo, ha aumentado la demanda por competencias en control de procesos, programación, ciberseguridad, mantenimiento predictivo y análisis avanzado de información, ámbitos donde la brecha de género es menor que en la operación pesada.

“Esto ha permitido que más ingenieras asuman posiciones asociadas a centros de control remoto, planificación digital y gestión de innovación y energía, con proyecciones de decenas de miles de nuevos puestos técnicos ligados a estas tecnologías”, destaca.

CON UN STAFF COMPUESTO EN CASI UN 100% POR MUJERES

Crecer Consultores se posiciona a la vanguardia del liderazgo femenino en el Servicio Social Externalizado para la Gran Minería

Cuenta con dos grandes oficinas en Antofagasta e Iquique, además de una red de más de 400 profesionales a lo largo de todo el país.

Un equipo multidisciplinario de Trabajadores Sociales, Psicólogos, Abogados, Asesores Previsionales y Financieros apoyan sus servicios para entregar una atención oportuna 24/7 a los trabajadores y sus familias.

Con 22 años de trayectoria, Crecer Consultores se ha consolidado no solo como una empresa pionera, sino también como un referente en el Servicio Social Externalizado en el área privada, desarrollando programas a medida y entregando un soporte profesional y especializado a la gran minería, sus trabajadores y familias. Hoy, 24 grandes mineras y sus contratistas confían en sus servicios.

En estas dos décadas, la compañía se ha convertido en un socio estratégico del área Recursos Humanos y Relaciones Laborales, para fortalecer los vínculos entre las empresas de la gran minería y sus trabajadores, al desarrollar y administrar programas de beneficios sociales.

“Somos una empresa privada formada y liderada por mujeres, que ha llegado a ser referente porque empezamos a hacer algo que



Jocelyn Iglesias Tamarín, Gerente Region Antofagasta; Alejandra Mujica, Gerente Regional Tarapacá; Carmen Marín Azabe, socia fundadora; y Silvana Araya Vega, gerenta fundadora de Crecer Consultores.

antes no existía. Estamos con los trabajadores y sus familias en todas sus necesidades, así como en las emergencias, para apoyar en la gestión y toma de decisiones en el ámbito sicosocial”, explica Silvana Araya Vega, gerenta fundadora de Crecer Consultores.

En efecto, la compañía entrega un servicio por llamado de emergencia (salud, accidentes, situaciones familiares, fallecimientos, catástrofes naturales) de manera inmediata con atención presencial y en línea, donde da asesoría, acompañamiento, orientación al trabajador y/o familia durante las 24 horas, todos los días del año y en todo el país.

“Nuestro éxito se debe al liderazgo femenino. Somos asistentes sociales en cargos ejecutivos, ese es nuestro diferencial valor. Asimismo, estamos permanentemente apoyando,

aprendiendo, capacitando e innovando para entregar el mejor servicio y para que nuestros colaboradores puedan compatibilizar la vida laboral y familiar, porque nuestra prioridad es la familia”, precisa la Gerente.

Ahora, el desafío de Crecer Consultores es la internacionalización y seguir desarrollándose en Latinoamérica. “Ya hemos realizado intervenciones en Argentina, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Tenemos el conocimiento y la experiencia. Además, invertimos mucho en tecnología, infraestructura, business intelligence y especialistas para analizar la data dura y entregar servicios que respondan a las necesidades reales de los trabajadores y sus familias”, destaca Silvana Araya Vega.

www.crecerconsultores.cl

4 PROVEEDORES MINEROS QUE AVANZAN CON LIDERAZGO FEMENINO

Mientras las empresas mineras crecen en participación femenina a un ritmo acelerado que ya consolida a la industria como la más avanzada en equidad de género, los proveedores viven su propio proceso, más moderado, pero sostenido.

Según datos del Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2025-2034, de la Alianza CCM-Eleva, las empresas proveedoras de la minería pasaron de un 6,8% de participación en 2014 a un 15,4% en 2024, con presencia en cargos fuera de la cadena de valor principal (22%) y de apoyo a esta (15%), pero alejadas de puestos como operadoras, mantenedoras y supervisoras de primera línea.

Pese a las brechas que persisten, las mujeres están avanzando en el ecosistema minero. De hecho, de acuerdo con datos publicados en 2025 por la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, el 26,4% de las empresas proveedoras de la minería con ventas al exterior son lideradas por mujeres.

La directora sponsor de Women in Action by Aprimin, Macarena Andrade, afirma que la minería chilena es hoy un "escenario de tierra fértil para el talento femenino" y que "la transición hacia una industria más sostenible y digitalizada ha

En una industria históricamente masculina, proveedoras lideradas por mujeres consolidan su presencia internacional y disputan espacios estratégicos de la operación minera.

POR ANAÍS PERSSON

abierto nichos donde las mujeres estamos demostrando agilidad y creatividad disruptiva".

"Las compañías buscan socias estratégicas que no solo entreguen excelencia técnica, sino que lideren en estándares ESG. Esto posiciona a las proveedoras lideradas por mujeres como aliadas clave para asegurar competitividad y financiamiento internacional", agrega.

Para las empresarias del sector, el sello no está en el género, sino en el modelo de gestión. No se trata solo de participar, sino de competir en estándar y productividad, así como generar impactos medibles, combinando innovación tecnológica, arraigo territorial y enfoque en las personas.

En ello, la profesionalización, la adopción de estándares internacionales y el fortalecimiento de redes son características clave, así como también el impulso por formar y apoyar a más empresarias y vincularse con liceos técnicos para ampliar la base de capital

humano.

Persisten, sin embargo, obstáculos relevantes. Andrade advierte que "la brecha más crítica es financiera: acceso a capital de trabajo y garantías proporcionales a contratos de gran envergadura". A ello se suma "una inercia cultural en adquisiciones; aún cuesta asociar liderazgo femenino a soluciones de alta complejidad técnica".

Aquí, cuatro empresas dirigidas por mujeres que están logrando cambiar los paradigmas.

1 NOVAMINE: con base en Antofagasta y dedicada a la investigación y al desarrollo de soluciones de ingeniería, su gerente general, Alejandra Giménez, encabezó un proceso de formalización y diversificación que permitió internacionalizar sistemas de levante de palas y cambio de tolvas, hoy presentes en Estados Unidos, Brasil, México, Perú y Mozambique.

"El desafío fue transformarla en

una compañía tecnológica capaz de innovar en un sector tan exigente como la minería", señala. La obtención de certificaciones ISO 9001, 14001 y 45001 fue parte de esa estrategia, detalla.

2 WORKMATE: se trata de un holding enfocado en entregar servicios integrales para procesos críticos de la operación minera, con un modelo liderado por su fundadora y presidenta ejecutiva, Anita Marambio, que integra gestión de personas, relaciones laborales, logística y desarrollo tecnológico propio. "Nuestro modelo combina operación en terreno con tecnología", explica, y destaca que han desarrollado plataformas para Codelco.

3 COMACO: es una empresa familiar dirigida hoy por Soledad Lama, quien asumió como presidenta del directorio y lideró su modernización, consolidando contratos de largo plazo bajo estándares de calidad y sostenibilidad. Su foco está en los servicios logísticos y el arriendo

de maquinaria. "Nos diferenciamos combinando excelencia operacional, sostenibilidad y cercanía con el cliente, alejándonos del modelo basado solo en precio", afirma. A su juicio, "más allá de la paridad, las mujeres aportamos una mirada integral alineada con la cultura de seguridad".

4 EMESER: Pamela Garrido fundó la compañía en 1995 y apostó por instalarse en Zona Franca y luego en La Negra, anticipando el crecimiento del norte minero. Su especialización está en la reparación y mantenimiento de asientos, cabinas y frenos hidráulicos CAEX para equipos de minería.

Hoy exporta a Perú y proyecta su ingreso a Panamá en 2026, incorporando servicios bajo economía circular con medición de huella de carbono. "Desde 2018 comenzaron programas públicos y de mineras para visibilizar proveedoras. Hoy el panorama es distinto; me siento orgullosa de haber brillado en una industria tan masculinizada", afirma.

"POTENCIAMOS LA EFICIENCIA, LA CREATIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE TODA LA INDUSTRIA"

La minería y su cadena de proveedores están viviendo una transformación profunda, donde el talento femenino es fundamental. Este sector ofrece espacios reales de crecimiento, innovación y liderazgo", analiza Evelyn Galaz, directora de Aprimin e integrante de Women in Action by Aprimin (WIA), grupo que reúne a mujeres líderes de firmas proveedoras de la minería, creado hace dos años. Galaz explica que, pese a que ha habido una evolución significativa, "hoy las mujeres están desempeñándose en cargos administrativos o profesionales", por lo que es necesario abrir espacios en áreas técnicas y operativas, buscando incluirlas, por ejemplo, como mantenedoras y operadoras de máquina.

Sumar mujeres a las empresas proveedoras de la minería es clave, pero se requiere abrir nuevos espacios en cargos técnicos y operativos, dice Evelyn Galaz desde WIA by Aprimin. POR RITA NÚÑEZ

El desafío no es solo contratar, sino "lograr la retención o permanencia a largo plazo y el acceso a puestos de liderazgo y operativos", dice, y consolidar políticas, prácticas y culturas que permitan que ese avance sea sostenible en el tiempo. A su juicio, cuando los proveedores fortalecen la participación femenina, "potenciamos la eficiencia, la creatividad y la competitividad de toda la industria".

El rol de WIA en este escenario ha avanzado desde las conversa-

ciones hacia la acción concreta, puntualiza la ejecutiva. Uno de los hitos más significativos ha sido el fortalecimiento de sus programas de mentoría, dirigidos tanto mujeres del sector como a jóvenes que se están formando para ingresar a la industria.

"Durante 2025, ampliamos la red a más de 85 socias y 60 empresas, lo que permitió robustecer el acompañamiento profesional con 20 mentoras que realizaron cerca de 60 sesiones en alianza con el Liceo Técnico de Rancagua", detalla. "Cuando las jóvenes pueden conectarse con referentes reales del sector, su confianza y proyección profesional se fortalecen de manera notable", agrega.

Este año, el foco estará puesto en escalar su impacto, expandir los programas de mentoría hacia estudiantes universitarias y mujeres que buscan integrarse al mundo minero y fortalecer alianzas estratégicas para amplificar iniciativas de formación y equidad en toda la cadena de valor. También esperan lanzar una nueva edición del libro Mejores Prácticas, "para que más empresas proveedoras avancen hacia modelos inclusivos y medibles, y potenciar el liderazgo femenino como un eje de competitividad".



TALENTO DIVERSO EN OPERACIONES DE ALTA EXIGENCIA

Liderazgo femenino que impulsa la excelencia industrial

ME Elecmetal, compañía global especializada en soluciones integrales para la minería y sectores relacionados, está impulsando una transformación profunda para redefinir el rol de la mujer en una industria históricamente masculina.

En el marco de su estrategia de sostenibilidad, la compañía ha incorporado la inclusión de talento diverso como un pilar estratégico bajo el eje "Nuestras Personas". Este enfoque promueve una cultura de diversidad en el amplio sentido de la palabra, que trasciende las métricas y conceptos tradicionales, priorizando el impacto positivo al negocio por parte de las mujeres, su desarrollo profesional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en las operaciones en Sudamérica.

Con este propósito, ME Elecmetal está trabajando con sus propios equipos de mujeres acerca

del aporte y en cómo hacer la diferencia para alimentar una cultura diversa en una industria mayormente de hombres. Junto con ello, busca implementar iniciativas concretas orientadas a la definición de instrumentos y metas a 2030, así como también participar de la toma de decisión y enriquecer cada grupo de trabajo. El compromiso es generar año a año acciones para fomentar la atracción, retención y desarrollo del talento femenino a nivel regional y global.

Más allá de las cifras, la compañía sostiene que la diversidad potencia el desempeño de los



estratégicos como costos de producción, niveles de productividad y estándares de seguridad, además de asegurar la continuidad operacional de los equipos y la gestión eficiente de los flujos de materiales. Su desempeño lo ha llevado a asumir responsabilidades equivalentes a una jefatura, fortaleciendo la coordinación transversal de la planta y consolidando un liderazgo técnico reconocido por sus superiores directos e indirectos, quienes la distinguieron como "Destacada del Mes" en noviembre de 2025.

La planta donde se desempeña es única a nivel mundial en el procesamiento consistente, eficiente y sistemático de productos Polyfit híbridos. En un año y medio de operación ha procesado más de 1.800 toneladas, manteniendo un registro de cero accidentes e incidentes.

De esta forma, para ME Elecmetal el liderazgo femenino no solo amplía espacios de participación, sino que también agrega valor estratégico en operaciones industriales altamente exigentes, contribuyendo de manera concreta a la sostenibilidad y competitividad del negocio.

equipos y contribuye a una cultura organizacional más innovadora y resiliente, especialmente en entornos industriales que demandan alta precisión técnica, resolución de problemas complejos y coordinación transversal.

Historias que inspiran: liderazgo en terreno

Los avances de esta estrategia se reflejan en experiencias reales dentro de la organización. Un ejemplo es el de Alejandra Severino, ingeniera de operaciones en la planta de reciclaje de híbridos ubicada en Maipú.

En su rol, lidera la gestión de indicadores



En Chile, al igual que en otros países, se observa que ocupaciones con alta participación femenina tienden a registrar menores niveles salariales que aquellas donde predominan los hombres. Esta brecha plantea un desafío estructural, pues su impacto no es solo individual, sino que también tiene implicancias para la economía en su conjunto.

Ámbitos como la educación parvularia, la atención primaria de salud, el secretariado o la atención al cliente concentran una mayor participación de mujeres y presentan remuneraciones promedio más bajas que carreras tradicionalmente masculinizadas, como las ingenierías.

Un estudio de la OECD Economic Surveys realizado en Chile reveló que las tres carreras con mayor participación femenina son educación básica, educación infantil y enfermería, cuyo salario promedio en el segundo año de graduación es un 42,1% inferior al de los graduados de carreras con un alto porcentaje de hombres, como ingeniería civil eléctrica e ingeniería informática y de la información.

“Los trabajos altamente feminizados tienden a pagar menos, no porque sean menos complejos o requieran menos estudio, sino por-

EL SESGO DE GÉNERO QUE AFECTA LA COMPETITIVIDAD EN LA FUERZA LABORAL

Históricamente, en las ocupaciones con mayor participación de mujeres, como la educación, los niveles salariales son menores. Especialistas apuntan a factores culturales, estructuras productivas y políticas que consolidan las bases de un fenómeno que implica que hablar de “trabajos feminizados” sea visto como normal. POR FRANCISCA ORELLANA



Mujeres Proveedoras: El corazón de la transformación cultural minera



En este 8 de marzo, conmemoramos el Día Internacional de la Mujer celebrando que la minería chilena ya no es la misma. Estamos viviendo una transformación que va mucho más allá de la tecnología o la descarbonización; somos protagonistas de un tremendo cambio cultural que está reescribiendo la identidad de nuestra industria. Según los datos más recientes del estudio de **Fuerza Laboral CCM-Eleva 2025**, Chile ha alcanzado un hito histórico que nos llena de orgullo: una **participación femenina del 23,1%** en las dotaciones propias de las empresas mineras.

Esta cifra no es solo un número; es un mensaje potente al mundo sobre nuestra capacidad de evolución y madurez como sector. En menos de una década, casi triplicamos el escaso 8,9% que registrábamos en 2018, superando hoy a potencias mineras tradicionales como Australia (21,5%), Sudáfrica (20%) y Canadá (18,6%). Actualmente, contamos con un total de 38.991 mujeres que dan vida a nuestra industria: 12.280 de ellas se desempeñan en empresas mandantes y 26.711 aportan su talento desde las empresas proveedoras. Son miles de mujeres las que hoy operan, dirigen y piensan la minería del futuro. Es un avance que debemos reconocer y celebrar como un triunfo colectivo.

Sin embargo, para que esta evolución sea

profunda, estructural y, sobre todo, sostenible en el tiempo, debemos poner el foco y el corazón en el motor que asegura la continuidad operacional: nuestras mujeres proveedoras.

Como **Directora de Aprimin y Fundadora de Women in Action by APRIMIN (WiA)**, vivo de cerca y con profundo orgullo el impacto que nuestras empresas proveedoras generan día a día al ecosistema. El liderazgo femenino en este eslabón no es un simple ejercicio de equidad o una respuesta a cuotas de género; es un imperativo estratégico y de competitividad. Si bien celebramos que las compañías mineras avancen con fuerza, en nuestro ecosistema de proveedores tenemos el desafío más apasionante: demostrar que somos nosotros, los que estamos en el terreno y en la innovación de servicios, quienes podemos y debemos marcar el ritmo de crecimiento. Nuestra mayor oportunidad es transformar esta cadena de valor en el referente de inclusión que la minería chilena proyecta al mundo.

El sector de proveedores es el motor invisible que mueve al país, empleando a más de 300.000 personas en Chile. Al potenciar el liderazgo femenino en este nivel, estamos inyectando talento, eficiencia e innovación fresca a la vena principal de nuestra economía. El desafío actual



Macarena Andrade, Directora Sponsor de Women in Action by APRIMIN.

es transitar con entusiasmo de la presencia a la acción estratégica. No basta con integrar mujeres en las faenas; necesitamos y queremos que participen activamente en las mesas donde se toman las decisiones estratégicas que definirán

el rumbo del cobre y el litio.

Las cifras nos dan la razón y nos motivan a seguir. El estudio de Fuerza Laboral 2025-2034 indica que los cargos de toma de decisión ocupados por mujeres ya rondan el 20% - 24%. Es un avance significativo, pero aún tenemos un “techo de cristal” que estamos listas para romper con audacia. La diversidad es rentable: datos de la OIT sugieren que las empresas con directivos diversos logran entre un **5% y 20% más de rentabilidad**. En nuestra industria, esto se traduce en procesos más seguros, equipos con menor rotación y una capacidad disruptiva superior para resolver los desafíos de una minería verde, circular y eficiente.

Chile tiene hoy la oportunidad de liderar el mercado global, no solo por el volumen de su producción, sino por el estándar humano de su industria. La minería del futuro es inclusiva y diversa, y se construye con el empuje de nuestras proveedoras. Tenemos el talento, las cifras a nuestro favor y, sobre todo, la convicción de que una cadena de valor diversa es la llave maestra para una minería chilena de clase mundial. Sigamos trabajando para que el talento no tenga género y para que cada mujer en nuestra industria sepa que su voz es la que construye el futuro.



que históricamente lo asociado a lo femenino ha sido menos valorado”, declara la directora comercial de HunTI Consultores, Liz Horstmeier. Ella explica que muchas tareas vinculadas al cuidado, la educación o el acompañamiento se ven como extensión del rol tradicional de la mujer en el hogar: “Cuando esas mismas habilidades pasan al mundo laboral, no siempre se reconocen como especialización profesional, sino como algo natural. Por ejemplo, una educadora de párvulos tiene formación universitaria y trabaja en una etapa clave del desarrollo cognitivo y emocional de los niños. Sin embargo, se simplifica su trabajo diciendo que le gustan los niños, minimizando el nivel técnico que realmente implica”.

Educación, salud o trabajo social históricamente han tenido escalas salariales más bajas y menor poder de negociación, acota la experta, en un contexto donde “se termina consolidando una brecha que no se explica por falta de preparación, sino que valora distinto según el género predominante en la ocupación”.

La socia de la consultora InnPulso, María Ignacia Barros, indica que, a pesar del trabajo sostenido que se ha hecho desde el mundo público y privado, “aún persisten

“Los trabajos altamente feminizados tienden a pagar menos, no porque sean menos complejos o requieran menos estudio, sino porque históricamente lo asociado a lo femenino ha sido menos valorado”, dice la directora comercial de HunTI Consultores, Liz Horstmeier.

sesgos culturales que asocian el cuidado y los servicios con un rol natural de las mujeres, lo que reduce su valoración económica”. Además, son labores que se concentran en industrias de menor rentabilidad y con escaso poder de negociación, dice.

La directora ejecutiva de ComunidadMujer, Cristina Vio, agrega que se suman otras externalidades que contribuyen a la desvalorización: “Por ejemplo, cuando el costo de la sala cuna se vincula solo a la contratación de mujeres, se genera un incentivo negativo que afecta sus oportunidades laborales y, a largo plazo, debilita el sistema de protección social”.

Es una situación que debiera preocupar, advierte la socia de human capital en Deloitte, Claudia Cornejo, porque no solo se afecta el ingreso individual: “Se envía una señal sistémica sobre qué tipo de contribución importa, lo que impacta en la retención de talento, movilidad interna y las aspiraciones profesionales”.

Cómo avanzar

La gerente de consultoría en personas de EY, Javiera Aliaga, explica que, pese a que diferentes actores y estamentos públicos y privados concuerdan en que este tipo de trabajos son esenciales para el

desarrollo del país, se han seguido acentuando las diferencias.

“Hay una necesidad de reforzar las políticas públicas, la educación en igualdad de derechos, la importancia de valorar el trabajo de las mujeres en el mercado laboral, para que exista una real transformación en cómo abordamos el aporte de las mujeres a la sostenibilidad del país”, detalla.

Cornejo advierte que, para revertir la situación, se requiere de transparencia salarial y metodologías de evaluación de cargos basadas en competencias reales, no en tradición ocupacional. También dice que es necesario hacer un rediseño organizacional y, sobre la base del estudio de Deloitte de Tendencias Globales en Capital Humano 2025, plantea que la competitividad futura “depende de equilibrar resultados humanos y de negocio, implica revisar incentivos, métricas y cultura interna”.

Horstmeier indica que se requieren cambios estructurales: “Hay que revisar escalas salariales con enfoque de género, considerando el impacto social real de estas ocupaciones. También es necesario profesionalizar y certificar formalmente habilidades como gestión emocional y comunicación avanzada”, dice, para que adquieran relevancia.



MÁS QUE INCORPORAR:

HABILITAR PERMANENCIA Y DESARROLLO EN TERRENO

La minería chilena ha avanzado en participación femenina: hoy la gran minería reporta **cerca del 22%** de mujeres. El desafío ya no es solo crecer en promedio, sino **consolidar trayectorias**: atraer talento, retenerlo y proyectarlo hacia roles técnicos críticos y, luego, hacia liderazgo.

En la cadena de valor, el reto es mayor. En empresas proveedoras del sector, especialmente aquellas de mayor tamaño, **bordea el 18%** en los últimos años. Esto refuerza una idea clave: la inclusión sostenible requiere **entornos saludables, seguros y respetuosos**, junto con **formación y experiencia**, especialmente en contextos intensivos en terreno.

En Fluitek entendemos que el cambio se acelera cuando la equidad se gestiona como parte del estándar operacional y estrategia empresarial. Hoy, las mujeres representan **12%** de nuestra dotación y **5,6%** en roles técnicos y de terreno, lo que entrega una señal clara sobre dónde debemos enfocarnos.

Por eso, **estamos reforzando cuatro frentes: desarrollo de trayectorias técnicas**, incorporando y formando mujeres en especialidades como soldadura, mecánica y electricidad —una línea que ya muestra avances: en 2025, el 85% de las mujeres de Fluitek participó en instancias de formación, fortaleciendo competencias clave para la operación—; **liderazgo exigente en seguridad**, con equipos preventivos en desarrollo bajo estándar Sernageomin B; **condiciones laborales justas**, con mejoras como la jornada inferior a 45 horas antes de la entrada en vigencia de la ley; y una **cultura basada en respeto, diversidad e inclusión**, con prevención activa del acoso.

Seguimos avanzando con un objetivo claro: seguridad, formación y condiciones reales para que más mujeres ingresen, permanezcan y se desarrollen en los roles críticos de la operación.



PAULINA MAUREIRA
GERENTE DE ADM. Y FINANZAS

“El desafío no es solo incorporar mujeres: es sostener su permanencia y desarrollo. Eso exige condiciones habilitantes y liderazgo en terreno.”

LOS AVANCES EN CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL, A DOS AÑOS DE LA LEY

Apoco más de dos años de su entrada en vigencia, la Ley 21.645 de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral comienza a mostrar sus efectos en la práctica. La norma, vigente desde enero de 2024, instaló el derecho preferente al teletrabajo para personas cuidadoras y abrió espacio para ajustes de jornada, aunque su aplicación revela diferencias relevantes entre sectores, tipos de empleo y tamaños de empresas.

“Esta política pública no solo cambia reglas, sino también miradas sobre el trabajo”, afirma el ministro del Trabajo, Giorgio Boccardo. Según indica, entre 2024 y 2025 se realizaron más de 180 capacitaciones, con más de 5 mil personas formadas entre trabajadores, empleadores y sindicatos.

Además, se creó el Observatorio de la Ley de Conciliación para contar con indicadores permanentes. Algunos datos de esa entidad permiten aproximarse a cómo ha sido la implementación de la ley. Citando datos de su primer informe (2024), desde el Ministerio del Trabajo dicen que los pactos de teletrabajo registrados han aumentado sosteni-

La Ley 21.645 ha impulsado el uso del teletrabajo y ha ordenado procesos en las empresas, pero su aplicación muestra brechas entre el sector público y privado, entre distintos tipos de empleo y según el tamaño de las organizaciones.

POR ANAÍS PERSSON

damente, pasando de 95.806 trabajadores en 2021 a más de 141 mil en 2024, lo que muestra una expansión progresiva de medidas asociadas a conciliación en el mundo laboral.

Ese mismo año, la Dirección del Trabajo recibió 5.842 denuncias vinculadas a materias de teletrabajo, conciliación trabajo-familia y derechos parentales, equivalentes al 5,9% del total de denuncias laborales, lo que permite aproximarse al nivel de fiscalización y uso de estos derechos.

Desde ahí se desprende una serie de retos. “Los principales desafíos los observamos en sectores productivos con alta presencialidad, turnos rígidos o menor digitalización; y también en empresas de menor tamaño”, dice el ministro Boccardo.

Según el especialista en derecho laboral y cofundador de SoyTrabajador y SoyHonorario,

Pedro Peña, la ley empujó a muchas organizaciones, sobre todo grandes empresas, a ordenar procesos. “Hoy se ven solicitudes más formales, respuestas justificadas, anexos (de contrato) y una conversación interna más seria sobre flexibilidad y cuidados”, detalla. No obstante, señala que el cambio ha sido “más de estándar y gestión” que una transformación estructural del trabajo en Chile.

Para el abogado del área legal, laboral & compliance BSO en BDO Chile, Donovan Riveros, la norma “ha derivado más en ajustes individuales que en rediseños organizacionales profundos”. Agrega que la aplicación depende de la naturaleza de las funciones y no impone una “obligación absoluta” al empleador. “Hay una buena intención en la ley, pero su misma ambigüedad le pasa la cuenta”, plantea.

Diferencias por sector

Una diferencia clave aparece entre el sector público y el privado. Riveros explica que, al no regirse por el Código del Trabajo, la ley no es aplicable en los mismos términos al ámbito público. “El Estado se mueve por otras reglas con criterios de selección, restricciones y renovaciones”, agrega Peña, quien observa, además, una “doble velocidad” entre empleadores: mientras en el sector privado existe una vía clara si se cumplen los requisitos, en el público la implementación depende del marco administrativo y de criterios internos.

Peña también advierte que la conciliación vía teletrabajo “pega más donde hay cargos administrativos o profesionales”, por lo que “aunque el derecho exista, la posibilidad material de usarlo no es igual para todos”. En esa línea, Riveros señala que

**141
MIL**
TRABAJADORES
TENÍAN PACTOS DE
TELETRABAJO EN
2024, SEGÚN LAS
CIFRAS OFICIALES MÁS
RECIENTES.



Alta presencialidad: el principal límite operativo

■ Más allá de las diferencias institucionales, el mayor límite práctico se concentra en sectores donde la presencialidad es estructural. La gerenta general de Acción Empresas, Constanza Pantaleón, es categórica: “La mayor complejidad se ha dado en sectores y funciones donde la presencialidad es esencial para la operación, como minería, retail, manufactura, construcción, salud o transporte, especialmente en esquemas de turnos o atención continua”. En estos casos, agrega, “adaptar la jornada o implementar teletrabajo no siempre es compatible con la naturaleza del cargo”. Este escenario no solo responde a decisiones empresariales, sino también a la lógica productiva de actividades donde la continuidad operacional, la seguridad y la atención directa al público limitan

el margen de flexibilidad y exigen reorganizaciones más profundas de turnos y dotaciones. Pero la tensión no se limita a lo operativo. El especialista en derecho laboral y cofundador de SoyTrabajador y SoyHonorario, Pedro Peña, advierte que ya se observan fricciones en la aplicación práctica: “La Dirección del Trabajo ha tenido que intervenir cuando algunas empresas fijan criterios rígidos o unilaterales que, en los hechos, vacían el derecho”, como ocurre con esquemas de presencialidad “estándar” que no consideran la realidad del cuidador. El abogado del área legal, laboral & compliance BSO en BDO Chile, Donovan Riveros, por su parte, recuerda que la aplicación “depende de la naturaleza de las funciones”, lo que delimita el alcance efectivo del derecho.

precisión quiénes utilizan más los beneficios asociados a la normativa ni establecer diferencias sistemáticas entre sector público y privado, ya que los sistemas de información disponibles aún no permiten esa desagregación. Para avanzar en ese diagnóstico, el ministro señala que este año se desarrollará un trabajo conjunto con el centro de investigación Labofam para levantar datos específicos sobre el uso efectivo de los derechos que establece.

Peña agrega que la conciliación requiere una mirada más amplia y vincula el debate con el futuro que pueda tener el proyecto de ley de Sala Cuna Universal. “Si de verdad queremos corresponsabilidad, no basta con teletrabajo”, señala, advirtiendo que sin una reforma que garantice acceso universal al cuidado infantil, “la carga vuelve al hogar y normalmente vuelve a recaer en mujeres”.

Riveros agrega que, aunque la ley es formalmente neutra, “no establece incentivos simétricos ni mecanismos obligatorios que promuevan activamente la participación masculina en tareas de cuidado”, por lo que existe el riesgo de reproducir roles tradicionales.

el tamaño y la capacidad económica de las empresas influyen en su aplicación.

Cultura y género

“La dificultad no es solo operativa, también es cultural”, plantea la gerenta general de Acción Empresas, Constanza Pantaleón. Dice que, por ejemplo, en organizaciones donde la cultura de flexibilidad, corresponsabilidad y gestión basada en resultados no está plenamente instalada, “la

implementación de la ley tiende a generar mayores tensiones”.

Peña advierte que la ley va en la dirección correcta, pero que “si termina usándose casi solo por mujeres, se puede reforzar el estereotipo de que conciliar es un problema femenino”, con el riesgo de generar sesgos en evaluación, ascensos y asignación de proyectos.

Sin embargo, desde el Ministerio de Trabajo aclaran que hoy no existen registros administrativos que permitan identificar con



KSB CHILE:

La igualdad de género es un eje estratégico de su sostenibilidad

Chile avanza en mayores exigencias de diversidad y gobernanza, en este contexto, la experiencia de KSB Chile demuestra que integrar la igualdad en la gestión, no sólo es lo correcto, sino una decisión estratégica. Para KSB Chile, sostenibilidad significa coherencia entre valores, políticas y resultados medibles, generando impacto real en las personas y en la sociedad.

En el Día Internacional de la Mujer, KSB Chile reafirma que la igualdad de género no es una consigna, sino un eje estratégico de su sostenibilidad. Ejemplo de ello, es que la implementación de la Norma Chilena 3262: Equidad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, marcó un punto de inflexión en 2024 al permitirles transformar convicciones en sistemas concretos y medibles dentro de la compañía.

“Esta norma nos entregó una estructura para diagnosticar brechas; formalizar, con criterios objetivos, procesos de reclutamiento y promoción; transparentar información, y establecer indicadores de seguimiento”, declara

Hans Baumann, gerente general de KSB Chile, junto con agregar que “más importante aún, la Norma 3262 consolidó una gobernanza donde la igualdad dejó de depender de voluntades individuales y pasó a integrarse en la toma de decisiones”.

Dicho proceso se fortaleció con la aprobación de una Política de Igualdad y Conciliación, alineada con los valores corporativos de la compañía: Respeto y Diversidad.

Desafío formativo y cultural

KSB Chile impulsa un programa de prácticas para alumnas de colegios técnicos, generando oportunidades concretas para jóvenes especia-



La NCh 3262 transformó convicciones en sistemas concretos y medibles alineado con los valores de KSB Chile.

listas en el área mecánica. Así, se contribuye a ampliar la base de talento femenino en oficios industriales, con impacto más allá de la misma organización.

Las medidas de conciliación que existen dentro de la empresa, entre las que están la flexibilidad laboral y corresponsabilidad parental, no solo benefician a las trabajadoras, sino que también a sus cónyuges, facilitando que ambos padres ejerzan activamente su rol familiar, contribuyendo indirectamente a que sus parejas, aunque no trabajen en KSB, puedan desarrollarse profesionalmente. Así, la igualdad también se construye desde la corresponsabilidad compartida.

El 20% de la alta gerencia es femenina

“Hoy, el 20% de nuestra alta gerencia está conformada por mujeres y, en total, alcanzamos un 21% de participación femenina en la organización, cifra que supera el promedio del 17% observado en nuestra industria”, destaca Verónica Millas, gerenta de Recursos Humanos. “En una industria históricamente masculinizada, estos avances reflejan el cambio estructural que KSB Chile está empujando en el mercado”.

YO CUIDO, YO ESTUDIO: LA LEY QUE ENFRENTA LA BRECHA DE CUIDADOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Con su aprobación en diciembre, la normativa obliga a las instituciones a flexibilizar exigencias académicas y proteger beneficios para estudiantes con responsabilidades de cuidado. Datos oficiales muestran que la sobrecarga impacta con mayor fuerza a mujeres.

POR VALENTINA CÉSPEDES

Cuidar a un hijo o a otro ser humano es trabajo no remunerado y compatibilizarlo con estudios superiores supone una doble jornada que afecta, en su mayoría, a las mujeres. Con la aprobación de la Ley N° 21.790, conocida como "Yo Cuido, Yo Estudio", el país reconoce institucionalmente que esta carga incide

en la continuidad académica y en las oportunidades futuras, al establecer por primera vez un marco legal que protege a quienes estudian mientras ejercen estas responsabilidades.

La norma, aprobada en diciembre de 2025, obliga a las instituciones a garantizar el derecho a la educación de estudiantes embarazadas, madres o padres con hijos de hasta siete

La primera empresa minera en Chile con más de 45% de trabajadoras.

Está sucediendo ahora en BHP.

En BHP Chile, las mujeres representan actualmente más del 45% de nuestra fuerza laboral en las minas de cobre Escondida, Spence y Cerro Colorado. Esto representa más del doble del promedio nacional de la industria minera, y las mujeres ocupan la mitad de los puestos de liderazgo.

Cuando establecimos nuestra meta de balance de género en 2016, solo el 17,5% de nuestra fuerza de trabajo era femenina. Los resultados de hoy demuestran un progreso real, y seguiremos trabajando para que la minería sea una industria más inclusiva y abierta.

El futuro está aquí.
Está sucediendo ahora en BHP.

Descubre cómo en bhp.com/genero

BHP | Una empresa de recursos globales





El 28,2% de los estudiantes declara responsabilidades de cuidado y el 69,8% son mujeres, según la Ficha de Caracterización Única (FCU), aplicada a más de 79 mil estudiantes de primer año del Subsistema Técnico Profesional, en el proceso de admisión 2025.

años y de quienes cuidan a personas con discapacidad. Permite justificar inasistencias, reprogramar evaluaciones, flexibilizar la inscripción de asignaturas y reconoce el derecho a alimentar a hijos e hijas durante la jornada académica. Además, asegura la mantención de beneficios estudiantiles sin cobro de arancel ni matrícula en caso de suspensión.

Según la Subsecretaría de Educación Superior, entidad encargada de fiscalizar la ley, su aprobación constituye un “avance sustantivo para los y las estudiantes con responsabilidades de cuidado, especialmente para las mujeres, al establecer un marco legal que garantiza su derecho a la educación mientras ejercen labores de cuidado”.

Si bien, la autoridad señala que no existen datos que permitan medir cuántas trayectorias académicas se han interrumpido o extendido por razones de cuidado, pues el Sistema de Información de Educación Superior no registra esa variable, la magnitud del fenómeno se puede visibilizar en la Ficha de Caracterización Única (FCU) aplicada en el proceso de admisión 2025 a más 79 mil estudiantes de primer año del Subsistema Técnico Profesional: el 28,2% declara responsabilidades de cuidado y el 69,8% de ese grupo son mujeres. Además, el 23,3% vive con hijos menores de 12 años.

Para la ministra de la Mujer y Equidad de Género, Antonia Orellana, esta ley es “un paso concreto para que el cuidado no sea una barrera ante el futuro desarrollo laboral de las mujeres”. Añade que se trata de una tarea históricamente invisibilizada y desigualmente distribuida que ha recaído principalmente en ellas, incluso desde etapas previas al ingreso

a la educación superior.

El objetivo, por tanto, no es solo reducir la posible deserción y facilitar la titulación, afirma Orellana, sino que “la experiencia estudiantil sea más amable y menos angustiante, para que las estudiantes no sientan que están permanentemente al límite por cumplir con todo al mismo tiempo”.

Efectos en la trayectoria

Según ONU Mujeres, en Chile las mujeres destinan cuatro horas y 49 minutos diarios al trabajo no remunerado, casi dos horas más que los hombres. La entidad advierte que esta sobrecarga no solo limita su participación social y económica, sino que constituye “un factor estructural que incide directamente en la deserción, el rezago y la titulación oportuna en educación superior”.

El estudio “Efecto de labores de Cuidado en Trayectorias Educativas de estudiantes de Inacap”, elaborado por Inacap junto al Ministerio de la Mujer y ONU Mujeres confirma este impacto al revisar las trayectorias académicas de estudiantes que ingresaron a esa institución en 2023: una persona cuidadora con hijos tiene 41,8% menos de probabilidades de continuar estudiando versus alguien sin esas responsabilidades, y obtiene, en promedio, notas casi dos décimas más bajas. Ese efecto es más pronunciado en mujeres.

Desde ONU Mujeres indican que la falta de formación superior no solo limita sus oportunidades laborales e ingresos futuros, sino que implica una pérdida de talento y productividad para el país.

Sobre la norma, destacan que reconoce el cuidado como una variable que incide en la trayectoria académica y no lo asocia exclusivamente a las mujeres.

En esa línea, el organismo plantea que las políticas deben incluir activamente a hombres cuidadores, evitando reforzar estereotipos y promoviendo incentivos explícitos para asumir estas responsabilidades. También advierten la necesidad de avanzar en servicios de cuidado vinculados a las instituciones, como salas cuna, y articular su implementación con el Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados (Chile Cuida), así como integrar campañas de sensibilización y formación en corresponsabilidad.

Para evitar que la ley quede solo en lo declarativo, la Subsecretaría de Educación Superior enfatiza que obliga a las instituciones a establecer normas internas que garanticen estos derechos y tipifica su incumplimiento como infracción grave. Al estar vigente, agregan, sus disposiciones “son obligatorias para todas las instituciones y no dependen del gobierno de turno”.

Banco Santander fortalece el liderazgo femenino con una gestión más inclusiva

En el marco del 8 de marzo, la entidad destaca la importancia de contar con estándares como la Norma Chilena 3262, que promueven la equidad, impulsan el liderazgo femenino y consolidan una cultura organizacional más inclusiva.

En el Día Internacional de la Mujer, y cuando la sociedad en su conjunto vuelve a poner a la igualdad de género en el centro de la conversación, cobran especial relevancia las políticas y compromisos concretos que adquieren las organizaciones en esta línea. En ese contexto, la certificación de Banco Santander en la Norma Chilena 3262 —por quinto año consecutivo— representa mucho más que un hito institucional: es la consolidación de un sistema de gestión que promueve igualdad real de oportunidades y potencia el desarrollo de sus colaboradoras.

La Norma 3262 establece un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal (SGIGC), que impulsa a las organizaciones a revisar anualmente sus prácticas, con el fin de detectar brechas y avanzar en mejoras continuas. Este enfoque estructural permite eliminar sesgos en procesos clave en materia de reclutamiento, desarrollo profesional, promoción y compensaciones.



Santander recibió por quinto año consecutivo la certificación en la Norma Chilena 3262.

“La Norma 3262 es una herramienta clave para avanzar con foco y consistencia en equidad de género. Nos permite identificar brechas, implementar mejoras concretas y asegurar que el talento y el liderazgo se desarrollen sin sesgos. La conciliación y la corresponsabilidad no son solo beneficios, sino condiciones necesarias para construir una cultura inclusiva, donde todas las personas tengan las mismas oportunidades de crecer, aportar y liderar”, destacó Paula Meléndez, vicepresidenta ejecutiva de Personas de

Santander Chile.

Además, en un mercado laboral cada vez más exigente, contar con procesos de atracción y selección libres de estereotipos amplía el acceso al talento y asegura que las decisiones se basen en competencias. Esto no solo fortalece la diversidad, sino que genera mejores equipos y resultados más sostenibles en el tiempo.

Al contar con un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, los beneficios de conciliación dejan de ser iniciativas aisladas para convertirse en parte de una estrategia integral. Medidas como horario flexible, permisos especiales familiares y mañanas o tardes libres buscan promover la corresponsabilidad en el cuidado y facilitan que más mujeres puedan proyectar su desarrollo profesional sin enfrentar barreras estructurales.

Liderazgo y equidad salarial

Uno de los aspectos más relevantes de esta norma es su aporte en la visibilización de brechas en cuanto a liderazgo. La norma exige prácticas de desarrollo profesional sin sesgos, asegurando igualdad de acceso a capacitación, promoción y



Paula Meléndez, vicepresidenta ejecutiva de Personas de Santander Chile.

cargos de responsabilidad.

Por otro lado, en materia de remuneraciones, la norma establece criterios objetivos y transparentes, evitando que el género influya en el pago por funciones equivalentes. Además, la certificación se complementa con el Sello Igualdad Conciliación, otorgado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, y que respalda el compromiso del Banco con la diversidad e inclusión.

En una fecha tan emblemática como el 8 de marzo, la experiencia de Santander demuestra que avanzar en equidad de género requiere sistemas formales, metas claras y liderazgo sostenido. Más que una conmemoración, se trata de impulsar una transformación cultural que impacte en el desempeño, la sostenibilidad y la creación de valor en el largo plazo.

QUÉ PASA CUANDO EL MUNDO NO ESTÁ DISEÑADO PARA MUJERES



A medida que más mujeres se integran a industrias históricamente masculinizadas, comienzan a revisarse criterios de seguridad y diseño que durante años se asumieron universales, en un proceso que expone brechas. POR ANAÍS PERSSON

Durante décadas, numerosos estándares de seguridad, productos y tecnologías se desarrollaron utilizando al cuerpo masculino como referencia. Aunque hoy las mujeres participan de forma activa en prácticamente todos los sectores productivos, esa base histórica sigue teniendo efectos concretos y continúa influyendo en cómo se diseñan herramientas, servicios e, incluso, entornos laborales. Desde la investigación científica, esta diferencia tiene origen en

Mujeres, trabajo e inteligencia artificial: resiliencia organizacional en tiempos de inflexión



La brecha laboral femenina persiste en Chile y en el mundo, en medio de la crisis demográfica y la irrupción de la inteligencia artificial. Integrar inclusión y dinámicas organizacionales es clave para una productividad sostenible. Por Ana Olivos, gerenta general de Humana Consultores, Msc Organizational Dynamics.

Chile ya transitó el primer cuarto del siglo XXI, pero la **participación laboral femenina** sigue en 52,8%, frente a 71,3% en hombres (INE, 2025), mientras la brecha salarial alcanza el 14,3% según el índice OCDE, ubicando al país en el puesto 31 de 33 (PwC, Women in Work 2025).

En paralelo, estudios sobre el factor humano en la era digital advierten que sin **capacitación inclusiva** la automatización ampliará las desigualdades (PUC, 2025) y que los algoritmos pueden reproducir sesgos si no se auditan y diversifican sus equipos de diseño (Kilómetro Cero, 2025).

En Humana Consultores hemos trabajado con un modelo de **dinámicas organizacionales resilientes** para comprender que las organizaciones no son sólo estructuras formales, sino sistemas vivos que deben adaptarse, aprender y sostener equilibrio en entornos inciertos.

En este contexto, avanzar en inclusión laboral femenina es una estrategia de **sostenibilidad productiva**, pues aquellos países con mayor participación femenina exhiben mejores indicadores de crecimiento y pro-



Ana Olivos, gerenta general de Humana Consultores, Msc Organizational Dynamics.

ductividad, especialmente en contextos de envejecimiento demográfico.

Si **la inteligencia artificial redefine el trabajo sin perspectiva de género, profundizará las brechas existentes**, de allí que el desafío sea anticipar nuevas formas de trabajo, promover que éste sea inclusivo, dinámico y que dé cuenta de dinámicas organizacionales resilientes.

www.humanaconsultores.cl

LITA DONOSO:

“Una mujer que se transforma, transforma su universo”

Así lo destaca la psicóloga transpersonal y escritora de best sellers, reconocida como líder de sanación y espiritualidad en Chile.

—¿Crees que hoy en día las mujeres se interesan más que los hombres por cultivar un desarrollo y/o evolución espiritual?

“Efectivamente, el interés por el desarrollo personal y espiritual, hoy en día son aspectos del ser que son parte de las necesidades de la mayoría de las mujeres. Somos nosotras las llamadas en este momento de la historia a generar la unificación entre lo masculino y lo femenino”.

—¿Cómo define espiritualidad?

“Es ‘hacer conocido lo desconocido’. Existen potenciales en el individuo asociados a descubrir el puente de unión entre la dimensión material y la dimensión energética del ser, el Origen, la Fuente o Dios, que también somos. El camino del autoconocimiento.

—¿Es aplicable a la empresa?

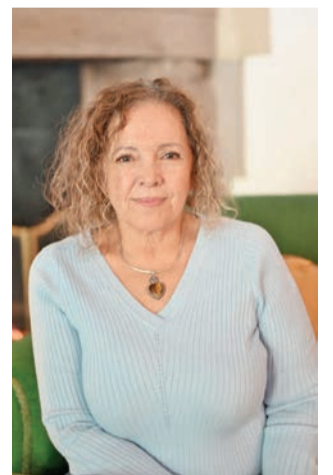
“Por supuesto. Uno de los mejores ejemplos es el japonés Kasuo Inamori, fundador de KDDI, una multinacional de telecomunicaciones. En su libro “Otra forma de vivir” afirma que su principio básico en relación a su negocio, fue escuchar la voz de Dios.

—¿El Método Alkymia (de su autoría) tiene esa finalidad?

“Efectivamente. Está diseñado para que la persona unifique ‘lo material’ con ‘lo energético’ que somos, a fin de construir una existencia armónica, próspera y saludable en todos los ámbitos de la existencia”.

—¿Cuál es su mensaje en el Día Internacional de la Mujer?

“Creo que las mujeres estamos invitadas a proyectar desde dentro, lo que queremos ver afuera: equidad, armonía, inteligencia emocional y espiritual, justicia, paz y, por sobre todo, ... amor. Una mujer que se transforma, transforma su universo.





respuestas terapéuticas se extrapolaron sin validar adecuadamente sus particularidades en mujeres. Eso también se refleja en el desarrollo de soluciones tecnológicas y sistemas de seguridad. Se observa, por ejemplo, en el diseño de fármacos “probados mayoritariamente en hombres, en dispositivos médicos que no consideran variaciones anatómicas, en elementos de seguridad vial calibrados para tallas y pesos masculinos y en algoritmos de salud digital que omiten variables como ciclos hormonales o patrones diferenciales de uso”, señala.

“Cuando el mundo se diseña sin considerar a las mujeres, no estamos frente a un error técnico aislado, sino ante una brecha estructural de equidad entre hombres y mujeres”, señalan desde ONU Mujeres en Chile. Desde la organización subrayan, además, que muchos desarrollos tecnológicos y servicios han sido creados mayoritariamente por hombres y pensados desde experiencias masculinas, algo que sigue influyendo en ámbitos como transporte, inteligencia artificial o seguridad laboral.

Parte importante de esta brecha también se explica por cómo se diseñan las soluciones desde su origen. Según la fundadora de Genias, Jimena Zapata, “el problema no es solo de conciencia, sino de cómo

“Cuando el mundo se diseña sin considerar a las mujeres, no estamos frente a un error técnico aislado, sino ante una brecha estructural de equidad entre hombres y mujeres”, señalan desde ONU Mujeres.

se han hecho las cosas históricamente”. Aunque hoy existe mayor discusión sobre el tema, advierte que “los sistemas de investigación, inversión y desarrollo no han cambiado al mismo ritmo”.

Según explica, los sesgos aparecen desde etapas tempranas del proceso: en la definición del problema, en el levantamiento de datos y en el testeo de soluciones

bajo condiciones consideradas promedio. “Hablar del tema es un primer paso, pero si no se cambia cómo se generan los datos y quiénes toman las decisiones, el sesgo se mantiene”, afirma.

Cuando esto ocurre, agrega, “las mujeres tienen que adaptarse, asumir más riesgos o simplemente quedan fuera”, especialmente en contextos donde ya participan activamente en la vida laboral y productiva.

Cuando la brecha llega al trabajo

A medida que más mujeres comenzaron a incorporarse a sectores históricamente masculinizados, muchas de estas diferencias dejaron de ser invisibles y obligaron a revisar estándares de seguridad y condiciones laborales. La gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad de la Asociación Chilena de Seguridad (Achs), Paulina Calfucoy, señala que los llamados Elementos de Protección Personal (EPP) estándares “han sido diseñados históricamente para hombres, por lo que requieren ajustes para responder de manera adecuada a la fisonomía de las mujeres”. Esto implica incorporar mayor variedad de tallas, tecnologías y adaptación de materiales.

“Las organizaciones han avan-

zado en políticas de equidad y seguridad, identificando brechas y condiciones que favorecen la participación femenina”, explica Calfucoy. Entre los progresos destaca la adecuación de infraestructura, como camarines y espacios de descanso diferenciados; mejoras en transporte y campamentos; y salas de lactancia y adaptaciones ergonómicas de herramientas y maquinarias.

Según la Achs, la tasa de accidentabilidad laboral ha disminuido un 33% en los últimos diez años y las mujeres presentan niveles menores que los hombres en la mayoría de los sectores productivos. Sin embargo, la evolución reciente muestra que los desafíos también están cambiando. “Si bien la tasa de accidentabilidad de hombres ha sido sistemáticamente superior, en los últimos años esta brecha se ha acortado, observando un aumento de un 0,28% en la tasa de accidentabilidad laboral en mujeres desde 2022 al 2024”, advierte la ejecutiva.

Las expertas coinciden en que la incorporación sostenida de mujeres en distintas industrias ha obligado a revisar estándares que durante años se consideraron universales. Un proceso que distintas industrias recién comienzan a abordar, a medida que cambia la composición de la fuerza de trabajo.

cómo se construyó la evidencia médica y tecnológica. La directora del Instituto de Tecnología para la Innovación en Salud y Bienestar (ITISB) de la Universidad Andrés Bello, Carla Taramasco, lo explica con un ejemplo desde su ámbito: “Esta brecha evidencia un sesgo estructural en la generación de evidencia biomédica, que ha priorizado cuerpos masculinos como norma de referencia”. Esto, advierte, ha impactado áreas como salud cardiovascular, dolor crónico y farmacología, donde síntomas y

De la ingeniería a la alta dirección: la alianza con la PUC que proyecta el talento femenino STEM y fortalece el ecosistema TODAS en Itaú



La colaboración con la Escuela de Ingeniería de la PUC impulsa vocaciones femeninas en ciencia y tecnología, mientras el banco consolida su ecosistema integral de diversidad e inclusión “TODAS”, articulando formación, mentorías y desarrollo ejecutivo bajo una estrategia transversal de equidad de género.

En un escenario global donde las políticas de diversidad enfrentan retrocesos, Itaú reafirma su compromiso como el primer banco privado en Chile en adherir a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), impulsados por ONU Mujeres y el Pacto Global. Esta adhesión no es solo una declaración de principios, sino una hoja de ruta concreta que permite medir avances en equidad de género, liderazgo femenino e inclusión dentro de la industria financiera.

Uno de los pilares visibles de este compromiso es la alianza estratégica con la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica



El CEO de Itaú, André Gailey, se refiere a la importancia del ecosistema “TODAS”.

de Chile, vigente desde 2018 y recientemente renovada hasta 2028. La iniciativa contempla becas, mentorías, oportunidades laborales para egresadas destacadas y un fondo orientado al desarrollo académico y la investigación liderada por mujeres en disciplinas STEM.

Sin embargo, el trabajo en el ámbito universitario es solo una arista de un ecosistema más amplio. A través de “TODAS”, Itaú impulsa de manera sistémica el crecimiento y liderazgo femenino, abordando el desarrollo profesional en distintos momentos del ciclo laboral mediante programas de formación,

mentorías, networking y un sponsorship activo por parte de líderes corporativos.

El rasgo distintivo de TODAS es su alcance: impacta tanto a mujeres itubers como a estudiantes, talento STEM, clientas y comunidades. En paralelo, programas como Liderazgo Mujer y la estrategia transversal de equidad de género —bajo el marco “avanzamos juntos construyendo equidad”— han permitido avanzar hacia una mayor movilidad interna, buscando que la representación femenina alcance al menos un 45% en posiciones de liderazgo del banco.

Este enfoque integral, que combina desarrollo profesional, cultura organizacional, semillero universitario e impacto social, ha sido reconocido externamente con el tercer lugar en Great Place to Work Mujeres y el primer lugar en EFY Talento Femenino Sub 35, posicionando a Itaú como referente en la industria.

Así, Itaú avanza en un ecosistema articulado que entiende la diversidad y la equidad de género no solo como un compromiso ético, sino como una ventaja competitiva y un motor de desarrollo sostenible, en línea con los Principios WEPs que guían su actuar.

EL PROGRAMA QUE IMPULSA LA PARTICIPACIÓN DE FIRMAS LIDERADAS POR MUJERES EN MERCADOS DE ALTO VALOR

Fomentar la participación de empresas lideradas por mujeres dentro de las cadenas de valor y en las decisiones de compra se ha transformado en un gran desafío para el mercado y los más diversos sectores productivos. Y es, de hecho, el principal objetivo del programa Activa Empresarias, una plataforma y aceleradora impulsada por ONU Mujeres, que busca conectar la oferta y la demanda de manera más eficiente, vinculando firmas de este tipo, con potencial de crecimiento y proyección internacional, con grandes compradores tanto nacionales como extranjeros.

“La plataforma combina aceleración de negocios, fortalecimiento de capacidades, acceso a redes y generación de oportunidades comerciales concretas, con especial foco en mejorar productividad, competitividad e inserción en mercados dinámicos”, subraya la

Activa Empresarias, iniciativa impulsada en conjunto por ONU Mujeres, Corfo y ProChile, combina aceleración de negocios, fortalecimiento de capacidades, acceso a redes y generación de oportunidades comerciales.

especialista en empoderamiento económico de ONU Mujeres Chile, Albania Quevedo.

Según puntualiza, desde la perspectiva empresarial esta iniciativa no solo busca promover la inclusión, sino que también poner a disposición una herramienta orientada a fortalecer la gestión de proveedores; permitir a las firmas compradoras ampliar y diversificar su base de abastecimiento; acceder a nuevas proveedoras competitivas; y construir cadenas de suministro más resilientes, innovadoras y sostenibles.



Alianza estratégica

Esta trascendente iniciativa es impulsada junto a Corfo y ProChile, una alianza que articula capacidades complementarias del ecosistema público para abordar esta brecha desde una perspectiva sistémica e integral.

“ONU Mujeres aporta el marco estratégico y la experiencia global en empoderamiento económico y compras con enfoque de género; Corfo contribuye desde el fortalecimiento productivo, la innovación y el desarrollo empresarial; y ProChile integra la dimensión de internacionalización, facilitando la inserción de estas firmas en mercados a nivel mundial”, explica Quevedo.

En ese contexto, la profesional sostiene que las compras con enfoque de género son una palanca estructural de desarrollo económico sostenible. “Esto se debe a que las decisiones de abastecimiento no solo responden a necesidades operativas, sino que configuran quiénes participan en cada sector y en qué condiciones. En ese sentido, las decisiones en este ámbito tienen la capacidad de moldear mercados, fortalecer ecosistemas productivos y convertirse en una herramienta concreta para dinamizar el crecimiento y la resiliencia”, enfatiza.

DÍA DE LA MUJER

Liderazgo femenino en salud: una brecha que persiste

En el sector salud, las mujeres llevan décadas sosteniendo una parte esencial del sistema. Están en las aulas de medicina, hospitales, laboratorios y en la investigación. Sin embargo, cuando se observan los espacios donde se toman las decisiones, su presencia es menor.

Un estudio publicado en Human Resources for Health muestra que solo el 20% de las sociedades médicas en América Latina están presididas por mujeres y que su participación en comités directivos de hospitales y universidades no supera el 36%. Esto refleja que el talento femenino crece en la formación

y práctica clínica, pero no en liderazgo institucional.

Superar esta brecha no es solo una cuestión de equidad. También es una



IRYNA HARUSTOVICH.

oportunidad para fortalecer los sistemas de salud. Y en Chile, donde las mujeres representan una parte significativa de los profesionales de la salud, avanzar hacia una mayor presencia en los espacios de liderazgo sigue siendo un desafío pendiente.

“Si aspiramos a un sistema de salud más innovador y sostenible, el liderazgo debe refle-

jar la diversidad del talento que ya existe en el sector”, comentó Iryna Harustovich, Managing Director Merck Group y General Manager Healthcare Chile.



CAROLE CERNA, GERENTA GENERAL:

“ABC Hidráulica nace del empuje femenino y fuerza de madre”

Así lo destaca la ejecutiva y fundadora de esta empresa que, desde Antofagasta y a paso firme, se abre paso en la minería.

“Jamás en la vida pensé que iba a vivir de los fierros... estoy muy orgullosa de lo que he conseguido, aunque el camino no ha sido fácil, pero todo tiene su recompensa. Y si en algún momento retrocedo, es sólo para tomar impulso”, expresa Carole Cerna, gerenta general de ABC Hidráulica, una empresa que se orienta a la reparación y fabricación de componentes hidráulicos, neumáticos y servicios de apoyo en terreno, y que hoy abre una nueva área de desarrollo que es la reparación estructural de todos los componentes de equipos especiales de productos y reparación de todas las partes de rodado.

“ABC Hidráulica nace, en octubre de 2010, del empuje femenino y fuerza de madre”, relata Carole Cerna, quien reconoce que llegó a este rubro por un azar de la vida, al vincularse en el pasado con una maestría de reparaciones hidráulicas y neumáticas.

“En ese entonces, como mujer soltera y mamá de dos hijos (Francisco y Alejandra) que



estaban en el colegio, necesité reinventarme y salir adelante... este rubro que ya lo conocía, me gustó, me incentivó y me fue rentable”, agrega, junto con detallar que comenzó con la empresa en un espacio de su casa, con un torno, yendo a pie a visitar a clientes, golpeando puertas, haciéndolas todas. Pero esto cambia cuando el 2014 mi hijo mayor se vino a trabajar conmigo. Actualmente es el gerente de Operaciones de la empresa (entre otras cosas, estudió Gestión en Mantenimiento Industrial en la UdeC).

“La gente comenzó a confiar en mí, me hice un prestigio”, añade la empresaria, junto con brindar un honesto mensaje a las mujeres en su día internacional: “Que confíen en ellas, que se sientan orgullosas de ser quienes son, que nunca olviden la gran fuerza interior que tenemos las mujeres y que con pasión y garra se sale adelante. Mejor aún si suman un propósito”, concluye la gerenta general de ABC Hidráulica, Carole Cerna.

www.abchidraulica.cl
ccerna@abchidraulica.cl

R&Q Ingeniería pone foco en el rol de la mujer en la toma de decisiones técnicas que definen el futuro del país

- La reconocida consultora tiene un 40% de representación femenina en su Directorio. A nivel total, la dotación de mujeres es de un 24,4%; y el Directorio está presidido por una mujer: Tina Rosenfeld.
- “La inclusión femenina, particularmente en roles técnicos y estratégicos, amplía la capacidad de la organización para abordar desafíos cada vez más complejos”, asegura la presidenta del Directorio de R&Q Ingeniería.

Con 50 años de experiencia y trayectoria, R&Q Ingeniería es una consultora que participa en decisiones complejas de infraestructura, minería, energía, transporte y agua, donde se definen inversiones, riesgos, impactos ambientales y sociales de largo plazo. “Queremos asegurar que las decisiones que impactan el desarrollo del país se construyan con la mejor combinación de talento disponible”, indica Tina Rosenfeld, presidenta del Directorio de la compañía.

En efecto, para la alta ejecutiva, la inclusión femenina, particularmente en roles técnicos y estratégicos, amplía la capacidad de la organización para abordar desafíos cada vez más complejos: transición energética, gestión eficiente del agua, sostenibilidad de faenas mineras e integración territorial de proyectos. “En ese contexto, incorporar diversidad de miradas en los equipos técnicos y en las instancias de decisión mejora la profundidad del análisis, fortalece la gobernanza y reduce sesgos en la evaluación de alternativas”, afirma.

No obstante, la inclusión conlleva importantes desafíos, ya que, en industrias históricamente masculinizadas, como minería e infraestructura, todavía existen brechas en trayectorias profesionales, redes de influencia y acceso a roles críticos en terreno o en dirección de proyectos. “Superar estas brechas requiere políticas claras, pero también cultura organizacional, formación continua y liderazgo comprometido”, señala la presidenta del Directorio.

Otro desafío relevante para R&Q Ingeniería es asegurar que su crecimiento y expansión internacional mantengan estándares consistentes de equidad e inclusión en todos los mercados donde opera.

Iniciativas y liderazgo

Para impulsar el cumplimiento de sus metas de participación femenina, diseño e implementación de acciones a abordar en ese ámbito, R&Q cuenta con un Comité de Diversidad e Inclusión, liderado por el área de Bienestar, donde participan diversos representantes de distintas áreas de la empresa.

Así, la consultora ha impulsado un conjunto de acciones estructurales orientadas a fortalecer el liderazgo técnico femenino. Entre ellas, potenciar una presencia activa de mujeres en la dirección de proyectos complejos en minería e infraestructura;



Tina Rosenfeld, presidenta del Directorio de R&Q Ingeniería.

realizar alianzas con organizaciones del sector como Women in Mining (WIM) Chile y participar en instancias gremiales que promueven mayor presencia femenina en la industria.

A lo anterior, se suman procesos de selección y promoción con enfoque en igualdad de oportunidades y evaluación por mérito técnico; el fortalecimiento de planes de carrera y desarrollo profesional para talento femenino senior en áreas de alta especialización; y una participación activa en el diálogo sectorial donde mujeres de R&Q intervienen como referentes técnicas.

“Contamos con una Política de Diversidad e Inclusión, en la cual reconocemos la importancia de hacer más diversa nuestra fuerza laboral, por

“Nuestro desafío es continuar fortaleciendo un ambiente de trabajo inclusivo, donde cada talento, sin importar su género, contribuya al crecimiento y desarrollo de R&Q Ingeniería”, comenta Tina Rosenfeld.

lo que nos comprometemos a promover una cultura de respeto a la diversidad, igualdad, e inclusión laboral en todos los procesos de la empresa”, asevera Tina Rosenfeld.

De esa manera, R&Q busca poner el foco en el rol de la mujer en la toma de decisiones técnicas que definen el futuro del país.

En proyectos de infraestructura hídrica, energías renovables, optimización de procesos mineros o planificación territorial, las decisiones no son neutras: implican impactos ambientales, sociales y económicos de largo plazo. La participación femenina en estos espacios contribuye a integrar variables de sostenibilidad, eficiencia de recursos y gestión de riesgos con una mirada

amplia e integral.

“Nuestra estrategia no apunta a crear espacios paralelos, sino a consolidar una gobernanza donde mujeres ingenieras, gerentas de proyecto y especialistas técnicas estén presentes en las instancias donde se definen alternativas, se evalúan riesgos y se priorizan inversiones. Creemos que los equipos diversos toman mejores decisiones, por eso estamos constantemente trabajando en aumentar la diversidad de nuestros equipos”, enfatiza la presidenta.

Inclusión que avanza

De cara a los próximos años, R&Q proyecta consolidar y aumentar la participación femenina en comités ejecutivos, jefaturas y dirección de proyectos de alta complejidad; así como también profundizar programas de desarrollo y mentoría para mujeres en áreas críticas e integrar indicadores de diversidad e inclusión dentro de la gestión estratégica de la compañía.

La idea es fortalecer la visibilidad de mujeres de R&Q en espacios gremiales y sectoriales, posicionándolas como referentes en discusión pública sobre infraestructura, sostenibilidad y transición energética; y asegurar que en la expansión internacional de la compañía se mantengan estándares consistentes de equidad y gobernanza inclusiva. De hecho, la sucursal de R&Q Colombia es liderada por una mujer: Sandra Valencia, Country Manager de R&Q Colombia.

“Para nosotros la participación de talento femenino en R&Q es parte de nuestra propuesta de valor de equipos de excelencia técnica que ofrecemos como consultora líder en ingeniería”, concluye Tina Rosenfeld.

www.ryq.cl

Dato de interés

Sobre los procesos de reclutamiento y selección, la consultora -con presencia en más de cinco países, un portafolio superior a 1.500 proyectos a nivel mundial y un equipo de alrededor de 3.000 profesionales- realiza ternas mixtas, promoviendo la equidad de género desde la etapa inicial.

Además, desarrolla reportes ejecutivos mensuales que reflejan el porcentaje de mujeres consideradas en base al total de cargos solicitados y valida el porcentaje de participación femenina comprometido en la propuesta técnica de los proyectos a los que postula, como criterio de seguimiento y priorización.

En los últimos años, más mujeres se han ido adentrando en el mundo de las inversiones a través de plataformas digitales, fondos mutuos, instrumentos de ahorro o compras de acciones. Aunque persisten diferencias en montos y en niveles de riesgo asumido, su participación crece, se adelanta en edad y comienza a diversificarse. Así, el desafío hoy no es atraerlas al sistema, sino acompañar su consolidación dentro de él.

Desde FinteChile observan un creciente interés por invertir, especialmente entre mujeres jóvenes. Si bien se mantiene una preferencia por la renta fija, también ha aumentado la participación en renta variable, como acciones y ETFs. El gremio destaca que la digitalización ha democratizado el acceso a los mercados y ha contribuido a reducir barreras tradicionales mediante mayor educación financiera.

La country manager de Fintual AGF, Florencia Barros, respalda esta tendencia basándose en cifras de la compañía. Cuenta que, en 2019, las mujeres representaban el 27,6% de quienes iniciaban inversiones en la plataforma; mientras que entre 2024 y lo que va de 2026, la cifra bordea el 44%. Además, la edad promedio de entrada bajó de 41 a 34 años. "Esto muestra que procesos más simples y digitales han

CÓMO ESTÁN INVIRTIENDO LAS MUJERES EN CHILE

Fondos mutuos, acciones y ETFs son hoy parte de la cartera de inversión de más mujeres en Chile, quienes están ingresando al mercado a edades más tempranas. Sin embargo, persisten brechas en montos invertidos y en exposición al riesgo.

POR VALENTINA CÉSPEDES



CUENTA CON AMPLIO PERSONAL FEMENINO Y EN CARGOS DE LIDERAZGO

Diversidad que transforma: el compromiso de Legrand Chile en el Día Internacional de la Mujer

Para esta importante empresa especialista en infraestructuras eléctricas y digitales, la diversidad hay que entenderla en todas sus dimensiones: género, discapacidad, generaciones y tecnología. Para Legrand Chile, la diversidad es la base para construir un mercado más justo, moderno y sostenible.

Legrand Chile demuestra que la diversidad no sólo es posible, sino que constituye un motor de innovación y competitividad. Desde 2021, la compañía cuenta con la certificación GEEIS (Gender Equality European & International Standard) en los pilares de género y discapacidad, y desde fines de 2025 incorporó también el pilar intergeneracional, reafirmando que la inclusión debe permear todos los niveles de la organización.

La equidad interna es un eje central de su estrategia: igualdad en formación, compensación, desarrollo y oportunidades; convenios con universidades nacionales e internacionales que potencian el programa Ingenieras de Chile; y beneficios que apoyan la conciliación, tales como: facilidades para madres cuidadoras, permisos parentales extendidos, oportunidades de desarrollo, entre otros.

Actualmente, el 40% de la dotación de Legrand Chile son mujeres y el 38% de las posiciones de management están lideradas por ellas, cifras que marcan un precedente en un sector donde la participación femenina suele ser baja.

En esta línea, Legrand Chile mantiene una vinculación activa con la Fundación Inspiring Girls, organización que busca inspirar y promover la participación de niñas y adolescentes en carreras STEM.

ROL CLAVE DEL COMITÉ ELLE

Además, el comité de Diversidad e Inclusión cuyo nombre es Elle, lidera el proyecto Inspiration in Action, que acerca la inteligencia artificial a estudiantes de colegios fuera del perímetro de Santiago, ampliando las oportunidades de acceso y aprendizaje en comunidades que suelen estar más alejadas de la innovación tecnológica.

El Comité Elle cumple un rol fundamental en asegurar que las políticas se traduzcan en acciones concretas y que la cultura inclusiva se viva en el día a día. Su aporte es clave para que la diversidad no sea sólo un discurso, sino una práctica constante que impacta en la gestión y en la innovación.

Nicolás Hobeilah, gerente general de Legrand Chile, refuerza esta visión: "En Legrand Chile entendemos la



Comité Elle de Legrand Chile: (de izquierda a derecha) Esteban Serón, Claudia Veloso, Natalia Beltrán, Nicolás Hobeilah, Beverly Nuñez, Marcela López, Katterine Toro y Andrés Arratia.

diversidad como una decisión estratégica de negocio. Los equipos diversos toman mejores decisiones, innovan con mayor agilidad y generan mayor valor para nuestros clientes. Estamos convencidos de que el futuro de nuestra industria, especialmente en un contexto de transformación digital e inteligencia artificial, se construirá con talento diverso. Al invertir en mujeres, en las nuevas generaciones y en un liderazgo inclusivo, fortalecemos nuestra competitividad y contribuimos activamente al desarrollo tecnológico y económico de Chile."

Por su parte, Beverly Núñez Bitar, gerente de Recursos Humanos y RSE de la compañía, precisa:

"En Legrand Chile estamos convencidos de que la diversidad no es un objetivo aislado, sino una estrategia que fortalece nuestra cultura, impulsa la innovación y nos prepara para los desafíos del futuro. La inclusión es un compromiso que asumimos día a día, porque sabemos que detrás de cada política hay personas, talentos y sueños que merecen oportunidades reales.

En el marco del Día Internacional de la Mujer, Legrand Chile reafirma que la inclusión es un compromiso permanente. La diversidad, entendida en todas sus dimensiones, género, discapacidad, generaciones y tecnología, constituye la base para construir un mercado más justo, moderno y sostenible.



facilitado que más mujeres entren al mercado de inversión”, afirma.

Perfil de riesgo y montos

No obstante, la diferencia se observa en la composición de las carteras. Según Barros, cerca del 10% de las mujeres invierte en acciones y ETFs, frente a más de 20% de los hombres. “La brecha ya no es de acceso, sino de participación en este tipo de activos”, sostiene.

En cuanto a los perfiles de riesgo “más agresivos”, Barros señala que, entre 6% y 7% de las mujeres se ubica en este segmento, versus alrededor de 14% de los hombres. Con todo, la distancia se ha reducido respecto de 2019, cuando el 17,9% de los hombres estaba en este perfil frente a 8,4% de las mujeres.

Estos patrones se desplazan también hacia los fondos mutuos. Según el informe de Género 2025 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), el 77% de las mujeres invierte en fondos mutuos conservadores, frente al 72% de los hombres. Además, el 83% de sus recursos se concentra en instrumentos de menor riesgo, mientras que en el caso de los hombres es 79%. Asimismo, solo un 7% del segmento femenino opta por estrategias más agresivas.

Ese informe también señala que,

Según el informe de Género 2025 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), el 77% de las mujeres invierte en fondos mutuos conservadores y el 83% de sus recursos se concentra en instrumentos de menor riesgo.

al cierre de septiembre de 2024, el 42% del monto total invertido en fondos correspondía a mujeres. El saldo promedio fue de \$13,4 millones, frente a \$18,2 millones en hombres.

Desde la Asociación de Fondos Mutuos, su gerente general interina, Macarena Ossa, explica que la diferencia en montos responde principalmente a factores estructurales, como brechas de ingresos y trayectorias laborales históricamente distintas. Añade que, en general, tanto hombres como mujeres muestran perfiles conservadores. Aún así, observa que el rol de la mujer ha cambiado significativamente en las últimas décadas, lo que se refleja “en una participación más activa en el mundo laboral y en la toma de decisiones financieras, traduciéndose en mayores niveles de ahorro y presencia en el sistema financiero”.

Por otra parte, la fundadora del Centro de Estudios Poder Económico, Victoria Paz, analiza que existe una tensión entre ahorro e inversión. En un sondeo realizado por esta institución, enfocado en participación en inversiones financieras, detectaron que alrededor del 60% de las mujeres declara no invertir en el sistema financiero. Sin embargo, también observaron que una gran proporción ha invertido alguna vez o expresa interés en hacerlo, lo que

“sugiere que no se trata de falta de motivación, sino de barreras de acceso percibidas”.

“Muchas mujeres están dispuestas a ahorrar, pero no necesariamente a invertir, o lo hacen de forma muy conservadora”, acota Paz. En su trayectoria ha visto cómo la tecnología ha ido facilitando el acceso, pero sin eliminar las barreras de confianza. “Valoran la facilidad digital, pero buscan acompañamiento e información clara antes de dar el paso hacia inversiones más sofisticadas”, asegura la especialista.

Para la country manager de Fintual AGF, el desafío ahora es consolidar esa participación y transformarla en construcción sostenida de patrimonio. “Es clave seguir avanzando en educación financiera, buen diseño de productos y una comunicación clara que acompañe las decisiones de inversión en las distintas etapas de la vida”, precisa Barros.

Paz concluye que, si esta tendencia se consolida, el impacto se desplazaría hacia una mayor autonomía económica de ellas, con hogares más resilientes y un mercado financiero más inclusivo y dinámico. “En otras palabras, no se trata solo de más mujeres invirtiendo, sino de una transformación en la forma en que se construye seguridad económica en Chile”, sostiene.



MINERÍA Y CAPITAL HUMANO:

Integrar talento femenino con rigor estratégico impulsa competitividad

En un escenario donde la escasez de talento calificado ya impacta el desarrollo de negocios en la minería chilena, aumentar y consolidar la participación femenina se convierte en una decisión estratégica.

La gestión de personas dejó de ser una función de soporte para transformarse en un eje crítico de sostenibilidad. El recambio generacional, la expansión de operaciones y la creciente sofisticación tecnológica, exigen atraer, evaluar y proyectar a más mujeres hacia posiciones clave en un mercado altamente competitivo.

La integración efectiva de mujeres en la industria no sólo amplía la base de talento disponible; también incorpora nuevas miradas en liderazgo, gestión de equipos y resolución de problemas en entornos de alta complejidad operacional. Es así que, una selección exhaustiva y profesional para evaluar el potencial y el desarrollo de competencias, son pilares bases para construir equipos diversos y técnicamente robustos.

ManpowerGroup: Seleccionar con rigor

Para ManpowerGroup, con más de 60 años de trayectoria en Chile y presencia en más de 75 países, seleccionar con rigor es una decisión que impacta productividad, innovación y sostenibilidad. “Un proceso estructurado no sólo asegura adecuación técnica y cultural; también reduce riesgos de rotación y acelera la generación de valor”, señala Marisol Aguayo, directora executive Search Business Professionals.

La minería demanda hoy habilidades técnicas avanzadas, liderazgo sólido y capacidad de adaptación frente a exigencias operativas crecientes. En este contexto, visibilizar y posicionar a mujeres con experiencia, potencial ejecutivo y competencias estratégicas es clave para cerrar brechas históricas. Evaluar gestión en contextos desafiantes, toma de decisiones ética y liderazgo inclusivo permite proyectar talento femenino hacia roles de mayor respon-



sabilidad e influencia.

Posicionar a más mujeres en la minería

El executive search especializado en minería incorpora mapeo profundo de mercado y búsqueda directa de talento pasivo, facilitando

el acceso a profesionales altamente calificadas que muchas veces no están activamente disponibles, pero que pueden transformar organizaciones. Este enfoque no sólo amplía oportunidades individuales; fortalece la gobernanza, mejora la calidad de las decisiones y contribuye a mitigar riesgos reputacionales mediante procesos trazables y validación rigurosa de liderazgo.

“En una industria marcada por la transición energética, mayores exigencias ESG, digitalización y automatización, potenciar la participación femenina no es una agenda paralela: es una palanca concreta de competitividad. Posicionar a más mujeres en la minería, con procesos de atracción y desarrollo continuo, es avanzar hacia un sector más innovador, resiliente y preparado para los desafíos de largo plazo” enfatiza la ejecutiva.

LONGEVIDAD ACTIVA: CONSUMO, TRABAJO Y PODER DE DECISIÓN DESPUÉS DE LOS 60



Con una población que envejece aceleradamente hacia el año 2070, el país enfrenta una paradoja: las mujeres de la tercera edad están cada vez más activas en el mercado como consumidoras, pero la representación de ellas en la publicidad y las oportunidades del mundo laboral enfrentan desafíos para responder a sus necesidades. POR ANDREA CAMPILAY

Las personas mayores ya no están saliendo del mercado, están cambiando la forma de consumir. Una realidad que se ve reflejada en los resultados del estudio "Target Group Index" de Kantar Ibope Media, el cual revela que la llamada economía plateada está empujando un nuevo ciclo de consumo, por ejemplo, con un 15,8% de las personas

encuestadas que planea comprar un auto en los próximos dos años, un 25% que salió de vacaciones el último año y un 20% que viajó en avión por ocio.

En las mujeres de este segmento, al momento de la jubilación "lo primero que se observa es una reorganización de la canasta de gasto", asegura la gerente general de SelloMayor,



UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ACREDITADA NIVEL AVANZADO

DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
VINCULACIÓN CON EL MEDIO
HASTA 10 DE DICIEMBRE DE 2029



En el marco del Día Internacional de la Mujer, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Santo Tomás (UST), en conjunto con la Cátedra Abierta Latinoamericana "Matilda" y las Mujeres en Ingeniería, destaca la relevante labor que académicas, investigadoras y directivas de nuestra casa de estudios han desarrollado a lo largo de su trayectoria personal y profesional. Como reflejo de nuestro compromiso con la equidad de género, la Facultad de Ingeniería UST aumentó sus académicas de planta, pasando de un 39% en 2024 a un 46% en 2025.

ESTE 09 DE MARZO
Realizaremos el desayuno:

MICFUS:

*Proyectando la Mujer
Ingeniera y científica para
el desarrollo sostenible*

CATEDRA MATILDA LATINOAMERICANA

DF: ESPECIAL 8M – EMPRESA TEAMWORK

8M: IA e innovación para acelerar el talento femenino

En este 8M, el desafío no es solo abrir oportunidades para las mujeres, sino generar condiciones sostenibles que impulsen su desarrollo profesional. Avanzar en equidad exige decisiones estratégicas, medición de impacto e innovación en los procesos de empleabilidad.



Bajo esta mirada, el Grupo de Empresas Teamwork realizará Expo Talentosas 2026, feria laboral virtual del 16 al 18 de marzo, que tras convocar a más de 18 mil postulantes en sus versiones previas, hoy incorpora inteligencia artificial para escalar su impacto. La plataforma integra un sistema de "match laboral" que conecta perfiles femeninos con vacantes acordes a su experiencia y proyección, optimizando procesos y reduciendo brechas.

"El empoderamiento real requiere empleabilidad efectiva, innovación y espacios de visibilidad. Desde Expo Talentosas queremos ampliar la conversación: no solo conectar talento femenino con oportunidades en todo Chile, sino también visibilizar referentes y empresas que están generando condiciones reales de desarrollo. Las esperamos a todas del 16 al 18 de marzo en www.expotalentosas.cl", señala Paula Penjean, gerente regional y de Nuevos Negocios de Grupo Teamwork.



90,2

AÑOS SERÁ LA ESPERANZA DE VIDA PARA LAS MUJERES EN 2070, SEGÚN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS.

40%

DE LA POBLACIÓN CHILENA TENDRÁ 65 AÑOS O MÁS PARA EL 2070.

Mercedes Rico. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo, en 2024 las mujeres mayores de 50 años destinaron más recursos a alimentos, bebidas no alcohólicas y salud y en segundo lugar a comunicaciones, recreación y bienes diversos. En contraste, los hombres del mismo tramo concentraron más gasto en transporte, restaurantes y educación. “No son diferencias abismales, pero sí consistentes”, dice Rico. Acota que en el caso de las mujeres hay un mayor peso en lo esencial y en lo que sostiene la vida cotidiana, pero aclara que “sería un error quedarse con la foto actual”, ya que las proyecciones del BID estiman un fuerte crecimiento de este grupo en ámbitos como moda, recreación, cultura, transporte y educación.

“Estamos frente a un segmento que ya no puede ser visto como pasivo o marginal en el consumo”, afirma la gerente de operaciones de Kantar Ibope Media, Tatiana Orloff, quien destaca que las mujeres con más de 60 años hoy tienen autonomía, tiempo y poder de decisión, lo que las convierte en un agente económico relevante.

Las brechas

Desde la Alianza Piensa en Grandes de AFP Habitat —dedicada a impulsar iniciativas con foco en la tercera edad— estiman, sobre la base de estudios recientes, que este grupo etario vivirá “25 o 30 años después de jubilar, y ese período dejó de ser pasivo para convertirse en una nueva etapa de desarrollo”. Un espacio que, a su juicio, muchas empresas todavía no dimensionan.

Pese a la activa participación económica, las personas mayores “sienten que las marcas no les hablan a ellas”, expresa la socióloga y directora de educación digital de Conecta Mayor UC, Isabel Infante. La percepción que tienen de la publicidad actual, acota, es que “exalta modelos de juventud”, aunque lentamente se haya incorporado a personas mayores como público objetivo. Aunque estamos lejos de países como Japón, donde la economía plateada representa la mitad del consumo total, sostiene que las necesidades de consumo de las mujeres mayores representan una oportunidad para las marcas.

Entre los errores más comunes de diseño de productos, Rico señala que “se sigue tratando a las personas mayores como un grupo único”, pese a las diferencias en hábitos, uso de plataformas digitales y poder adquisitivo. Añade que muchas empresas siguen asociando longevidad con dependencia y remarca que persiste una brecha entre precio, diseño y experiencia. “Según la encuesta de experiencia de consumo de SelloMayor y DataVoz (2025), el 60,2% de las personas entre 60 y 69 años y el 44,9% de las mayores de 70 consideran que los productos pensados para su edad son muy caros”, puntualiza.

Por ello, la Alianza Piensa en Grandes de AFP Habitat, plantea que hoy es clave “adaptar la tecnología y el diseño de productos (...) a las necesidades reales de las personas mayores, incorporándolas desde el inicio en su desarrollo”.

En el plano laboral, Infante expresa que “quien prescindiera de las personas mayores para robustecer sus equipos de trabajo, pierde oportunidades” y advierte un riesgo de doble discriminación: por edad y por género.

Por sus años en el mercado, las profesionales que pertenecen a este grupo etario “ya han transitado por diferentes momentos de carrera, con la necesidad de adaptarse a cambios y, posiblemente, de capacitar a distintos equipos y nuevos profesionales, desempeñando un perfil de liderazgo”, afirma la division manager de Robert Half Chile, Leslie Muñoz. A sus ojos, esto ofrece a las empresas candidatas con amplio bagaje y buen nivel de networking, pero sobre todo, personas que son conscientes de su valor y sus capacidades de sintonizar en un ambiente cada vez más flexible.

Aun así, el edadismo en las organizaciones chilenas “es un tema mucho más extendido de lo que a veces queremos reconocer”, advierte Rico. Por ello, plantea que para potenciar las oportunidades de este segmento es necesaria la capacitación continua y la existencia de políticas de conciliación que no penalicen el cuidado. Una visión compartida por Infante, para quien el mundo privado debe priorizar un cambio cultural que elimine las barreras de edad en los procesos de selección y valore la experiencia.

Participación femenina como estrategia de competitividad para la minería 4.0



Por: Isabel Torres, Director of Products and Resources, NTT DATA Chile



Por: Priscila Alves, Manager Natural Resources, NTT DATA Chile

La minería es un pilar central de la economía chilena y un espacio donde se define la competitividad futura del país. En este contexto, la participación femenina no es solo una cifra: es un indicador estratégico que muestra si la industria amplía su base de talento y moderniza su cultura para sostener la transformación del negocio.

Los avances recientes son significativos. Según la Alianza CCM-Eleva, al primer semestre de 2025 la presencia de mujeres en la gran minería alcanzó 23,1%, posicionando a Chile como líder mundial, superando a Australia, Sudáfrica y Canadá, es un salto significativo respecto del 8,9% registrado en 2018 y refleja el esfuerzo sostenido de las organizaciones que han impulsado políticas activas de inclusión y formación.

Sin embargo, el desafío ha evolucionado. Ya no se trata solo de incorporar mujeres, sino de integrarlas en el núcleo operativo del negocio, donde se toman decisiones críticas. La minería opera en condiciones de alta incertidumbre y la evidencia muestra que equipos diversos toman mejores decisiones bajo presión. En un escenario global que demandará más cobre y litio, Chile no puede desaprovechar capacidades, la diversidad es una decisión estratégica, no simbólica.

La inclusión también impacta directamente en seguridad e innovación. Culturas más diversas tienden a mejorar el cumplimiento de protocolos, reducir incidentes y fortalecer el pensamiento crítico. En ámbitos como la minería digital, los centros integrados de operaciones y la analítica avanzada, lo que importa es la capacidad técnica, la mirada crítica y la colaboración, no el género.

Aquí la tecnología juega un papel decisivo. Puede acelerar la equidad o reforzar brechas. Si las mujeres no acceden

a formación STEM, analítica de datos o automatización, la minería 4.0 podría reproducir desigualdades históricas. Por el contrario, las nuevas tecnologías ya están eliminando barreras tradicionales: la automatización anula el argumento de la “fuerza física” como barrera de entrada. Los simuladores, el monitoreo predictivo o gemelos digitales democratizan el aprendizaje, reducen barreras geográficas y amplían las trayectorias técnicas posibles.

No es solo equidad, es sobre retorno y desempeño operacional. Si la industria no amplía quién participa en decisiones técnicas y tecnológicas, limitará su propia capacidad de adaptación en un entorno cada vez más desafiante. La tarea de fondo es cultural y de diseño organizacional: establecer indicadores de diversidad en roles operativos, métricas transparentes de desarrollo en áreas técnicas e incorporar la inclusión desde el origen en nuevas tecnologías y procesos.

La competitividad futura de la minería no dependerá solo de sus reservas ni de su inversión en activos. Estará determinada, cada vez más, por la calidad de las decisiones que sea capaz de tomar. Para ello, la industria necesita equipos altamente competentes, pero también diversos, capaces de abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas.

Hoy está más que demostrado que las mujeres pueden desempeñarse con éxito en la minería. El desafío actual es integrarlas plenamente en la innovación operacional y en la toma de decisiones estratégicas. El país ya avanzó en participación; ahora debe transformar ese avance en impacto real en la operación, la innovación y la gestión. Ser líderes en cifras es importante, pero ser líderes en impacto definirá la competitividad futura de la industria.

¿ES NECESARIO UN PRESUPUESTO FISCAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO?

En noviembre del año pasado, cuando la Dirección de Presupuestos (Dipres) dio a conocer el segundo ejercicio de etiquetado de género aplicado a la propuesta de erario fiscal para el año 2026, se instaló una discusión que fue mucho más allá de las cifras. En un contexto de transición política, el foco se trasladó hacia la necesidad y alcance de incorporar formalmente una herramienta como esta en la planificación fiscal del Estado.

En su momento, el Gobierno explicó que el ejercicio forma parte de la hoja de ruta del Ministerio de Hacienda y la Dipres para avanzar gradualmente hacia un Presupuesto con Perspectiva de Género (PPG), entendido como el uso de la política fiscal para promover la igualdad y el desarrollo de mujeres y niñas. En la práctica, consistió en que los servicios públicos revisaran partidas del Presupuesto 2025 y clasificaran programas según su aporte directo —si su objetivo era reducir brechas— o indirecto —si generaban efectos favorables—. Esto no crea recursos nuevos, sino que identifica gasto ya aprobado con impacto en género, una metodología extendida en la OCDE, donde más del 60% de los países la aplicaba a 2022.

“Son medidas temporales, proporcionales y razonables, de orden legal o político, diseñadas para revertir desigualdades históricas y combatir la discriminación contra grupos vulnerables”, explica la gerenta de diversidad e inclusión en Deloitte, Carla Bartolucci, quien enfatiza que lo principal de este tipo de acciones es su temporalidad, es decir, que existen mientras la brecha existe. “Cuando la brecha desaparece, la acción afirmativa también lo hace. Por lo cual, la inyección de capital en el gasto público con perspectiva de género es necesaria para empujar la equidad de género”, afirma la ejecutiva. No obstante, aclara que el etiquetado es una herramienta de trazabilidad del gasto, no una evaluación de resultados.

Contar con un etiquetado de las herramientas que contribuyen a la equidad de género en el aparato estatal es un avance en términos de transparencia, opinan expertas, aunque advierten que puede transformarse en un gesto simbólico si no hay una correcta medición del impacto de esos recursos en las brechas estructurales. POR ANDREA CAMPILAY

Según cifras de la Dipres, un 22,5% del presupuesto del año 2025 contribuyó a avanzar hacia la equidad, con un monto de género etiquetado que alcanzó los \$18.594.108 millones. En tanto, para este año —de momento y según la información del proyecto de Ley de Presupuesto aprobada— un 23% de este aportaría de manera directa o indirecta a avanzar hacia la igualdad de género, lo que equivale a \$19.800.000 millones.

Para entender si es necesario o no contar con este etiquetado en el gasto público, la investigadora del Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Cecilia Cifuentes, expone que es necesario partir desde el rol del Estado. Este, a su juicio, tiene dos objetivos fundamentales en materia

de política social: tender a igualar oportunidades y mejorar la distribución del ingreso. “Desde esa lógica, el enfoque de género puede ser una herramienta útil, pero no debiera entenderse como un objetivo en sí mismo, sino como algo subordinado

“Cuando el foco está solo en clasificar el gasto y no en medir su impacto en la reducción de brechas, el instrumento pierde fuerza transformadora y se convierte en un gesto simbólico”, afirma la presidenta de WEF Chile, Nicole Verdugo.

a ese rol social del Estado”, precisa Cifuentes, y añade que el impacto dependerá realmente de cómo se inserta dentro de una política social más amplia. En ese sentido, asegura que el foco no debería estar única-

mente en el género, sino en la vulnerabilidad.

El riesgo: un gesto simbólico

Bajo la mirada de la presidenta del Women Economic Forum (WEF) Chile, Nicole Verdugo, el etiquetado de género ha sido un avance importante en términos de transparencia fiscal y de institucionalización del enfoque de género en el presupuesto. Sin embargo, advierte que este puede transformarse en un ejercicio meramente contable si no va acompañado de cambios sustantivos en la forma en que se

en un gesto simbólico”, dice Verdugo. A sus ojos, la clave está en pasar de un enfoque de “gasto sensible al género” a uno de “inversión estratégica para cerrar brechas estructurales”, lo que implica preguntarse si los recursos están efectivamente incidiendo en autonomía económica, participación laboral, acceso a financiamiento, corresponsabilidad en cuidados y presencia en espacios de decisión.

Una visión con la que coincide Bartolucci, para quien la tarea hoy es generar una matriz de indicadores que pueda dar cuenta

diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas.

“Cuando el foco está solo en clasificar el gasto y no en medir su impacto en la reducción de brechas, el instrumento pierde fuerza transformadora y se convierte

de la eficacia de la implementación en el tiempo y generar el comparativo con las recomendaciones de la OCDE.

¿Qué pasa si se elimina?

Con el cambio de Gobierno, se abre la posibilidad de eliminar o debilitar este tipo de etiquetado en el erario fiscal para los próximos años. Verdugo sostiene que la experiencia internacional muestra que, cuando esto ocurre, los primeros efectos se observan en la pérdida de trazabilidad del gasto y en la disminución de la transparencia fiscal.

“Sin un sistema que identifique qué programas contribuyen a cerrar brechas, se vuelve mucho más difícil monitorear avances y exigir rendición de cuentas”, resalta. A modo de ejemplo, menciona que en los países donde ha ocurrido, se ha observado una fragmentación en el diseño de políticas públicas y el enfoque de género vuelve a depender de la voluntad política puntual más que de una estructura permanente.





10 AÑOS
DE TRANSICIÓN ENERGÉTICA
150 AÑOS DE HISTORIA

En ENGIE valoramos profundamente el respeto por cada persona y cada voz. Porque cuando todas y todos se sienten incluidos y respaldados, los equipos toman mejores decisiones y trabajan con mayor seguridad, confianza y propósito.

En el marco del **Día Internacional de la Mujer 2026**, hacemos un llamado a colaborar activamente para construir un entorno donde las mujeres sean respetadas, apoyadas y cuenten con igualdad de oportunidades para crecer, liderar y desarrollarse profesionalmente.

**Juntos impulsamos una cultura más equitativa,
diversa y sostenible hacia la transición energética.**



ENGIE

MUJERES Y TALENTO TÉCNICO: LA BRECHA QUE AMENAZA LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA

Sumar mujeres en los cargos técnicos de la industria no solo favorece la equidad, sino que también es una estrategia para asegurar la viabilidad de un sistema que ya está bajo presión.

POR FRANCISCA ORELLANA

El camino que se recorre en el país hacia una matriz de energía más sostenible enfrenta múltiples desafíos, no solo económicos o empresariales, sino también de capital humano: no hay suficientes técnicos y especialistas para esta nueva era de la industria de la energía, donde la baja participación femenina surge como una barrera crítica de sortear.

La jefa de la Oficina de Género y Derechos Humanos del Ministerio de Energía, Francisca Valenzuela, explica que la escasez de perfiles técnicos y especialistas constituye hoy uno de los nudos críticos que pueden ralentizar el avance de la transición energética en Chile.

Según el Estudio de Fuerza Laboral del Sector Energético, publicado por el Ministerio de Energía en 2025,

el país requerirá entre 12 mil y 27 mil nuevos trabajadores técnico-profesionales y universitarios en la próxima década para sostener el despliegue de proyectos de generación renovable, modernización de redes y desarrollo de nuevas industrias.

Valenzuela dice que, de no abordarse oportunamente, esto puede traducirse en retrasos en la ejecución de proyectos, mayores costos



Vestas

Vestas Chile proyecta continuar creando equipos diversos que aporten al país y a la industria

“Cuando una persona demuestra conocimiento, es resolutive, y está dispuesta a colaborar, el foco deja de estar en el género, solo importa la persona. Ahí, es cuando pasas a ser ‘invitado a la mesa’; ¡aprovecha esta oportunidad al máximo!”, afirma Cecilia Martínez, Finance Director.

Con sede en Dinamarca, Vestas Wind Systems es una empresa especializada en soluciones de energía renovable.

Fundada en 1945, Vestas ha estado a la vanguardia de la industria eólica siendo uno de los mayores fabricantes de aerogeneradores del mundo y también un promotor activo de la participación de mujeres en un sector tradicionalmente masculino, creando condiciones para que su contribución tenga impacto directo en los resultados del negocio.

“Nuestro enfoque parte de una base clara: la diversidad es un hecho en nuestra fuerza laboral global; por lo tanto, la responsabilidad de la empresa es asegurar equidad, eliminando las barreras que impiden que todas las personas aporten a su máxima capacidad. Esto se traduce en comportamientos de inclusión que fortalecen la colaboración y la toma de decisiones, y en entornos donde cada persona tiene la confianza de aportar sus ideas para impulsar el desempeño, la innovación y la competitividad”, explican desde el Depto. de Diversidad e Inclusión de Vestas.

En Chile, esto se refleja en oportunidades reales de desarrollo en áreas como finanzas, ingeniería, operaciones y liderazgo, acompañadas de prácticas que favorecen el equilibrio entre vida laboral y personal y procesos de selección centrados en habilidades y potencial, libres de sesgos innecesarios. “Según las cifras disponibles,



Cecilia Martínez, Finance Director.

las mujeres representan el 43% de las posiciones de liderazgo, en particular, en el área de Finanzas la participación femenina alcanza el 100%”, indica Cecilia Martínez, Finance Director.

Así, para los próximos años, Vestas proyecta: ampliar la participación femenina en operaciones y mantenimiento, impulsar alianzas con universidades y centros técnicos para fortalecer talento local, desarrollar programas internos de crecimiento profesional para todos, y continuar creando equipos diversos que reflejen la realidad del país y su industria.

INICIATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA

Las Mujeres Suman, un sello por la igualdad



Su impacto ha trascendido fronteras, impulsando la inclusión en el sector energético.

El Sello Las Mujeres Suman del Ministerio de Energía se consolidó como una iniciativa estratégica para impulsar la inclusión de mujeres como voceras y expertas en el sector energético. Su objetivo es reconocer aquellos eventos que promueven una representación femenina real y visible en espacios de decisión y debate técnico, contribuyendo a transformar la imagen tradicional de las voces referentes en energía.

El sello establece requisitos que resguardan porcentajes de participación femenina

en los paneles de eventos, que las invitaciones consideren una difusión con enfoque de género y que la promoción de bienes y servicios esté libre de hipersexualización.

En 2025, 18 eventos fueron certificados, reflejando el compromiso del sector con una cultura más equitativa. Su impacto ha trascendido fronteras: la Asociación Uruguaya de Mujeres en Energía (AUME), inició el sello “Más Mujeres, más energía”, fortaleciendo la colaboración regional por la igualdad de género en América Latina.



Energía + Mujeres cumple 10 años

Impulsado por el Ministerio de Energía, el plan Energía + Mujeres busca aumentar la participación femenina en el sector energético, que a 2024 llegaba al 21,3%. “Desde el año 2019 hay avances relevantes gracias al compromiso del sector en materias de liderazgo: la presencia de mujeres en cargos de CEO y estamento profesional creció más de 10 puntos porcentuales, en gerencias y en jefaturas casi 7 puntos, reflejando mayor incorporación en estos roles”, explica Francisca Valenzuela desde esa cartera. Sin embargo, “aún el techo de cristal está presente” en áreas como los cargos técnicos y de operarias, donde la participación femenina sigue sin cambios y por debajo del 10%, aunque reconoce que el 75% de las empresas del sector cuenta ya con una política de género, cifra que aumentó 26% entre 2023 y 2024. “Los avances existen y se debe continuar porque más mujeres en energía es más desarrollo para Chile”, enfatiza la ejecutiva.

Para la directora de Women in Energy (WEC Chile), esta iniciativa “ha sido un punto de encuentro clave para quienes creemos y trabajamos por una mayor participación femenina en la industria energética. Su aporte no solo ha sido generar conciencia a partir de datos y estudios, sino también acompañar desde la práctica, a través de espacios que han orientado a las organizaciones sobre cómo incorporar más mujeres de manera efectiva y sostenible”.

laborales, competencia por talento especializado y limitaciones para escalar nuevas tecnologías.

Actualmente, la cifra de mujeres en niveles operarios en este sector es de solo un 3%, mientras que en puestos técnicos llega a un 5%. “El país está dejando fuera del sistema productivo a una parte sustantiva del talento potencial disponible. Incorporar mujeres en mayor proporción,

especialmente en niveles técnico-profesionales, no solo constituye una medida de equidad, sino en estrategia económica y productiva clave para asegurar la viabilidad y velocidad de la transición energética en Chile”, plantea la ejecutiva.

El problema ya es una realidad. Según la presidenta de la Asociación de Mujeres en Energía, Pía Suárez, “cerca del 70% de las empresas

del sector reconoce tener vacantes recientes, mientras que, en el proceso de contratación, más del 82% declara haber tenido dificultades serias para cubrir puestos”.

Para la líder de Educación TP de Fundación Chile, Susana Silva, “si el país busca sostener la velocidad de la transición energética y ampliar la base de capital humano, la participación de mujeres en roles técnicos es

estratégico”. De no hacerlo, añade, comenzarán a “aparecer cuellos de botella inevitables, aumentan los costos y los procesos pierden eficiencia”. Y, sobre todo, no se podrán sostener las nuevas inversiones.

Modelos colaborativos

La presencia de mujeres ayuda a la industria a un mejor desempeño, resiliencia y velocidad de ejecución, plantea la socia de human capital en Deloitte, Claudia Cornejo. “Cuando los espacios de liderazgo son homogéneos, las preguntas que se hacen también tienden a serlo, reducen diversidad cognitiva, empobrece la deliberación estratégica y el riesgo aumenta”, detalla. Lo contrario, permite a las empresas mejorar su

capacidad de adaptación, añade.

Para dar vuelta este escenario han surgido iniciativas relevantes para lograr una mayor participación. Desde la industria, por ejemplo, hay esfuerzos coordinados y “acciones con organizaciones de la sociedad civil como Ingeniosas, que trabajan desde etapas escolares para fomentar vocaciones científicas y tecnológicas en niñas y jóvenes, abordando uno de los problemas de fondo: los estereotipos que influyen en la elección de carrera”, resalta Valenzuela.

Desde ACERA, por ejemplo, se están impulsando tres líneas de acción: fortalecer el *pipeline* formativo con liceos, CFT y universidades, con exposición temprana y experiencias prácticas; conectar formación con empleo mediante prácticas estructuradas, mentorías y certificaciones técnicas en renovables, almacenamiento y gestión digital de activos; e instalar métricas en las empresas para seguir la participación femenina en roles técnicos, metas de contratación y trayectorias de liderazgo.

“Ampliar la participación de mujeres en energía no es simbólico: es una decisión estratégica de competitividad y seguridad energética para sostener la electrificación y la digitalización del país”, concluye la directora ejecutiva de ACERA, Ana Lía Rojas.

SOLO
5%
DE LOS PUESTOS
TÉCNICOS DE LA
INDUSTRIA SON
OCUPADOS POR
MUJERES.



TRANSFORMAR DESDE EL LIDERAZGO:

Las mujeres detrás de la nueva etapa de Ferrostaal

Competiendo en el país en los sectores minero y energético, históricamente con baja participación femenina, Ferrostaal impulsa un importante proceso de cambio liderado por mujeres. Más que una señal, es una transformación cultural que está redefiniendo cómo se trabaja en equipo, cómo se innova y cómo se gestionan las bases para un negocio sostenible.

En Chile, la minería y la energía han sido históricamente sectores con baja diversidad de género. Sin embargo, esta realidad está cambiando. Hoy, las mujeres representan aproximadamente el 21,8% de la fuerza laboral en la minería chilena y cerca del 21,3% en el sector energía. Aunque el avance es significativo, las cifras muestran que aún existe un amplio espacio para seguir creciendo, especialmente en posiciones técnicas y de liderazgo.

En ese contexto, Ferrostaal Chile vive un proceso de transformación organizacional liderado por mujeres en cargos estratégicos, marcando una nueva etapa en su historia y proyectando una visión más diversa y sostenible del negocio.

Marisol Vidal Palma, CEO de la compa-

ña, sostiene que “el liderazgo inclusivo no reemplaza modelos anteriores, sino que los complementa y los amplía. Integra perspectivas y capacidades diversas, fomenta la colaboración y pone a las personas en el centro, sin perder foco en los resultados y en los componentes claves de nuestra propuesta de valor, como son la seguridad y la excelencia operacional. Los resultados de esta gestión no solo se reflejan en nuestra forma de trabajo, sino también en nuestros resultados y en los avances evidenciados en nuestros reportes de sostenibilidad, donde mostramos logros concretos en desarrollo de talento y fortalecimiento organizacional”.

La industria enfrenta desafíos complejos: transición energética, mayores exigencias



Vilma Tagle, CFO de Ferrostaal Graphics; Fabiola Meza, gerente de Personas de Ferrostaal Chile, y Marisol Vidal Palma, CEO de Ferrostaal Chile.

ambientales, presión por ser más eficientes y estándares de seguridad cada vez más rigurosos. En este escenario, la diversidad se convierte en una ventaja competitiva. Estudios internacionales demuestran que las organizaciones con equipos directivos diversos toman mejores decisiones y fortalecen su gobernanza.

Desde el ámbito financiero, Vilma Tagle, CFO de Ferrostaal Graphics, destaca que “la combinación de rigurosidad técnica y visión estratégica es clave para sostener el crecimiento. La diversidad en la toma de decisiones reduce riesgos y mejora el desempeño”.

Mientras que para Fabiola Meza, gerente de Personas, avanzar hacia una industria más inclusiva requiere acciones concretas y

sostenidas en el tiempo. “En Ferrostaal estamos trabajando desde distintos ámbitos para construir un entorno más equitativo. Hemos fortalecido nuestros procesos de contratación para minimizar sesgos, impulsamos capacitación técnica para mujeres con alto potencial y desarrollamos programas de acompañamiento —a través de mesas redondas y conversatorios— que apoyen su crecimiento profesional”.

Agrega que el cambio cultural no ocurre de un día para otro: “Nuestro compromiso es generar condiciones reales de desarrollo, donde el talento —independiente del género— pueda proyectarse, asumir desafíos y acceder a posiciones de liderazgo. La inclusión no es solo un objetivo, es parte de cómo queremos hacer empresa hacia el futuro”.

EL AVANCE DE LAS CONDUCTORAS EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SANTIAGO

Conducir una micro fue, por décadas, un oficio casi exclusivo de hombres. Turnos extensos, exposición nocturna y un sistema diseñado sin considerar las necesidades de las mujeres ni enfoque de género reforzaron esa lógica. Hoy, el escenario está cambiando: las conductoras de buses RED aumentan y la electrificación del transporte ha contribuido a ampliar su presencia.

Entre 2022 y 2025, la participación femenina creció 142% en este segmento. A diciembre de 2025, el sistema registraba 18.398 conductores, de los cuales 2.323 eran mujeres, equivalentes al 12,63% del total, según el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Aunque la brecha persiste, el avance es histórico para el sector.

Uno de los motores ha sido el Programa Más Mujeres Conductoras, implementado en 2022 por la Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM), que becó a 575 mujeres para obtener licencia A3 y asegurar su contratación. La directora de la DTPM, Paola Tapia, afirma que la iniciativa "ha contribuido a acortar las brechas de género, entregando a mujeres de distintas comunas un trabajo formal, seguro y cercano a sus hogares".

Según encuestas de la DTPM, el 46% de esas becadas son las principales proveedoras de su hogar; el 43% de ellas estaban desempleadas y el 60% realizaba labores de cuidado. "Cuando una mujer obtiene este beneficio, con un contrato de trabajo segu-

Aunque su presencia todavía es minoritaria, su crecimiento ha sido histórico para la industria. La expansión de los buses eléctricos ha sido un factor decisivo, al redefinir el perfil requerido y abrir oportunidades.

POR VALENTINA CÉSPEDES

ro, no solo se está beneficiando ella, sino que existe un entorno familiar que mejora su calidad de vida", sostiene Tapia. Acota que, a su vez, el 64% ingresó buscando empoderamiento y desarrollo personal.

Tapia añade que para profundizar esta política, la última licitación de buses estableció metas progresivas de incorporación femenina: las empresas deben partir con un 12% de conductoras y alcanzar un 18% al octavo año de concesión.

Otra iniciativa que busca aumentar la participación de conductoras es el programa Iron Woman, liderado por Volvo Chile. La subgerenta de marketing y comunicaciones de la firma, Marihen Palma, explica que "esta iniciativa inició su camino en el transporte de carga, formando a 40 mujeres que hoy conducen camiones en Chile". A partir de ese hito, Iron Women expandió su alcance al segmento de buses, permitiendo que más mujeres se integren laboralmente al transporte público. El modelo combina formación técnica, acompañamiento y vínculo con

MÁS DE
18
MIL
CONDUCTORES TENÍA
EL SISTEMA AL CIERRE
DE 2025, DE LOS
CUALES 2.323 ERAN
MUJERES.

empleadores.

El impulso de la electrificación

Según la vicepresidenta de la Comisión de Transporte del Colegio de Ingenieros, Carolina Vladilo, la expansión de buses eléctricos en el sistema RED Movilidad modificó el perfil laboral y a su vez, permitió "cuestionar

prejuicios históricos asociados a la conducción femenina, particularmente aquellos vinculados a la fuerza física, la resistencia o una supuesta menor capacidad técnica".

Vladilo agrega que la electromovilidad trasladó el foco hacia competencias técnicas y digitales, ampliando la presencia femenina en gestión de energía, planificación y supervisión de flotas. "Los buses eléctricos presentan una operación más ergonómica y asistida tecnológicamente, lo que demuestra que la conducción profesional depende más de habilidades cognitivas y manejo del entorno que de atributos físicos", afirma.

La subdirectora del Centro de Desarrollo Urbano Sustentable (Cedeus), Carolina Rojas, coincide en que la electrificación ha contribuido a desmontar prejuicios y abrir espacio para "reconfigurar los trabajos con una perspectiva de género y con inclusión de mujeres en un sector que, generalmente, lo relacionamos con el empleo masculino".

Barreras que persisten

La integrante del Consejo de Expertas en Género y Movilidad de la DTPM, Paula Soto, advierte que ese 12,63% de participación femenina refleja una brecha aún estructural. "No depende solo de cuántas mujeres ingresan, sino

de cómo se diseñan los turnos, las terminales, la distribución de ingresos y horas extras y la gobernanza en seguridad y cultura organizacional". Para ella, el desafío se desplaza hacia qué tan viable y seguro es para una mujer que tiene carga de cuidado, entrar, permanecer y progresar en este sistema.

Soto agrega que el trabajo nocturno es un punto crítico, no solo por el horario, sino por los trayectos hogar-terminal, donde aumenta la exposición a riesgos e incluso hostigamiento.

Otro factor clave es la infraestructura. La subdirectora del Cedeus enfatiza que es necesario incorporar un enfoque de género tanto en la cultura organizacional como en el diseño físico. "Es clave promover una cultura transversal que combata el acoso, pero también contar con equipamientos adecuados: espacios seguros, camarines apropiados y zonas compatibles con las labores de cuidado", señala.

Vladilo advierte que el desafío ya no es solo abrir espacios, sino consolidar un sector atractivo y sostenible. "Eso implica fortalecer la formación técnica y perfeccionar la gestión de una operación 24/7 con esquemas más eficientes y predecibles, que mejoren la calidad de vida y amplíen la base de talento", concluye.



ENFRAGEN
Chile

**TRANSFORMAMOS LA ENERGÍA CON
MUJERES QUE LIDERAN EN CADA ESPACIO**



LAS ASIMETRÍAS QUE CONDICIONAN LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EL ECOSISTEMA EXPORTADOR

La cantidad de empresas lideradas por mujeres en el ecosistema exportador está creciendo, pero a un ritmo menor que la de aquellas encabezadas por hombres. Hoy, por cada compañía con liderazgo femenino que participa activamente en el comercio exterior, existen 2,3 lideradas por hombres.

Y aunque en 2024 se superó por primera vez la barrera de las 2.500 firmas dirigidas por mujeres, la brecha sigue siendo estructural: si se mantiene el ritmo de las actuales tasas de crecimiento, tomaría 45 años —hasta el 2069— para que este tipo de empresas iguallen la cantidad de las dirigidas por hombres, según los resultados más recientes de la Radiografía de la Mujer Exportadora, elaborada por la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (Subrei).

El documento, publicado en 2025, también señala que el 89% de las mujeres líderes tiene más de 40 años. Según la gerente de Aceleradora de Mujeres Empresarias, Nicole Forttes, son profesionales altamente calificadas que, tras enfrentar barreras durante años en sus recorridos por el mundo corporativo, optan por emprender para ganar mayor autonomía.

Aunque en 2024 por primera vez más de 2.500 empresas con liderazgo femenino participaron del comercio exterior, un análisis de la Subrei muestra que, a las actuales tasas de crecimiento, tomaría 45 años alcanzar la cantidad de exportadoras dirigidas por hombres.

POR ANDREA CAMPILAY

¿Por qué es tan lenta su incorporación?

La Subrei sostiene que la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo ha identificado restricciones que afectan el emprendimiento y la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres, como menor acceso a financiamiento, brechas en redes empresariales y dificultades para escalar. “Estos factores, que son estructurales del ecosistema exportador, ayudan a explicar la razón por la que el aumento de su participación tiende a ser más gradual que en el caso de las empresas lideradas por hombres”, detallan desde el organismo, y añaden que en Chile la evidencia es consistente con ese diagnóstico.

Otra asimetría se relaciona con la multiplicidad de roles que las mujeres asumen en el ámbito profesional, familiar y comunitario. “En el sector exportador, esta brecha tiende a profundizarse, ya que el desarrollo de mercados internacionales exige alta disponibilidad para viajar, construir redes comerciales globales y participar activamente en procesos

de negociación y posicionamiento internacional”, plantea la presidenta y cofundadora del holding agrícola Agrotrop y emprendedora Endeavor, Karina von Baer.

Sobre la base de evidencia generada desde el International Trade Centre, la directora ejecutiva de Conecta Logística, Mabel Leva, señala que parte de las barreras responden a los costos fijos de comercialización. “En promedio, las empresas lideradas por mujeres tienden a ser

de menor tamaño y estos costos pueden afectarlas proporcionalmente más”, explica.

Desde la perspectiva de la promoción de la oferta exportable, la directora nacional de ProChile, Lorena Sepúlveda, cuenta que han detectado barreras vinculadas al acceso a información, contactos y

conocimientos de los procesos para exportar. Asimismo, asegura que al desarrollarse ese proceso exportador se genera una brecha importante asociada a la intermitencia en sus exportaciones y que, por ejemplo, hay “empresas lideradas por mujeres que, habiendo logrado internacionalizar sus productos o servicios un año, no logran mantener ese esfuerzo de manera continua en los años posteriores”. Por ello, desde el organismo han buscado abordar estas problemáticas con el programa Mujer Exporta, entregando información y generando redes, lo que ha impactado a más de 800 empresas lideradas por mujeres.

A estos esfuerzos también se suma que desde el año 2016, la Subrei ha impulsado una política

Transformación progresiva

Para Forttes, la urgencia radica en “diversificar la canasta exportadora, con las nuevas tecnologías y la IA a disposición de los negocios”, herramientas con las que “se puede transformar el tipo de exportaciones que hacemos como país”.

Leva advierte una alta concentración de empresas lideradas por mujeres que exportan a un solo destino (54%) y que ofrecen un único producto o servicio (47%). Para revertir este escenario, dice que se requiere facilitar el acceso a financiamiento especializado, fortalecer programas de internacionalización y avanzar en métricas que permitan monitorear no solo la participación femenina, sino también la permanencia y

Menor acceso a financiamiento, brechas en redes empresariales y dificultades para escalar son parte de los factores que afectan el emprendimiento e internacionalización de las empresas encabezadas por mujeres.

comercial con enfoque inclusivo, lo que se evidencia en la incorporación de capítulos de comercio y género en nueve acuerdos comerciales vigentes: Canadá, Argentina, Brasil, la Unión Europea, Singapur–Alianza del Pacífico y Emiratos Árabes Unidos, son algunos de ellos.

crecimiento.

Pese a la disparidad, Karina von Baer resalta un cambio progresivo: el alza de estas firmas “refleja una transformación positiva del ecosistema emprendedor chileno, que probablemente se acelerará en los próximos años si se continúa fortaleciendo el apoyo”.

"SIN MUJERES, EL MERCADO LABORAL SE QUEDA TRABAJANDO CON UNA MANO ATADA"



La presidenta de Mujeres en Energía, Pía Suarez, dice que la presencia femenina es clave para la transición energética del país, pero advierte que los avances en equidad no son suficientes.

POR FRANCISCA ORELLANA

"Estamos creciendo, sí, pero seguimos siendo una de cada cinco en un sector que define tarifas, infraestructura y futuro productivo". Así resume la presidenta de la Asociación de Mujeres en Energía (AME), Pía Suarez, el estado actual de la presencia femenina en la industria energética, en la que, a sus ojos, hay todavía desafíos importantes en inclusión y equidad de género.

El avance aún es poco, dice: "Hoy, las mujeres representan 21,3% de la fuerza laboral en la industria energética chilena, veníamos de 16,1% en 2022", detalla, destacando que los mayores progresos se dan en mayor visibilidad, reconocimiento de trayectorias femeninas y la certeza de

que la participación femenina es clave para la transición energética.

-¿Qué brechas son urgentes?

-El cuello de botella tiene nombre y apellido: lo técnico-operativo. En Chile, la data muestra una concentración de mujeres en puestos administrativos -donde llegan al 51%- , mientras que en puestos operativos alcanzan solo 9%. Esa asimetría explica por qué a veces parece que avanzamos, pero el corazón del sistema, en terreno, mantenimiento y operación, sigue casi cerrado. Y eso no nace en la empresa, nace antes. En la educación media técnico-profesional afín a energía, la matrícula está fuertemente masculinizada (79,3% hombres) y la titulación lo es aún más, con un 84,8% hombres. Así se fabrica, año tras año, un embudo de oferta.

Por eso, cuando hablamos de brecha, hablamos también de cultura. La Unicef ha mostrado que incluso en expectativas familiares se reproduce el sesgo, por ejemplo, en Chile el 50% de madres y padres espera que sus hijos varones estudien STEM, versus menos de 20% para sus hijas. Ese dato es duro, porque marca la cancha desde la infancia.

-¿Qué cambios se requieren?

-El cambio clave es dejar de pedirles a las mujeres que se adapten a un sistema diseñado sin ellas, y empezar a adaptar el sistema al talento. Esto se traduce en cosas concretas: turnos más compatibles con vida familiar, infraestructura adecuada en faenas, estándares de seguridad y equipamiento pensados para distintos cuerpos, y rutas de progresión claras hacia roles técnicos y jefaturas, por poner algunos ejemplos.

-¿Qué desafíos tiene la futura ministra de Energía, Ximena Rincón, en equidad de género?

-La llegada de una nueva ministra abre la oportunidad práctica de ordenar la agenda de capital humano como parte de la seguridad energética, no como un capítulo social. Sabemos que vienen más proyectos, más electrificación, más exigencias de mantenimiento y operación. Si no ampliamos la base de talento, se ralentiza todo. (...) La expectativa es que la nueva administración mantenga y profundice el enfoque, porque la evidencia es contundente: sin mujeres, el mercado laboral se queda trabajando con una mano atada.

PATRICIA PIMENTA, PRESIDENTA DE SCHNEIDER ELECTRIC PARA EL ANDEAN CLUSTER & CARIBE

Un liderazgo que anticipa el futuro: transformación, ecosistemas y resiliencia estratégica

La conmemoración del Día Internacional de la Mujer destaca la profunda transformación que vive hoy la gestión empresarial. En un contexto donde los mercados latinoamericanos avanzan aceleradamente hacia la digitalización, la transición energética y nuevos modelos operativos, el liderazgo atraviesa un punto de inflexión. Ya no basta con impulsar crecimiento o eficiencia: la verdadera capacidad ejecutiva reside en navegar la incertidumbre, activar ecosistemas diversos

y preparar a las organizaciones para un futuro que se redefine a gran velocidad.

Ese es el sello de Patricia Pimenta, presidenta de Schneider Electric para el Andean Cluster & Caribe (ACC), quien lidera una de las regiones más estratégicas de Sudamérica. Su enfoque se basa en una convicción clara: **la resiliencia estratégica es una ventaja competitiva cuando se combina con visión sistémica, colaboración y experimentación continua.**

De la incertidumbre a la oportunidad: un nuevo estándar de liderazgo

Bajo su liderazgo, Schneider Electric está avanzando hacia un modelo que rompe con la figura tradicional del líder. En su visión, el rol del líder del futuro no es tener todas las respuestas, sino **crear las condiciones para que el sistema responda y evolucione colectivamente.**

En palabras de Patricia, "la respuesta organizacional debe adaptarse a la complejidad del entorno. En escenarios sencillos, la resiliencia se traduce en eficiencia; en entornos complejos —como los latinoamericanos— se transforma en la habilidad de prototipar, aprender rápido y avanzar en colaboración".

Con más de 20 años liderando transformaciones en diversos continentes, Patricia ha consolidado un estilo donde tecnología y enfoque humano se integran de forma natural. Su liderazgo se apoya en un optimismo realista para sostener una visión de largo plazo aun cuando las condiciones de mercado cambian, estructuras horizontales que empoderan a los



Patricia Pimenta, presidenta de Schneider Electric para el Andean Cluster & Caribe.

equipos y una cultura de aprendizaje continuo y experimentación.

El resultado: equipos que funcionan como **laboratorios de inteligencia colectiva** capaces de generar conocimiento propio para adaptarse a los desafíos de cada país de la región.

Como sintetiza la ejecutiva: "En un ecosistema empresarial que exige sostenibilidad, digitalización y velocidad, liderar no significa resistir la tormenta, sino aprender a navegar en ella con visión, coraje y equipos capaces de co-crear el futuro".



REFERENTES STEM: CÓMO LAS MUJERES INSPIRAN A OTRAS EN LA ELECCIÓN DE CARRERA



La brecha de género en ciencia y tecnología en Chile sigue siendo amplia. Según las últimas cifras dadas a conocer por la Subsecretaría de Educación Superior y la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, las mujeres representan solo el 20,8% de la matrícula de primer año en carreras de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Aunque en el ámbito académico alcanzan el 45,7%, su presencia disminuye en disciplinas tecnológicas y en etapas avanzadas de formación.

“Las brechas de participación en STEM no comienzan al momento de postular a una carrera: se gestan desde la

Dado que el talento científico hoy es estratégico, organizaciones lideradas por mujeres sub 40, o que cuentan con jóvenes referentes entre sus filas, impulsan la inspiración temprana y el acompañamiento para aumentar la participación femenina. POR ANAÍS PERSSON

infancia”, afirma la directora de Fundación Mujer STEM, Javiera Castro. A sus 38 años y habiendo estudiado el fenómeno, bien sabe que cuando las niñas no acceden tempranamente a experiencias científicas, es menos probable que elijan trayectorias vinculadas a estas ramas.

Frente a ese escenario, distintas iniciativas lideradas por mujeres están interviniendo antes del punto de quiebre: no solo para informar, sino para generar identificación.

El potencial del “yo también puedo”

Desde Fundación Mujer STEM impulsan charlas, talleres prácticos en colegios, mentorías y espacios de orientación vocacional que conectan a escolares con estudiantes avanzadas, técnicas, profesionales jóvenes y emprendedoras en áreas tradicionalmente masculinizadas. También desarrollan plataformas de empleabilidad y visibilización de talento femenino.

Castro dice que los referentes cercanos convierten una idea abstracta,

por ejemplo, que STEM “es para otras personas”, en una posibilidad concreta; en un “yo también puedo”. Cuando la referencia es próxima, la trayectoria se percibe alcanzable. “En la práctica, ese contacto puede marcar la diferencia entre ‘no lo elijo porque no lo conozco’ y ‘lo elijo porque ya vi a alguien como yo hacerlo’”, explica.

Una apuesta similar desarrolla Fundación Tremendas a través de su Academia Atómicas, un programa online y gratuito que reúne a niñas y jóvenes de Chile y Latinoamérica en clases de ciencias biológicas, astronomía, tecnología y robótica, impartidas por investigadoras y activistas jóvenes en un espacio que busca descentralizar el acceso y cons-

truir comunidad. Su coordinadora, Amparo Saavedra, tiene 23 años y coincide en que la cercanía generacional cambia completamente la dinámica: “Podemos pasar del ‘usted’, ‘profesora’, ‘doctora’, al ‘tú’ más fácilmente con referentes jóvenes”.

El contraste con los modelos históricos también es relevante. “Sí, queremos que conozcan a Rosalind Franklin y a Marie Curie, pero si solo ven fotos en blanco y negro e historias lejanas, no sabrán que la ciencia también se realiza ahora, en Chile y por mujeres”, afirma Saavedra.

Desde Inspiring Girls, la lógica es similar: generar encuentros directos entre escolares y mujeres jóvenes que ya están recorriendo el camino STEM. La estudiante y

→ CONTINÚA PÁG. 56

En **Porsche Holding Chile**, promovemos el liderazgo femenino como un pilar de nuestra gestión, impulsando su creciente participación en la industria automotriz.

1 de cada **4** líderes son mujeres



Gerentes Generales Porsche Holding Chile y Equipo Impulsor FemMotor

A través de la **iniciativa FemMotor**, promovemos:



PORSCHE
HOLDING



Enap lidera la transformación: seis unidades operacionales reciben el Sello Iguala que certifica equidad de género y conciliación

En 2024 y 2025, la Empresa Nacional del Petróleo certificó su Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SGIGC) -basado en la Norma NCh3262-, y obtuvo este sello primero en Casa Matriz y, posteriormente, en instalaciones operativas y logísticas.

La Empresa Nacional del Petróleo (Enap) marcó un hito en materia de políticas de género, al recibir, el 4 y 5 de marzo, el Sello Iguala en las refinerías Aconcagua y Bío Bío, en los terminales marítimos Quintero y San Vicente, y en la Dirección de Almacenamiento y Oleoductos (DAO). Esto se suma a la obtención del sello en su Casa Matriz, hace justo un año atrás, en reconocimiento a su compromiso con un ambiente laboral libre de sesgos y promotor de la corresponsabilidad.

Este logro da cuenta de una estrategia que pone el foco en el talento y la calidad de vida de todas sus trabajadoras y trabajadores, sin distinción. Para Enap, la certificación reafirma su posición como referente en la industria energética chilena, demostrando que la equidad de género es compatible, e incluso, esencial con la excelencia operativa y la eficiencia productiva.

El Sello Iguala valida un proceso de transformación cultural y de gestión, basado en la Norma Chilena NCh3262. Este esfuerzo es presentado como un motor de cambio en un sector históricamente masculinizado como es la energía, abriendo camino a un modelo de trabajo más justo y renovado.

Para el gerente corporativo de Personas de Enap, Andrés León, "recibir este sello en otras cinco de nuestras principales operaciones es un reconocimiento al profundo proceso de transformación cultural que estamos impulsando. Demuestra que la equidad de género no es solo un imperativo ético, sino un pilar estratégico que nos permite ser más justos, sostenibles y eficientes. En Enap, estamos orgullosos de liderar este cambio en el sector energético, construyendo un futuro donde el talento no tenga género", afirmó.

Equidad en la operación crítica

El valor de esta certificación radica en su expansión a la primera línea de la operación, pues en junio de 2024 Enap inició la implementación del SGIGC en Casa Matriz y cerró el 2025 con resultados positivos en otras cinco unidades es-



tratégicas vitales para la logística y el suministro energético del país.

Certificar la NCh3262 en complejos industriales y terminales marítimos implica un desafío logístico y cultural mayor que en oficinas administrativas. Exige adaptar infraestructura, políticas de Recursos Humanos, horarios y acceso a oportunidades en entornos donde las dinámicas de trabajo suelen ser más rígidas y físicamente demandantes. Al lograrlo, Enap cumple con un estándar y establece un nuevo paradigma para las grandes empresas de energía y minería en Chile.

Impacto real del sistema

El SGIGC en la NCh3262 no constituye meros sellos formales o burocráticos, sino que representa

instrumentos de gestión estratégica e integral, orientados a fortalecer los pilares esenciales de la equidad laboral, promoviendo prácticas organizacionales sostenibles, inclusivas y alineadas con estándares de excelencia. Su implementación ha significado un diagnóstico exhaustivo de la organización y el desarrollo de planes de acción concretos en áreas clave, impulsando la corresponsabilidad y conciliación, gestión de talento sin sesgos, prevención y sanción de la violencia, y eliminación de brechas salariales y lo más importante: una mejora continua permanente.

Un camino de expansión estratégica

El camino hacia la certificación es un proceso que Enap comenzó a diseñar estratégicamente.

Durante el 2024, reforzó el funcionamiento de las Mesas de Diversidad e Inclusión y Equidad de Género que existían en todas sus unidades operativas, impulsó campañas comunicacionales internas y abrió espacios de diálogo que fortalecieron el compromiso de la estatal con la equidad. Reunió a directoras y mentoras de distintas áreas, con altos niveles de participación y satisfacción. Además, comenzó el Primer Encuentro de Mujeres Líderes, donde trabajadoras compartieron experiencias y proyectaron nuevas iniciativas.

A ese objetivo de una organización más diversa, justa y comprometida con sus personas, se sumó el compromiso formal que concretó con la implementación del SGIGC en Casa Matriz ese año, demostrando la viabilidad del modelo que sirvió como base para la expansión posterior. La rapidez con que el sistema maduró permitió que la instalación obtuviera el Sello Iguala en 2025, convirtiéndose en un modelo interno de referencia.

Impulsada por este éxito, la empresa llevó la cultura de inclusión a sus áreas más productivas y logísticas, con el objetivo de consolidar una política de equidad transversal. La certificación en la NCh3262 en seis unidades, en dos años de trabajo, demuestra la responsabilidad con la que Enap ha abordado este desafío estratégico. Durante 2026, iniciará el proceso de implementación en el edificio central de Enap Magallanes en Punta Arenas, lo que permitirá profundizar el modelo en otra de las regiones claves para su operación.

Obtención Sello Iguala en Enap



→ VIENE DE PÁG. 54

Young Ambassador Chile Inspiring Girls 2025, Josefa Ahrend, de 17 años, subraya que la diferencia clave es la identificación. "Cuando las niñas conversan con mujeres jóvenes, sienten que ese futuro es alcanzable porque conocen historias recientes, con desafíos similares a los suyos". Para ella, la representación puede incluso cambiar las expectativas de vida.

Una aproximación complementaria es la de Technovation Girls Chile, programa presente en seis regiones del país que impulsa a niñas y adolescentes a desarrollar soluciones tecnológicas concretas. En cada edición, que se realiza tres veces al año, las participantes crean una aplicación móvil o entrenan un modelo de inteligencia artificial para resolver un problema de su comunidad, acompañadas por profesionales y voluntarias del área STEM.

La Student Lead Ambassador de Technovation, Gloria Purcel, de 20 años, coincide en que el aprendizaje práctico y el vínculo con referentes marcan la diferencia. "Cuando una alumna recibe orientación de una experta cercana en edad se genera una dinámica más colaborativa y menos jerárquica. Eso hace que la transición hacia el conocimiento STEM sea más amigable", afirma. Ese contacto temprano, agrega, permite que muchas pierdan el



miedo a la tecnología y comiencen a proyectarse en espacios donde antes no se veían representadas.

Aunque algunas carreras comienzan a acercarse a la paridad en ingreso, la participación disminuye en etapas posteriores. "No es suficiente que tengamos carreras acercándose al 40% o incluso paridad en ingreso, si seguimos viendo que somos solo un 10% de las tituladas en ciertas áreas STEM", advierte Saavedra.

Desde Fundación Mujer STEM plantean que la brecha debe mirarse como un recorrido completo: acceso

temprano, transición a educación superior, permanencia, inserción laboral y liderazgo. "Hacia 2050, una proporción muy significativa del empleo estará vinculada a STEM; por lo tanto, la brecha educativa hoy se traduce directamente en brecha de oportunidades para mañana", señala Castro.



Inspiring Girls: una década ampliando referentes

■ Fundada en Reino Unido, Inspiring Girls cumple diez años a nivel global y nueve en Chile, país que fue el primero de América Latina en sumarse a la iniciativa en el año 2017. En ese entonces,

la red tenía presencia solo en cinco países. Hoy alcanza a 42, lo que ha permitido articular proyectos internacionales, compartir buenas prácticas y conectar a escolares con referentes de distintas realidades y trayectorias profesionales.

Entre los hitos de esta década, la presidenta de Fundación Inspiring Girls Chile y líder de desarrollo regional Latam Inspiring Girls International, Macarena Salosny, destaca programas globales de educación financiera desarrollados junto a

organizaciones como BlackRock y BBVA, así como la creación de la Academia Inspiradas, durante la pandemia, que conectó digitalmente a niñas de habla hispana y amplió el alcance territorial de la fundación.

"Un gran desafío es trabajar los sesgos de género que aún existen en las salas de clases", advierte Salosny. Por eso, sostiene, el rol de las referentes seguirá siendo clave, no solo para impulsar vocaciones STEM, sino también para derribar prejuicios en entornos familiares y educativos.

LIDERAZGO FEMENINO, EQUIDAD, EDUCACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS GENERACIONES

Bunzl LATAM busca generar un impacto positivo que trascienda el ámbito organizacional

Mirar al futuro con una agenda clara: medir, desarrollar y sostener una cultura donde todas las personas puedan desplegar su máximo potencial.

Para Bunzl LATAM, la equidad de género y la inclusión son un pilar estratégico para construir organizaciones más sólidas, innovadoras y sostenibles en una región tan diversa como Latinoamérica. "Contar con equipos diversos, en género, experiencia, cultura y forma de pensar, enriquece la toma de decisiones, fortalece el liderazgo y mejora el desempeño del negocio", indica Rocío Trejo, directora de Valor Humano.

Por lo mismo, en la compañía se han impulsado distintas iniciativas orientadas a desarrollar talento femenino y promover liderazgo inclusivo, destacando programas regionales de formación, mentoría y espacios de networking como IWIB LATAM (International Women in Bunzl).

"A través de nuestra alianza con Inspiring Girls, invertimos no solo en el desarrollo de nuestras líderes mujeres para que se conviertan en referentes e inspiración para las nuevas generaciones, sino también en las familias de



Rocío Trejo, directora de Valor Humano.

nuestros colaboradores", cuenta la directora.

Ahora, su principal objetivo es seguir aumentando la participación femenina en posiciones de liderazgo, consolidando una cultura inclusiva en todos los países y negocios de la región. "El desafío está en avanzar de manera consistente en contextos culturales distintos, asegurando que la inclusión se viva en el día a día y se refleje en indicadores concretos", afirma Rocío Trejo.

www.bunzlatam.com

“LA INCLUSIÓN FEMENINA ESTÁ DIRECTAMENTE LIGADA AL DINAMISMO DEL COMERCIO”

Aunque en la última década se observan avances graduales, el sector de logística y transporte continúa siendo estructuralmente masculinizado. El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) confirma en sus boletines de empleo 2025–2026 que en la rama “Transporte y almacenamiento” más del 80% de las personas ocupadas son hombres, ubicándola entre las tres actividades con mayor brecha de género, junto a construcción y minería.

Por ello, los esfuerzos de Women in Supply Chain (WINS) están dirigidos a revertir esta inercia en distintos países de la región. En Chile, por ejemplo, están cerrando el primer piloto de la iniciativa “Más mujeres conductoras en logística”, junto a Conecta Logística, el Ministerio de Transportes y otras entidades públicas y privadas, comenta la past president de WINS

La logística es una industria crítica para la competitividad regional, pero tiene una de las mayores tasas de brecha de género en el país. La past president de WINS Chile, Anaiza Pusic, analiza los desafíos. POR RITA NUÑEZ

Chile, Anaiza Pusic.

La ejecutiva explica que en el sector persisten brechas de acceso a oficios técnicos, como licencias profesionales, operación de grúas o flota pesada, que siguen teniendo una participación femenina marginal y estereotipos vinculados a exigencia física y disponibilidad horaria. A eso añade la baja presencia en posiciones ejecutivas, lo que reduce referentes y mentoría, ralentizando el acceso a cargos estratégicos.

“Superar estas barreras no es



solo equidad, es cerrar brechas de capital humano en una industria crítica para la competitividad regional”, dice Pusic, y comenta que WINS articula colaboración público-privada con la academia y empresas para revertir este escenario, con foco tanto en aumentar la matrícula en carreras logísticas como en ampliar el acceso a directorios y espacios de gobernanza sectorial. “El foco es aumentar influencia, no solo participación”, resalta.

La importancia de esto radica en que “la inclusión femenina está directamente ligada al dinamismo del comercio”, señala, pero advierte que aunque el *nearshoring* y la mayor sofisticación operativa están elevando la demanda por talento especializado, “la inversión sectorial sigue siendo limitada: desde 2020 solo cerca del 2% de los fondos Corfo se adjudica a transporte y logística”.

Pese a ello, Pusic destaca que “la electromovilidad abre una ventana estratégica”, ya que la expansión de flotas eléctricas genera nuevos perfiles en gestión energética, infraestructura de carga y monitoreo tecnológico, reduciendo barreras culturales históricas.

“Integrar estándares ESG y metas de descarbonización también posiciona la diversidad como variable competitiva”, asegura.

SLIMSTOCK:

Liderazgo que optimiza: tecnología, gestión y visión en la cadena de suministro

En un entorno económico donde la eficiencia operativa define la competitividad, Slimstock, más que especialistas en la optimización de inventarios y planificación de la cadena de suministro, se ha consolidado como un partner a largo plazo para sus clientes, apoyándose en analítica avanzada e inteligencia artificial aplicada a la toma de decisiones empresariales

Durante la última década, Slimstock ha experimentado un crecimiento sostenido en Latinoamérica, acompañando a empresas medianas y grandes en la transformación de sus procesos de abastecimiento.

A través de tecnología especializada y modelos predictivos, la compañía ha contribuido a reducir quiebres de stock, mejorar niveles de servicio y optimizar capital de trabajo, integrando inteligencia artificial al corazón de la gestión operativa.

Mujeres liderando el impulso en Latinoamérica

Este desarrollo regional tiene una historia clara: la operación en Latinoamérica fue impulsada desde sus inicios por la primera country manager, Jorinde Timerman, quien sentó las bases de una cultura orientada a resultados, especialización técnica y cercanía con el cliente. Desde entonces,

el crecimiento ha estado marcado por liderazgo sólido y enfoque estratégico.

Hoy, ese liderazgo continúa fortaleciéndose a través de mujeres que ocupan posiciones clave en áreas críticas del negocio. Por ejemplo, Yanine Arellano, vicepresidenta de Go To Market para Latinoamérica, ha liderado la expansión regional con una visión orientada a la generación de valor y crecimiento sostenible. Alina Roldán, gerenta de Consultoría, impulsa la implementación técnica y estratégica de las soluciones, asegurando impacto real en los resultados de los clientes.

Mientras que Katherine Secchi, gerenta de Customer Success, garantiza la adopción efectiva del software y la mejora continua en cada operación; Luana Lohmann, gerenta de Administración y Finanzas, aporta solidez financiera y disciplina en



Luana Lohmann, gerenta de Administración y Finanzas; Yanine Arellano, vicepresidenta de Go To Market para Latinoamérica; Alina Roldán, gerenta de Consultoría, y Katherine Secchi, gerenta de Customer Success.

la gestión del crecimiento. Y Verónica Valverde, gerenta de Desarrollo de Negocios, identifica oportunidades estratégicas en mercados clave, fortaleciendo la presencia de la compañía en sectores de alta complejidad.

Más allá de cualquier enfoque de género, su contribución se mide en resultados concretos: expansión regional, eficiencia operativa, crecimiento sostenible y fortalecimiento del posicionamiento tecnológico.

Soluciones IA para la optimización en Supply Chain

De cara al futuro, Slimstock trabaja bajo un enfoque “I-first” y con una visión de gestión E2E

en Supply Chain. Por esta razón, se encuentra en la etapa de aportar soluciones avanzadas para elasticidad de precios, gestión de surtido y gama de productos, promociones y merchandising, manteniendo su compromiso con la mejora continua de sus procesos, la evolución permanente de su software y el desarrollo de soluciones de inteligencia artificial especialmente orientadas al sector retail.

En un mercado cada vez más exigente, el liderazgo técnico y estratégico —basado en mérito, especialización y visión de largo plazo— continúa siendo el principal activo para construir empresas más eficientes y resilientes, algo que Slimstock conoce y aplica.

slimstock

LA RUTA PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN COMPRAS PÚBLICAS

En los últimos años, las mujeres han mostrado un avance real y sostenido en las compras del Estado. Pero el tamaño de los contratos y el acceso a operaciones de mayor complejidad son parte de los desafíos que mantienen una brecha frente a sus pares hombres.

POR ANDREA CAMPILLAY

Las compras públicas no son solo una herramienta de gasto fiscal, sino un instrumento capaz de cerrar brechas de género y ampliar la base productiva del país.

En Chile, el Estado concentra su poder de compra a través de la plataforma ChileCompra y acceder a este mercado puede cambiar la trayectoria de una empresa. Aunque la participación femenina ha crecido en este sector, expertas advierten que persisten brechas que siguen limitando su consolidación.

ChileCompra destaca que en 2025 se cumplió una década impulsando la participación de ellas en el sistema de compras públicas: durante ese año, las empresas lideradas por mujeres "transaron US\$ 4.004 millones, superando los US\$ 3.914 millones de 2024", afirman desde la entidad.

Desde el mercado también observan mejoras. En el último año "hemos visto un avance consolidado, no solo en la intención, sino en la formalización de las empresas lideradas por mujeres", asegura la head of marketing en LicitLAB -software que simplifica la búsqueda de oportunidades para las empresas proveedoras del Estado-, Amanda García. Asimismo, resalta que de las mil empresas que más vendieron en Mercado Público en 2025, "una

de cada cuatro cuenta con Sello Mujer (24,3%)", una herramienta automatizada para identificar y promover la participación de empresas lideradas por mujeres en este sector. A su juicio, esto indica que ellas no solo están aumentando su participación, sino que están profesionalizando su manera de ofertar.

Para la account manager de Coasin Logicalis -actor del mercado de compras públicas-, Ivonne Vargas, el crecimiento de la presencia femenina en espacios de decisión y licitaciones de mayor valor y complejidad confirma "un avance real hacia la igualdad de oportunidades". En esa línea, destaca el trabajo de ChileCompra para impulsar su participación y el empoderamiento mediante iniciativas como el programa Mujeres en Compras Públicas, Comunidad Mujer, Directiva 20 de compras con perspectiva de género, Sello Empresa Mujer y el Índice de Participación con Perspectiva de Género en Compras Públicas (IPPG).

Sobre los montos a los cuales pueden acceder, "se aprecia una

"Durante el último año hemos visto un avance consolidado, no solo en la intención, sino en la formalización de las empresas lideradas por mujeres", asegura la head of marketing en LicitLAB, Amanda García.

evolución, aunque gradual", sostienen desde Consultik Asesoría Licitaciones. Detallan que, si bien "no existe un techo formal diferenciado" en este ámbito, el fortalecimiento de herramientas como Compra Ágil, sumado al marco que entregan la Directiva 20 y el Sello Empresa Mujer, ha permitido que estas empresas comiencen a escalar desde contratos de menor cuantía hacia montos intermedios y procesos más estructurados. "Hoy vemos mujeres participando en todo tipo de procesos, desde compras menores a licitaciones de alta complejidad", complementa Vargas.

Brechas que persisten

Pese a los avances observados en el sistema, "todavía hay brechas, sobre todo cuando miramos el tamaño promedio de los contratos, el acceso a compras de mayor complejidad y la concentración de rubros donde históricamente se mueve el mayor gasto público", advierte la consultora de la plataforma Compras Públicas Para Todos y directora del Hub de Compras Públicas de LicitLAB, Tamara Marchant. En su opinión, no se trata de un problema de capacidad, sino de "barreras estructurales para escalar", como capital de trabajo, requisitos de experiencia previa, garantías, y también efectos de proveedores que ya están posicionados en

ciertos mercados.

Y aunque los estamentos directivos de las compañías han incorporado a más mujeres en los últimos años, "las capas técnicas y operativas, donde muchos funcionarios llevan 20 años o más en sus cargos, siguen siendo mayoritariamente ocupadas por hombres", complementa Vargas. Por ello, plantea que para seguir avanzando hacia una mayor participación femenina, es necesario fortalecer la formación técnica de mujeres en áreas vinculadas a compras públicas -especialmente en tecnología e infraestructura-, así como también mantener y profundizar las políticas públicas de equidad de género que han demostrado ser efectivas.

Marchant añade que, para que las mujeres puedan acceder a mayores montos, el foco debe estar en la gestión con datos y objetivos claros. "No basta con promover la participación, hay que medir dónde se cae el proceso: si en la postulación, adjudicación, ejecución o crecimiento", dice, destacando que ChileCompra ya avanzó con herramientas, por lo que el siguiente paso es usarlas para gestión y mejora continua. Además, menciona que se requiere avanzar en un mejor diseño de bases y criterios de evaluación -sin bajar estándares-, junto a condiciones habilitantes para escalar.

Jorgelina Galdeano: liderazgo femenino y visión estratégica en logística y transporte

La fundadora del Grupo Asunción Logística y Transporte se define como una líder que prioriza la construcción de estructuras firmes antes que los cargos jerárquicos, convencida de que el desarrollo empresarial sostenible se apoya en personas, procesos claros y una visión compartida de largo plazo.

Jorgelina Galdeano es la fundadora del Grupo Asunción Logística y Transporte, una compañía que ha logrado consolidarse en un sector altamente competitivo a partir de una estrategia basada en profesionalización, conocimiento del rubro y visión de largo plazo. Con más de diez años de experiencia en transporte y logística, Galdeano ha demostrado que es posible construir una empresa sólida sin provenir de familias ligadas históricamente a la industria.

El grupo se define como un actor integral dentro de la cadena logística, abordando no solo el transporte de carga, sino también la coordinación operativa, los procesos aduaneros y la comunicación permanente con importadores, exportadores, agencias y depósitos. Este enfoque ha permitido optimizar la continuidad del flujo

logístico y generar valor para los distintos actores involucrados.

Desde Chile, uno de sus mercados estratégicos, la compañía proyecta su crecimiento regional con el objetivo de ampliar su presencia en nuevos puntos, consolidarse en más países y fortalecer su posicionamiento en el Cono Sur.

Brechas de género en una industria tradicional

La logística y el transporte continúan siendo industrias con una baja participación femenina en roles de toma de decisiones. En sus inicios, Galdeano debió enfrentar resistencias por parte de grandes empresas y equipos gerenciales que minimizaban su rol, asumiendo que la compañía no era de su autoría o que respondía a estructuras familiares tradicionales.



Jorgelina Galdeano.

Ser mujer, joven y además emprender cruzando fronteras —desde Mendoza hacia Chile— representó un desafío adicional. Sin embargo,

la fundadora del Grupo Asunción logró avanzar mediante trabajo constante, credibilidad operativa y una gestión basada en la honestidad y la coherencia entre discurso y acción.

Liderazgo, compromiso y visión

El principal mensaje que Galdeano busca transmitir es que el desarrollo profesional y empresarial no depende del género, sino del compromiso, la disciplina y la claridad de objetivos. “Siempre soñé en grande, en crecer y en que el trabajo sea reconocido. Creo en generar impacto positivo, inspirar a futuras generaciones y dejar bases sólidas, tanto para mi equipo como para mi familia, especialmente para mi hija”, sostiene.

Proyecciones y gestión del capital humano

Las proyecciones del Grupo Asunción Logística y Transporte están orientadas a un crecimiento sostenido, con foco en eficiencia operativa, expansión regional y fortalecimiento de equipos de trabajo. La compañía apuesta por modelos de liderazgo colaborativos, donde priman el compañerismo, la humildad y el trabajo en equipo.



GRUPO ASUNCIÓN Transporte & Logística Internacional CONECTAMOS AMÉRICA DEL SUR

En Grupo Asunción brindamos soluciones de transporte internacional terrestre, coordinando operaciones de importación y exportación con eficiencia y control operativo.

Estamos presentes en cada punto de la cadena logística, logrando que nuestros clientes tengan un seguimiento real de la carga.

Trabajamos con un enfoque personalizado, generando un vínculo de confianza y asegurando un flujo continuo en cada operación.



Cobertura internacional:
Brasil, Uruguay, Paraguay,
Argentina, Perú, Bolivia



Gestión integral de carga:
Consolidada y exclusiva



Seguimiento permanente



RÁPIDA RESPUESTA! #CUMPLIMOSLOQUEPACTAMOS.

INFO@ASUNCIONLOGISTIC.COM / COMERCIAL1@ASUNCIONLOGISTIC.COM / +56 9 7770 6378

BRECHA SALARIAL: ESTUDIO CONFIRMA QUE SE AMPLÍA EN CARGOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD



Aunque la participación femenina en el mundo laboral ha crecido en los últimos años y ha contribuido a reducir algunas brechas de género, las diferencias salariales entre hombres y mujeres persisten dentro de las empresas y se acentúan en los cargos de mayor responsabilidad.

Así lo revela el recientemente publicado Séptimo Reporte de Indicadores de Género, elaborado por los ministerios de Hacienda

ChileMujeres acaba de presentar el Séptimo Reporte de Indicadores de Género, que detectó que las mujeres en el nivel ejecutivo reciben un salario 10,2% inferior al de sus pares hombres.

POR VALENTINA CÉSPEDES

y Economía, junto a la Fundación ChileMujeres, con datos de empresas que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). En el nivel administrativo y medio, donde fueron analizadas 351 empresas, las mujeres reciben en promedio un salario 8,2% inferior al de los hombres. En tanto, en el

nivel ejecutivo -con 251 compañías examinadas- la brecha aumenta a 10,2% en desmedro de ellas.

Para la gerenta general de la fundación ChileMujeres, María José Díaz, esta séptima edición constituye una herramienta clave y consolidada para visibilizar las brechas de género en el mundo empresarial. "Para las empresas, esto implica contar con un diagnóstico claro y comparable, que no solo identifica brechas, sino también avances, estancamientos y oportunidades de mejora, especialmente considerando que el reporte muestra los resultados separados por rubro de actividad económica", explica.

El análisis de la evolución del informe también muestra que las brechas han disminuido, pero a distinta velocidad según el nivel jerárquico. Mientras en el nivel administrativo y medio la brecha

cha se registra en Otras Actividades de Servicios, donde las mujeres reciben un salario 18,3% menor que los hombres, seguido de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (13,4%). En paralelo, las menores brechas se observan en Actividades Inmobiliarias (1,9%) y en el sector Financiero y de Seguros (6,9%).

Por otro lado, en cargos ejecutivos, la mayor distancia se concentra en Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas (27,7%), seguida de Actividades Inmobiliarias (14,7%) e Industria Manufacturera (14,2%).

Díaz explica que estas brechas responden a dinámicas propias de cada sector y no necesariamente a una sola causa. "Esto sugiere que no se trata solo de un tema salarial, sino de estructuras más profundas relacionadas con la composición de la fuerza labo-

ral, los sesgos en la asignación de roles y las trayectorias de desarrollo profesional", relata.

Avanzar hacia análisis más desagregados permitiría identificar qué parte de la brecha responde a trayectorias laborales distintas y cuál podría estar vinculada a inequidades que

aún persisten, plantea la ejecutiva. Por ello, considera que cerrar las diferencias en los niveles ejecutivos requiere fortalecer la medición y el análisis interno en las empresas.

A su vez, Díaz agrega que "es clave avanzar en mayor transparencia en las estructuras de compensación, revisar esquemas de bonos e incentivos y fortalecer el desarrollo de talento femenino desde niveles intermedios para lograr avances sostenibles".

CATHERINE MOLINA:

"En el rubro logístico, la resiliencia de las mujeres no se detiene"

Para la CEO y fundadora de Latam Logistics Chile, las mujeres no solamente gestionan carga, sino que muchas cosas más.

La logística es una industria exigente, marcada por tensiones internacionales, disrupciones y decisiones que no admiten errores. Históricamente liderada por hombres, abrir y consolidar empresa, siendo mujer, muchas veces implica recorrer el camino más largo... Demostrar capacidad, firmeza y resultados se vuelve una constante.

"Pero las mujeres no sólo gestionamos carga. Gestionamos crisis, equipos y negociaciones, mientras también somos madres, hijas, hermanas. Coordinamos operaciones internacionales y, al mismo tiempo, sostenemos hogares, emociones y responsabilidades invisibles que no figuran en ningún contrato", opina Catherine Molina, CEO y fundadora de Latam Logistics Chile.

"Esa doble exigencia no nos debilita: nos entrena. Nos vuelve más estratégicas, más empáticas, más resilientes. En una industria donde cada minuto cuenta y cada error impacta, aprendimos a resolver bajo presión sin perder humanidad.

La logística mueve mercancías. Nosotras movemos propósito. Y cuando una mujer



logra consolidarse en este rubro, no solo construye empresa: construye camino, abre puertas y demuestra que la resiliencia femenina no pide permiso... transforma la industria", concluye Molina.

www.latamlogistics.cl

IG: @latamlogistics

Email: embarcadora@latamlogistics.cl



"MIENTRAS MÁS MUJERES LLEGUEN ARRIBA, MÁS SE FLEXIBILIZA EL SISTEMA"

Las oportunidades de hoy son mejores que hace 15 años para las abogadas *in-house*. "Hoy no somos la excepción: estamos liderando áreas *in-house*, siendo socias en estudios jurídicos, integrando directorios y tomando decisiones estratégicas con un impacto real", plantea Constanza Balieiro, directora de AIH (Red de Abogadas *InHouse*) y gerente de relaciones laborales y seguridad de WOM.

"Estamos en una etapa distinta. Ya no se trata solo de abrir espacios; se trata de ejercerlos con convicción. Las mujeres en el mundo legal no necesitamos que nos den oportunidades; necesitamos reglas del juego que reconozcan el mérito sin sesgos y estructuras que no penalicen la ambición", plantea.

¿Cuáles son las diferencias entre el ejercicio *in-house* y los estudios de abogados en partici-

El mundo legal está avanzando en equidad, lo que se ve con mayor fuerza en posiciones internas en las empresas. Aquí, la directora de la Red de Abogadas *InHouse*, Constanza Balieiro, analiza los desafíos. POR RITA NÚÑEZ

pación femenina?

-En el mundo *in-house* se ha avanzado más rápido en liderazgo femenino. Probablemente, porque el rol exige una mirada más integral: no solo saber derecho, sino entender negocio, gestionar crisis, liderar equipos, anticipar riesgos. Ese tipo de liderazgo, más colaborativo y estratégico, ha encontrado muy buenas representantes mujeres.

En los estudios jurídicos, el avance ha sido más lento, sobre todo en la llegada a la sociedad. No por falta de talento, sino porque el modelo



tradicional de carrera es rígido y poco compatible con etapas vitales que, culturalmente, siguen recayendo más en las mujeres.

La buena noticia es que eso está cambiando. Y mientras más mujeres lleguen arriba, más se flexibiliza el sistema.

-En este escenario, ¿cuáles son los desafíos a enfrentar?

-Siguen existiendo variables que impactan más la carrera de las mujeres que la de los hombres. Y además, está esa autoexigencia que muchas cargamos: querer hacerlo todo bien, todo el tiempo, en todos los frentes. También enfrentamos algo más sutil: el síndrome de 'esperar estar listas al 100%' antes de asumir un desafío. Mientras tanto, otros avanzan con el 60%. Ahí hay un cambio cultural que también depende de nosotras.

¿Por qué es relevante avanzar en la participación femenina en el Poder Judicial?

-Porque la justicia no puede ser neutral si no es diversa. Un Poder Judicial con mayor participación de mujeres no es una bandera simbólica; es una garantía de legitimidad democrática. La experiencia vital influye en la forma en que se interpreta la realidad, especialmente en materias como violencia de género, derechos laborales, familia o protección social.

TALENTO Y CULTURA CORPORATIVA

El liderazgo femenino como conductor de prácticas más igualitarias y eficaces

Cuatrecasas integra la igualdad como valor esencial a la hora de gestionar el talento: se han consolidado prácticas que fortalecen una cultura basada en criterios objetivos, desarrollo profesional y mejora continua.

En Cuatrecasas, el 8M representa una oportunidad para evaluar su modelo de gestión y reflexionar sobre cómo se diseñan y ejecutan los procesos organizacionales que sostienen el liderazgo femenino y la igualdad.

La igualdad entre mujeres y hombres se define como un valor identitario de la Firma. Así, Cuatrecasas cuenta con un Plan de Igualdad, que forma parte de la gobernanza global, que impacta en cómo se asignan los asuntos, cómo se evalúa el desempeño, quién accede a clientes estratégicos y cómo se acompaña el desarrollo hacia el *partnership*. Se trata de asegurar que el talento, independientemente del género, tenga las mismas condiciones de visibilidad, desarrollo y proyección.

"En el sector legal, donde la carrera es exigente y altamente competitiva, este cambio es especialmente relevante porque obliga a revisar prácticas concretas, no solo discursos", indica Daniela Campos, Human Resources Business Partner (HRBP) en la oficina de Cuatrecasas en Santiago. De esa manera, para fomentar la igualdad, la Firma se vale de la gobernanza, la formación y las prácticas de gestión.

No obstante, aún quedan desafíos, siendo el



Daniela Campos, Human Resources Business Partner (HRBP) en la oficina de Cuatrecasas en Santiago.

principal, la proyección. "En la industria legal, el desarrollo hacia posiciones de liderazgo depende mucho de la exposición a asuntos complejos, clientes estratégicos y roles visibles. Asegurar que



Carolina Menichetti, socia y líder del área de M&A Inmobiliario de Cuatrecasas en Santiago.

esa exposición sea equitativa es clave", comenta la HRBP.

En Santiago, donde la Firma está consolidando su presencia en el mercado chileno, el reto es

doble: competir por talento de alto nivel y, al mismo tiempo, construir un entorno que permita proyectar ese talento a largo plazo.

"Desde el rol de HRBP, la clave es coherencia entre discurso y práctica. La experiencia demuestra que cuando el proceso está bien diseñado, la diversidad no es una consecuencia accidental, sino el resultado natural de decisiones mejor informadas", destaca la ejecutiva

Creando Redes

La participación de las profesionales de la oficina en redes jurídicas vinculadas al liderazgo femenino complementa el trabajo interno. Es el caso de la socia y líder del área de M&A Inmobiliario en la oficina de Cuatrecasas en Santiago, Carolina Menichetti, quien es parte de Women in the Profession (WIP).

"El mayor valor de estas redes está en lo concreto: compartir experiencias reales sobre cómo estructurar procesos que sostengan el desarrollo de carrera de manera equitativa. Lo que aprendemos afuera nos desafía a mejorar adentro", explica.

Asimismo, la Firma cuenta con Women In Business (WiB) un programa que busca conectar a mujeres en posición de liderazgo en diferentes áreas e industrias, que además de generar una importante red colaborativa, da visibilidad a las abogadas senior y socias de la oficina. No es un espacio testimonial, es una red donde se construye comunidad profesional.

Recientemente, Cuatrecasas colaboró con Women in the Profession Program Chile —del que Carolina Menichetti es una de sus representantes— para compartir y reflexionar sobre los desafíos que aún persisten en la industria.

LOS PENDIENTES DE INCLUSIÓN EN LA INDUSTRIA DE SEGUROS

Aunque hay avances, persisten brechas en la participación de mujeres en cargos directivos y en el acceso a instrumentos financieros más sofisticados, según el análisis de expertas del sector.

La industria aseguradora muestra progresos en inclusión, pero todavía enfrenta desafíos relevantes. La 24ª edición del Informe de Género de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) destaca un mayor acceso de mujeres a productos financieros, aunque persisten brechas en liderazgo y profundidad de uso. Chile alcanza solo un 17% de mujeres en cargos directivos, lejos de países como Canadá (39,3%) o Francia (45,5%).

Para la fundadora y directora de la iniciativa sectorial Redmes (Mujeres en Seguros), Soledad Mastragostino, el avance es positivo, pero el cambio real ocurre cuando las mujeres influyen en decisiones estratégicas. “No se trata solo de incorporar mujeres a directorios, sino de consolidar liderazgo con incidencia real en estrategia, innovación y gestión de riesgos”, observa.

Desde la Asociación de Aseguradores de Chile señalan que el sector ha hecho esfuerzos para acercarse a los estándares OCDE, aunque reconocen barreras laborales y estructurales que dificultan el desarrollo femenino. “Sin perjuicio de ello, siguen existiendo desafíos y brechas estructurales respecto a la participación de las mujeres en todo el mercado laboral. Parte de esa brecha se explica porque existen desafíos asociados a políticas públicas y condiciones laborales que faciliten la conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares —como el desincentivo

a contratar mujeres por el pago de sala cuna— lo que incide directamente en las oportunidades de desarrollo y en la inclusión financiera”, reconocen desde el gremio.

Un buen ejemplo de los avances en esta materia es evidente entre el mundo *insurtech*. Por su naturaleza ágil y menos tradicional que la industria financiera histórica, este tipo de empresas han logrado incorporar la diversidad como parte del diseño organizacional desde el inicio. La CEO de Compara Online y parte del directorio de InsurteChile, María Sol González, aclara que en materia de reclutamiento, por ejemplo, muchas *insurtech* han estructurado procesos basados estrictamente en competencias, impacto y potencial, evaluando talento independientemente del género y reduciendo sesgos en etapas clave de selección.

“Sin embargo, atraer talento femenino no es suficiente. El foco está también en la retención y el desarrollo de mujeres de alto potencial. En este sentido, las *insurtech* han tendido a implementar esquemas más flexibles, acompañando etapas como el embarazo y el posnatal con modelos de trabajo adaptativos,

concentración masculina en redes de poder corporativo. “Durante años, la equidad se abordó desde una mirada reputacional y no estratégica (...). Hoy, el desafío en Chile es pasar del diagnóstico a la implementación: profesionalizar la conversación, medir impacto y asumir que la diversidad mejora la toma de decisiones y fortalece la competitividad”, puntualiza la fundadora de la red.

Vida, Joanna Cella, coincide con este diagnóstico y agrega que hay brechas relevantes, especialmente en productos de ahorro previsional, seguros de vida y otros instrumentos de protección de largo plazo. “Estas diferencias están estrechamente vinculadas a factores estructurales como la brecha salarial, una menor densidad de cotizaciones previsionales asociada a trayectorias laborales más discontinuas, y brechas en educación financiera que influyen en la toma de decisiones”, dice.

Sin embargo, la ejecutiva constata que hay mejoras: “Durante 2025 tuvimos un aumento del 4% de participación femenina en los productos de vida individual, lo que nos lleva a creer que, a través de la educación y asesoramiento cercano y experto, estamos acercando el conocimiento de este tipo de productos al sexo femenino”.

Por eso, Mastragostino apunta que es clave trabajar en educación financiera con enfoque estratégico, diseño de productos que contemplen realidades laborales diversas y análisis de datos desagregados por género para identificar sesgos en evaluación crediticia o segmentación comercial. “La inclusión financiera no debe medirse solo en cobertura, sino en calidad de acceso y capacidad de generación de valor”, concluye.

La fundadora y directora de la iniciativa sectorial Redmes, Soledad Mastragostino, destaca que en el caso de las mujeres usuarias del sistema financiero ha mejorado el acceso, pero persisten brechas en profundidad de uso y dominio de distintos instrumentos.

reintegraciones progresivas y liderazgo por objetivos más que por presencialismo”, asegura González.

Mastragostino concuerda con esta mirada y complementa el análisis al recordar que, si bien Chile ha avanzado en institucionalidad y regulación, sigue enfrentando desafíos culturales y estructurales, como la persistencia de sesgos inconscientes en procesos de promoción, menor presencia femenina en carreras STEM vinculadas al sector financiero y una histórica

Brechas de uso

Desde la mirada de las mujeres como usuarias del sistema financiero, la fundadora de Redmes destaca que, si bien el acceso ha mejorado, persisten brechas en profundidad de uso, montos de financiamiento y acceso a instrumentos de inversión más sofisticados, concentrándose en productos de menor riesgo y menor escala crediticia, lo que impacta en su capacidad de crecimiento patrimonial y empresarial.

La gerente legal y de sostenibilidad de AuguStar Seguros de

REDMES: diversidad y liderazgo como ventaja competitiva en la industria aseguradora

En la industria financiera y aseguradora, la diversidad dejó de ser un eje reputacional para consolidarse como un componente estratégico de competitividad. En un entorno marcado por mayores exigencias regulatorias, transformación digital y gestión de riesgos cada vez más sofisticados, el liderazgo diverso comienza a posicionarse como un factor diferenciador en la calidad de la toma de decisiones y en la sostenibilidad del negocio.

REDMES – Red Mujeres en Seguros – impulsa el posicionamiento de mujeres en espacios de decisión del ecosistema asegurador y financiero en América Latina, promoviendo formación ejecutiva, networking estratégico y visibilidad sectorial. Su propuesta se inscribe en una mirada DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) que entiende la pluralidad de perspectivas como un activo para fortalecer la gobernanza corporativa, la innovación y la capacidad de adaptación del sector.

Aunque Chile ha mostrado avances relevantes en materia de equidad, la participación femenina en directorios y cargos ejecutivos en la región aún se mantiene bajo el 25%, con menor presencia en áreas técnicas y tecnológicas vinculadas al negocio. El desafío no es únicamente ampliar la base de talento, sino asegurar representación efectiva en los espacios donde se definen estrategia, inversión y transformación digital.

“La diversidad no es una agenda social; es una decisión estratégica de competitividad. Las organizaciones que la integran fortalecen su capacidad de innovación y su sostenibilidad en el largo plazo”, afirma Soledad Mastragostino, fundadora de REDMES.

Esa visión es compartida por ejecutivas y líderes que participan activamente en la red. Paula Greene, gerente corporativo Comercial de HDI Seguros, destaca que las acciones impulsadas por REDMES han generado instancias concretas de integración y desarrollo profesional, contribuyendo a elevar los estándares de liderazgo y profesionalización de la industria.

Para Fabiana De Nicoló, presidenta de Southbridge Seguros y embajadora de la red, el impacto trasciende lo reputacional: la diversidad fortalece la gobernanza, mejora la gestión de riesgos y debe integrarse estructuralmente en el modelo de gestión para consolidar ventajas sostenibles en el tiempo.

En la misma línea, Bárbara Martín, gerente de Clientes de Bci Seguros, subraya que los equipos diversos permiten comprender con mayor profundidad a los clientes y responder

con agilidad a sus necesidades, generando valor directo para el negocio y potenciando experiencias más efectivas.

Sofía Frascaroli, Gerente de Clientes, Marketing y Transformación de Seguros SURA Chile, destaca el rol articulador de la red y afirma: “Ser parte de REDMES es relevante para mí porque creo en el poder de las redes para generar cambios reales. Este espacio reúne a personas con distintas miradas, trayectorias y experiencias, que comparten una convicción común: colaborar para transformar el negocio de los seguros y prepararlo para los desafíos del futuro”.

Más allá de las conmemoraciones, el consenso creciente en la industria es que la equidad y la inclusión se consolidan como ejes estructurales de competitividad. En un sector donde la anticipación, la confianza y la capacidad de adaptación son determinantes, integrar la diversidad en la estrategia corporativa no solo amplía oportunidades, sino que redefine la manera en que se construye el futuro del negocio en Chile y la región.



Influir para transformar: el liderazgo femenino en las decisiones tecnológicas del seguro

La transformación digital redefine el negocio asegurador y exige liderazgos capaces de conectar tecnología, datos y estrategia. En este escenario, fortalecer la participación femenina en espacios de decisión se vuelve clave para impulsar competitividad, innovación y sostenibilidad en la industria.

El 8 de marzo es una invitación a mirar el futuro con responsabilidad. En seguros, ese futuro se escribe con tecnología: core, datos, automatización, inteligencia artificial y nuevos modelos de distribución. Las decisiones tecnológicas son decisiones estratégicas porque impactan en costos, eficiencia, experiencia y competitividad. El desafío no es solo técnico, sino de in-



fluencia. Transformar implica alinear visión, inversión y ejecución. Y todavía muchas mujeres están subrepresentadas en los espacios donde se define el rumbo, no por falta de capacidad, sino por barreras de visibilidad y acceso.

“Por eso impulsamos el Comité de Mujeres en Insurtech, con el objetivo de posicionar a más mujeres como referentes y decisoras en transformación tecnológica. Con foco en visibilidad, desarrollo y posicionamiento, buscamos fortalecer una red que aporte conocimiento útil y participe activamente en las decisiones que marcarán el futuro del sector”, explica María Victoria Andrade, Gerente de Desarrollo de Negocios de Charles Taylor InsureTech.

"LA DIVERSIDAD NO ES UNA CONSIGNA: ES UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA CALIDAD DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS"



A cuatro años de su llegada a la presidencia del directorio de ENAP, Gloria Maldonado analiza los avances para equilibrar estabilidad, transformación y propósito en una empresa clave para el país.

Desde que Gloria Maldonado fue designada para encabezar el directorio de ENAP en mayo de 2022 por el Presidente Gabriel Boric, la ingeniera civil química ha sido reconocida en múltiples oportunidades por su desempeño: la más reciente fue en enero pasado, cuando fue destacada como uno de los 100 líderes empresariales con mejor reputación de Chile, por el ranking Merco.

Para Maldonado, en este período el trabajo del directorio se ha centrado en instalar una gobernanza moderna,

exigente y orientada a resultados sostenibles.

"Hemos fortalecido los sistemas de control, gestión de riesgos y seguimiento estratégico, elevando el estándar de excelencia operacional y seguridad de procesos, como pilares no negociables. En paralelo, impulsamos una cultura basada en ética, integridad e innovación, entendiendo que la sostenibilidad no es solo ambiental, sino también económica y organizacional", dice, y sostiene que este trabajo ha permitido recuperar solidez financiera y operacional, con utilidades por cinco años consecutivos, "demostrando que es posible equilibrar estabilidad, transformación y propósito en una empresa estratégica para el país".

No ha sido un trabajo fácil, ya que este tiempo ha estado marcado por la alta volatilidad internacional, márgenes ajustados y crecientes exigencias regulatorias y ambientales. Sin embar-

go, es precisamente en estos escenarios donde la ingeniera considera que "la diversidad no es una consigna: es una ventaja competitiva en la calidad de las decisiones estratégicas".

"Desde el directorio hemos impulsado activamente la incorporación de mujeres en posiciones críticas del negocio, promoviendo talento diverso en áreas operacionales, técnicas y ejecutivas", complementa, y añade que se han fortalecido programas de atracción de talento joven y desarrollo profesional, incluyendo iniciativas de mentoría y formación.

"La transformación de ENAP no es solo tecnológica; es cultural. Estamos construyendo una organización que aprende, que se desafía y que entiende que la seguridad, la excelencia y la ética son parte de su identidad. La sostenibilidad comienza en las personas y en la cultura organizacional que el directorio impulsa y supervisa", puntualiza.



PROYECTA ALCANZAR 30% DE PARTICIPACIÓN FEMENINA EN 2030

EFE Trenes de Chile avanza en una transformación cultural que impulsa más liderazgo femenino

Uno de los avances más representativos se observa en EFE Central, donde las mujeres representan el 50% de las gerencias y el 40% de quienes integran el Directorio, lo que posicionó a la filial en el 3er lugar del Ranking IMAD 2025.

EFE Trenes de Chile lleva adelante un proceso de transformación cultural que ha permitido ampliar de manera sostenida la participación femenina en Directorios, equipos Ejecutivos y áreas Operacionales. La compañía, que desde 2022 opera bajo una Política de Equidad de Género y Conciliación Laboral, ha impulsado cambios estructurales orientados a incorporar nuevas miradas en la toma de decisiones y fortalecer la presencia de mujeres en áreas estratégicas.

En tres años, la participación femenina en EFE pasó de 22% a 27%, con una proyección de alcanzar 30% en 2030.

Uno de los avances más distintivos se observa en EFE Central, donde las mujeres hoy representan el 50% de las gerencias y el 40% de quienes integran el Directorio, cifras muy superiores al promedio nacional reportado por el Ministerio de



Ana Solar, directora del Proyecto Puente Ferroviario Biobío.

Hacienda. Este desempeño posicionó a la filial en el 3er lugar del Ranking IMAD 2025 y como líder en el sector transporte.

Acciones concretas

El progreso responde a una estrategia que ha replanteado prácticas internas clave. Los procesos de selección ahora se realizan con comités mixtos, reduciendo brechas y permitiendo que más mujeres accedan a cargos estratégicos. A esto se suma capacitación continua para equipos ejecutivos y la apertura de espacios en áreas técnicas específicas como proyectos, seguridad, tráfico y tracción.

Un ejemplo emblemático ha sido el liderazgo



Jacqueline Herrera, gerente de Personas y Organización EFE Trenes de Chile; Constanza Villalobos, gerente general EFE Central, y Mabel Leva, presidenta Directorio EFE Central, durante la Premiación 2025 de IMAD.

de Ana Solar, ingeniera civil, directora del Proyecto Puente Ferroviario Biobío, quien llevó adelante una de las obras de ingeniería más estratégicas y trascendentales de la empresa de los últimos años.

"Liderar el proyecto del Puente Biobío fue una experiencia profundamente significativa. Lo que más destaque es haber visto cómo se abren nuevos espacios para las mujeres en áreas diversas: desde una maestría proveedora integrada completamente por mujeres, hasta roles en la operación directa del proyecto. Acompañar ese proceso y ver cómo esos equipos crecieron y se fortalecieron durante la obra ha sido uno de mis mayores orgullos", comenta Solar.

Cabe destacar que la consolidación de este

cambio cultural se vio reforzada en 2024, cuando EFE certificó la Norma Chilena NCh3262:2021 y en 2025, al recibir el "Sello Igualdad Conciliación" para todas las empresas del Grupo. El proceso contó con la participación de los 22 sindicatos de la empresa en el programa de Buenas Prácticas Laborales, un factor clave considerando que el 87% de la dotación está sindicalizada.

Otro pilar del avance ha sido el programa "Ferroviarias que Inspiran", que desde 2023 ha formado a 80 mujeres en liderazgo, trabajo en red y gestión del cambio. Más del 30% de sus participantes ha asumido nuevos desafíos internos, consolidando una trayectoria ascendente para el talento femenino.

EFE proyecta que esta estrategia siga impulsando mejoras en productividad, bienestar laboral y diversidad en la toma de decisiones. "Para que este proceso sea sostenible en el tiempo, debemos incorporar el bienestar integral como pilar de nuestra estrategia de personas, con claro foco en la eficiencia y desarrollo organizacional. Con metas claras y una planificación que considera las limitaciones de infraestructura en áreas operacionales y las necesidades del negocio, buscamos profundizar un modelo de gestión más participativo y diverso", Jacqueline Herrera, gerente de Personas y Organización, EFE Trenes de Chile.



CÓMO SE ESPERA QUE AVANCE LA LEY MÁS MUJERES EN DIRECTORIOS

Tras su entrada en vigencia en enero pasado, el foco se traslada a la aplicación de la norma bajo el nuevo Gobierno y a eventuales ajustes en el tono fiscalizador. Especialistas examinan el escenario regulatorio y sus implicancias.

POR VALENTINA CÉSPEDES

Con la entrada en vigor de la Ley Más Mujeres en Directorios en enero de este año, el debate se desplaza desde su tramitación legislativa hacia su aplicación bajo la nueva administración. La interrogante no es si seguirá vigente, sino cómo se fiscalizará su cumplimiento y qué énfasis imprimirá el nuevo Gobierno.

La norma exige a las empresas reguladas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) avanzar hacia un máximo de 60% del sexo con mayor representación en sus directorios. Si no lo cumplen, deben explicar públicamente sus razones. La CMF podrá imponer, por hasta cuatro años, una cuota obligatoria transitoria a las compañías sin avances y destacar a las que cumplan, con efecto reputacional.

Según el Séptimo Reporte de Indicadores de Género 2026, elaborado por el Ministerio de Hacienda, Economía y ChileMujeres, la participación femenina en gerencias de primera línea subió 1,7 puntos entre 2022 y 2025, hasta 23,1%. En directorios, en cambio, cayó 0,6 puntos frente a 2022-2024, llegando a 16,8%.

Aunque las "Empresas Cero" disminuyeron 10,6 puntos en directorios, aún un 32,8% no tiene mujeres en su mesa directiva.

Regulación e incentivos

La executive search talent de Mujeres Empresarias, Magdalena Salvestrini, observa que el escenario de transición es "exigente". Explica que, aunque la participación de las empresas que transan en el selectivo nacional ronda el 20%, un 47% aún no alcanza los umbrales legales que exige la norma, lo que confirma que el desafío es estructural y que requerirá ajustes en los procesos de búsqueda y sucesión para evitar un cumplimiento meramente formal.

"La continuidad está asegurada por la autonomía de la CMF y el carácter progresivo de la ley, pero su efectivi-

dad dependerá de que explicar no sea más conveniente que cumplir", sostiene Salvestrini. Añade que el principal reto es ampliar el pipeline de mujeres con experiencia ejecutiva, ya que mientras estén subrepresentadas en gerencias clave persistirá el argumento de la "falta de perfiles".

La directora de litigios laborales de Provoste Matamala Abogados, María José Cea, coincide en descartar que el cambio de gobierno afecte la vigencia de la ley, pero advierte que sí podría variar la intensidad de la supervisión: "El matiz estará dado por cuán activa y exigente sea". Añade

La participación femenina en gerencias de primera línea alcanza un 23,1%, mientras que en directorios llega a 16,8%, según el Séptimo Reporte de Indicadores de Género 2026.

que el mayor riesgo no es la sanción económica, sino quedar rezagadas frente a estándares de gobernanza y sostenibilidad.

La investigadora del ESE Business School de la U. Andes, María José Bosch, afirma que el desafío es de implementación más que regulatorio. Advierte que las tensiones se darán en juntas de accionistas: en un sistema de "una acción, un voto", si no se cumple el estándar, entonces la elección debe repetirse. "La pregunta clave es quién estará dispuesto a modificar su voto y bajo qué incentivos", afirma, especialmente en empresas con propiedad dispersa

o bloques coordinados. Añade que la norma actúa como acelerador, ya que el crecimiento orgánico es lento, y que sin avances en trayectoria laboral femenina y corresponsabilidad en cuidados, la cuota enfrenta un techo claro.

La presidenta de Red Mujeres Alta Dirección, María Ana Matthias, atribuye la baja presencia femenina a factores estructurales como menor acceso a redes de poder, sesgos en la selección y trayectorias interrumpidas por cuidados, lo que limita la llegada a roles estratégicos. A su juicio, la ley amplía las búsquedas y acelera un cambio que, sin regulación, avanzaría a menos de un punto porcentual anual.

De hecho, según el estudio Modelos de Diversidad de Género en los Directorios, de ChileMujeres, los países con modelos con cuotas obligatorias tienen en promedio un 38,2% de participación de mujeres en los directorios, frente al 31,7% que promedian los países con cuotas recomendadas.

"Cuando existen reglas claras, el cambio ocurre y se consolida", afirma Matthias.



Una mujer líder, también cuida de su salud.

La salud de la mujer importa. En MSD Chile estamos comprometidos con la prevención del Virus del Papiloma Humano y el acceso a tratamientos innovadores para cánceres de la mujer.

Infovph.cl | msdchile.cl



Material dirigido a Público General
Copyright © 2026 Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, EE.UU. y sus filiales.
(Esta información no constituye consejo médico. En caso de dudas, consulta a un profesional de la salud.)
CL-NON-00912

En Chile, la participación laboral femenina supera el 50%, pero en la construcción apenas alcanza entre un 8% y 9% del empleo sectorial, según el Instituto Nacional de Estadísticas, una realidad que contrasta con los desafíos que enfrenta la industria: déficit de trabajadores, presión por plazos y exigencias de mayor productividad.

Para la presidenta de la Comisión Mujeres de la Cámara Chilena de la Construcción, Paulina Temer, en ámbitos como planificación urbana, arquitectura y diseño, la mirada de las mujeres incorpora criterios de seguridad, accesibilidad y cuidados. "Si estamos enfrentando una emergencia habitacional, no basta con construir más rápido, necesitamos construir mejor. Y mientras más talento disponible haya, habrá una mejor gestión y mayor capacidad de ejecución en las obras. Y eso es lo que hoy las mujeres pueden aportar al mundo de la construcción", asegura.

Estudios de McKinsey y del Banco Interamericano de Desarrollo indican que equipos diversos toman mejores decisiones, reducen errores y fortalecen el control de riesgos. Por ello, la presidenta de la Corporación Mujeres en Construcción (MUCC), Alejandra Lutfy, afirma que la participación femenina

MUJERES EN LA CONSTRUCCIÓN: CÓMO AVANZAR HACIA UNA MAYOR DIVERSIDAD

Aunque sigue siendo uno de los sectores con menor representación femenina, la construcción reconoce que su integración es clave para su desarrollo, especialmente ante el acelerado envejecimiento de su fuerza laboral y la necesidad de recambio.



LIDERAZGO CON PROPÓSITO:

Nuestro Compromiso con la Igualdad y el Liderazgo Femenino en la Construcción



DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Grupo De La Rivera asume un compromiso concreto con la igualdad de género y la diversidad en la industria de la construcción. En este 8M, reafirmamos nuestra convicción de que la equidad no es una meta aspiracional, sino una responsabilidad que se construye con acciones.

Eliminar brechas salariales: Garantizando igual remuneración por igual trabajo, independiente del género.

Fomentar el liderazgo femenino: Promoviendo el acceso de mujeres a cargos de alta responsabilidad y toma de decisiones

Promover entornos inclusivos: Construyendo ambientes laborales seguros, respetuosos y libres de discriminación.

NUESTRAS INICIATIVAS EN ACCIÓN

En coherencia con nuestras declaraciones, hemos avanzado en iniciativas concretas que nos vinculan con los principales esfuerzos del sector para incorporar a más mujeres en la industria:

Sello Mujer MINVU

Distinción del Ministerio de Vivienda y Urbanismo que certifica a empresas que mantienen al menos un 15% de dotación femenina en obras con financiamiento público. Contar con este sello otorga puntaje adicional en procesos licitatorios, promoviendo la empleabilidad femenina y la autonomía económica de las mujeres en la industria.

Comisión Mujeres CChC

Nuestra encargada regional participa activamente en la Comisión Nacional de Mujeres de la Cámara Chilena de la Construcción.



Esta instancia tiene como misión aumentar la participación femenina en la industria con tres focos: mujer gremial, alta dirección y mujer en obra, impulsando medidas concretas en todo el país.

Mesa de Inclusión y Equidad de género

Hemos conformado una Mesa de Inclusión y Equidad de Género, liderada mayoritariamente por mujeres, con el objetivo de recopilar opiniones y propuestas de todos los colaboradores. Su propósito es identificar necesidades, promover acciones concretas y mejorar continuamente las condiciones relacionadas con la equidad y la inclusión en la empresa.

LA VOZ DE NUESTRAS LÍDERES

En Grupo De La Rivera creemos con firmeza que las capacidades profesionales no se definen por el género. Grandes líderes pueden estar en cualquiera de ellos. En este 8M, quisimos escuchar la mirada de quienes lo viven desde adentro:

¿Qué significa trabajar en un rubro históricamente masculino?

Ha sido un camino de esfuerzo y resiliencia. Nos enfrentamos a paternalismo, subestimaciones y sesgos culturales que nos obligan a demostrar el doble. Pero con el tiempo, nuestros resultados se reconocen, lo que fortalece nuestra confianza y crecimiento profesional. Agradecemos que Grupo De La Rivera aplique políticas de contratación que nos abren espacios reales.

¿Qué iniciativas de inclusión puede destacar?

Destacamos los canales de denuncia confidenciales, la modalidad de trabajo híbrido y políticas de cuidado familiar, los beneficios de salud que integran al grupo familiar, y la presencia de mujeres en cargos de alta confianza y toma de decisiones tanto en oficina central como en terreno.

¿Cuáles son los desafíos pendientes?

Aumentar la representación femenina en cargos directivos a medida que crece la compañía, fomentar ambientes más colaborativos mediante reuniones conjuntas con Gerencia, y promover educación institucional sobre igualdad y sesgos para todos los colaboradores.

¿Algún mensaje para este 8M?

En esta nueva era, el talento viene de todos lados. La desigualdad de género no puede ser barrera. Abramos fronteras para mejorar nuestras empresas. Grupo de la Rivera lo vive a diario.

www.grupodelarivera.cl





pación de mujeres en la industria permite ampliar la capacidad de ejecución, mejorar la calidad constructiva y disminuir detenciones de obra: "La incorporación de mujeres no reemplaza otras soluciones necesarias del sector, pero sí constituye una herramienta concreta para acelerar la ejecución de proyectos habitacionales e infraestructura, junto con mejorar el clima laboral en obra".

Sumar participación

Las empresas del rubro ya están avanzando en este sentido. Mejor infraestructura, protocolos contra el acoso y políticas de conciliación laboral y familiar, con el fin de facilitar una mayor presencia femenina, son parte de las medidas que se han implementado en la industria, detalla el coordinador de innovación y desarrollo tecnológico de Construye2025, Manuel Álvarez.

"En áreas como ingeniería y arquitectura, vemos a muchas mujeres liderando la implementación de tecnologías digitales y metodologías colaborativas que optimizan la coordinación", añade.

En el caso de Acciona, su gerente de recursos humanos de infraestructuras, Marta Moreno, explica que la compañía ha impulsado diversas iniciativas para aumentar la presencia de mujeres en proyectos,

4,8%
CRECERÍA LA INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN EN 2026, SEGÚN LA CCHC.

8,6%
ERA LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN EL RUBRO HASTA MARZO 2025, SEGÚN EL PRIMER ESTUDIO NACIONAL SOBRE MUJERES EN LA CONSTRUCCIÓN EN CHILE.

observando impactos positivos en clima laboral y productividad, mejores estándares técnicos, mayor eficiencia en la ejecución de obras y una toma de decisiones más completas, al integrar distintas miradas y formas de resolver problemas. "Esto es especialmente valioso en sectores como la construcción, donde los equipos deben adaptarse con rapidez a desafíos operativos, modificaciones de diseño y requeri-

mientos del entorno", subraya.

Urgencia, oportunidad

Temer pone de relieve otro factor: el estudio "Reconversión laboral de los trabajadores mayores de 50 años en la construcción", de Ciedess y el OTIC CChC, evidencia el envejecimiento acelerado del sector, lo que obliga a ampliar la base de ingreso. "Hoy dependemos mayoritariamente de una

fuerza laboral masculina que envejece. Si no incorporamos mujeres, el sector se reduce. Y un sector que se reduce no puede responder a la emergencia habitacional que vive el país", manifiesta.

Por otra parte, la incorporación de técnicas de industrialización está abriendo nuevas oportunidades al cambiar el paradigma que asocia a la construcción con fuerza física. "El trabajo operado con apoyo de maquinaria puede ser perfectamente realizado por mujeres", dice la vicepresidenta del Consejo de Construcción Industrializada (CCI), Pabla Ortúzar.

Control de obra, gestión, prevención de riesgos, inspección e incluso el montaje en obras industrializadas son funciones que las mujeres pueden ejecutar con esta forma de construir, agrega Ortúzar, mientras suma que las gerencias de diversas empresas de la cadena son cada vez más ocupadas por mujeres. "Aunque a niveles gerenciales, aún puede existir una brecha salarial importante y no solo en la construcción industrializada", advierte.

Con todo, para Temer incluir mujeres no es solo una respuesta demográfica, sino una señal de modernización. "Y modernizar es condición básica para sostener la productividad en el tiempo", concluye.

no responde solo a una agenda de equidad, sino también a una mayor eficiencia productiva. "La evidencia muestra que la diversidad mejora la coordinación, la planificación y la innovación en los equipos de trabajo. Además, la accidentabilidad laboral femenina es menor, lo que aporta estabilidad operativa y continuidad de las faenas", sostiene.

A su juicio, aumentar la partici-



OTIC DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN:

Mujeres liderando desafíos de talento: formación con impacto para las necesidades del mundo del trabajo

Tres ganadoras del reconocimiento "50 Líderes Desarrollando Talento" impulsado por el OTIC CChC, comparten cómo están promoviendo una transformación concreta: más formación para mujeres, más talento para liderar y más competitividad para Chile y sus distintas industrias.

En el marco del Día Internacional de la Mujer, destacadas mujeres, desde sectores o cargos mayoritariamente masculinizados, reflexionaron sobre cómo el liderazgo femenino está impulsando una mayor participación de mujeres en procesos de formación y desarrollo laboral.

"Las mujeres lideran procesos de diagnóstico más certeros sobre las brechas que enfrentan otras mujeres y diseñan soluciones formativas pertinentes", afirma Bárbara Veyl, gerente de Vinculación e Innovación Social del OTIC CChC. La clave, explica, es detectar qué barreras específicas están impidiendo que muchas otras accedan a ciertos oficios o instancias de formación y resolverlo con medidas concretas: programas ajustados a la realidad territorial y formatos que consideren responsabilidades de

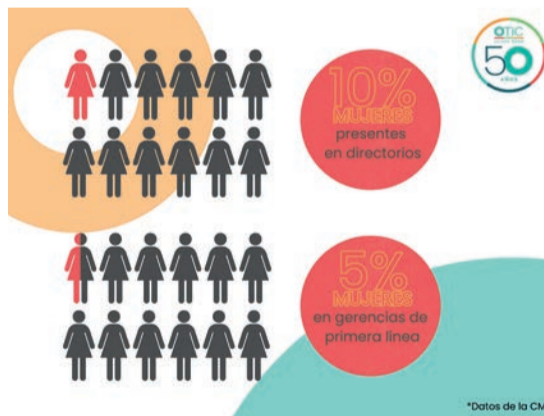
cuidado. Así, la participación deja de ser excepción y se convierte en política.

Bajo esa lógica, las ganadoras del reconocimiento reflejan cómo el liderazgo femenino está cambiando la conversación dentro de sus organizaciones.

Mary Carmen Llanos, vicepresidenta de Gestión de Personas en Codelco, impulsa una agenda basada en visibilización, reconocimiento y desarrollo. "Mostrar referentes femeninos en roles estratégicos amplía aspiraciones y derriba barreras culturales". A ello se suma el acompañamiento de trayectorias y la generación de igualdad real de oportunidades, consolidando una participación sostenible.

En el sector industrial, Ana María Valdés, subgerente de Franquicia Logística y Costos en Komatsu Cummins, plantea que "ya no se trata solo de cumplir un plan anual o ejecutar horas de formación, sino de entender el desarrollo como una estrategia de sostenibilidad organizacional". Asimismo, la compañía cuenta con programas flexibles, mentorías y rutas claras de crecimiento que están ampliando el acceso y fortaleciendo la proyección profesional femenina.

Desde el mundo financiero y tecnológico, Claudia Ramos, gerente de Innovación, Data y Analytics en Bci, proyecta el desafío hacia el futuro: "Formar



su horizonte y abre camino para las que vienen.

El OTIC CChC impulsa un modelo de gestión de talento que, basado en datos y conocimiento valioso, se pueda alinear en forma precisa con las brechas reales del mercado laboral para diseñar rutas formativas orientadas a ampliar la participación femenina en sectores estratégicos. Es por eso que, durante el mes de marzo, lanzarán su primer especial de data en formación, en esta ocasión con foco en mujeres, Talento Mujeres.

talento femenino hoy es asegurar la resiliencia del modelo de negocio del mañana". Integrar más mujeres en la creación y uso de tecnología fortalece la competitividad, reduce sesgos y prepara a las organizaciones para entornos cada vez más automatizados.

El mensaje es claro, formar a más mujeres va más allá de una decisión de equidad: es una apuesta estratégica por la productividad y la sostenibilidad. Cuando una mujer accede a formación de calidad, no solo adquiere una competencia, también amplía

Para recibirlo, escanea el siguiente código:



SELLO MUJER CONSTRUCCIÓN REDUCE BRECHAS EN UNA INDUSTRIA CLAVE PARA EL PAÍS

Para disminuir las brechas de género en el sector de la construcción, uno de los más masculinizados y estratégicos del país (que aporta cerca del 5,7% del PIB y emplea a más de 700 mil personas), en 2022 el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) lanzó el Sello Mujer Construcción, un distintivo voluntario que reconoce a personas y empresas inscritas en el Registro Nacional de Contratistas y/o Constructores de Vivienda Social que cuenten con, al menos, un 15% de trabajadoras en su dotación.

La subsecretaria de Vivienda y Urbanismo, Gabriela Elgueta, explica que la relevancia del sello radica en que “integra el enfoque de género directamente en los mecanismos de contratación pública, transformando un compromiso voluntario en un estándar verificable y fiscalizable, asociado a incentivos concretos

En tres años, la iniciativa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo duplicó la participación de mujeres en empresas adheridas y se consolidó como un estándar que profesionaliza e impulsa mayor diversidad en el rubro.

como puntaje adicional en licitaciones y reducción de exigencias para acreditar capacidad económica”.

En 2025, la iniciativa fue monitoreada mediante la reportabilidad de los SERVIU, fortaleciendo su seguimiento territorial. Esto permitió

detectar una mayor adhesión en las regiones del Biobío, Metropolitana y Coquimbo, y comprobar que el sello duplicó la participación femenina en las empresas adheridas, pasando de cerca del 7% al 15% en tres años.

Jacqueline Gálvez, socia y direc-

tora de Constructora Nova Unión SpA, empresa en posesión del sello, valora la existencia de este tipo de certificaciones, pues, a su juicio, elevan el estándar y profesionalizan la industria. “Creo que necesitamos más talento y más diversidad para enfrentar desafíos como el déficit habitacional; no podemos seguir haciendo lo mismo con los mismos equipos y esperar resultados distintos”, asegura, y añade que la diversidad no es un discurso, sino una decisión de gestión.

Para Carolina Macan Maraboli, subgerente general de Constructora, Inmobiliaria e Inversiones Oval, la distinción entregada por el Minvu

es un reconocimiento concreto a su compromiso en equidad de género. “Esta certificación refleja acciones reales para promover una mayor participación de las mujeres en la obra y en cargos de liderazgo, visibiliza el talento de nuestras trabajadoras y fortalece el fomento de entornos laborales más inclusivos y respetuosos”, complementa.

Actualmente, el Minvu cuenta con 262 empresas adheridas al Sello Mujer Construcción a nivel nacional, entre 200 contratistas y 62 constructores, distribuidos en distintas regiones del país y vinculados a proyectos habitacionales y urbanos financiados por esa cartera.



FRANCISCA CORREA, DE MAS ERRÁZURIZ:

“Seguimos avanzando en equidad de género como decisión estratégica para nuestros proyectos”

Para la gerenta Corporativa de Personas, “promover la participación de mujeres en todos los niveles deja de ser una conversación de equidad y se instala como una decisión estratégica que impacta directamente en la productividad, la innovación y la sostenibilidad de nuestros proyectos”, agrega.

Durante años, la presencia femenina en construcción fue muy poco común. Hoy, en cambio, comienza a instalarse como parte de la realidad del sector, figurando como una necesaria transformación cultural que impacta positivamente la forma como se desarrollan los proyectos.

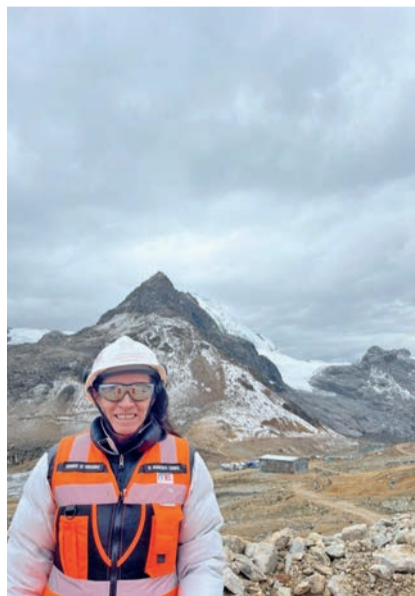
En ese contexto, Francisca Correa, gerenta Corporativa de Personas de Mas Errázuriz, afirma: “Nosotros seguimos avanzando en equidad de género como decisión estratégica para nuestros proyectos. Somos una empresa de ingeniería y construcción con más de 45 años de experiencia

en Chile y 25 en Perú, y entendemos este avance como parte de una convicción de gestión. Porque integrar más mujeres no responde a una tendencia, sino a una mirada que busca ampliar perspectivas y fortalecer equipos de alto desempeño, proyectando el desarrollo de la organización en el tiempo”.

Desde esa visión, Mas Errázuriz ha impulsado la apertura de espacios de desarrollo en todos los niveles, promoviendo la participación en roles operativos y técnicos, así como en posiciones ejecutivas y altos cargos que toman decisiones. En definitiva, la incorporación femenina deja de ser un objetivo aislado y pasa a formar parte de la evolución de los equipos.

Eddy Cobo: primera minera en ingresar a El Teniente

Visibilizar referentes es parte de ese proceso de positiva transformación cultural. Aquí, por ejemplo, la trayectoria de Eddy Cobo, gerenta de Mas Errázuriz en proyecto de Andes Norte, refleja el camino recorrido y el impacto que tiene abrir nuevas posibilidades para las futuras generaciones.



Francisca Correa, gerenta Corporativa de Personas de Mas Errázuriz.

Ella es ingeniera civil en minas y marcó un hito en su carrera al ser la primera mujer en ingresar a Codelco El Teniente,

“Cuando entré por primera vez a la mina, hace 40 años, no era común ver mujeres en terreno y muchas veces hubo que abrir espacios que no existían. Con el tiempo entendí que ese camino también era para otras. Hoy, ver más mujeres en minería es una señal clara de que la industria está cambiando y eso me llena de orgullo”.

Desde la operación, este cambio se expresa en la dinámica cotidiana de los equipos y en la forma en que se ejecutan los proyectos. Débora Müller, gerenta de Operaciones de Mas Errázuriz, señala: “Hoy vemos cambios concretos en los equipos de terreno, donde la participación femenina es cada vez más habitual. Este escenario nos desafía a seguir ajustando la forma en que trabajamos para acompañar esa evolución desde la operación”.

En esa línea, Francisca Correa comenta: “Cuando los equipos se vuelven más diversos, la organización también cambia. Eso nos impulsa a revisar prácticas y a seguir evolucionando, construyendo mejores equipos”.

Hoy, en Mas Errázuriz, el desafío es consolidar una forma de trabajo donde la participación femenina esté integrada de manera transversal.



Sodimac impulsa la participación de las mujeres en la construcción a través del Círculo de Especialistas

La empresa capacita gratuitamente a maestras para que progresen laboralmente y promover la presencia femenina en un rubro donde su representación es aún muy baja. En este compromiso, Sodimac lanzó la iniciativa "Créete el Cuento" para visibilizar historias reales de mujeres que se abrieron camino en el sector.

Sodimac promueve la incorporación de las mujeres en la industria de la construcción a través del Círculo de Especialistas, su programa dirigido a los profesionales del rubro. La iniciativa entrega gratuitamente formación técnica, herramientas de gestión y espacios de vinculación que permiten fortalecer el desarrollo laboral de maestras y maestros de todo el país.

El número de socias del Círculo de Especialistas se ha cuatriplicado en los últimos cinco años y hoy representan el 25% del total de 1.040.000 miembros, una proporción superior al promedio del sector. De acuerdo con el último Índice de Remuneraciones de la Cámara Chilena de la Construcción, la participación femenina promedio en el rubro fue de solo 17,5% en el

período 2016-2025.

Creado hace 20 años, este programa ofrece cursos, talleres prácticos, ferias regionales y visitas a fábricas de proveedores. A ello se suma la Gran Feria de Capacitación anual, que ha registrado una asistencia femenina creciente.

En 2025, Sodimac impulsó una conversación sobre los estereotipos que, desde la infancia, condicionan la percepción de las labores vinculadas a la construcción. Este año y en el marco de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, la compañía avanzó en una segunda etapa bajo el concepto "Créete el Cuento".

"Con esta iniciativa queremos visibilizar historias reales de mujeres que se abrieron camino en una industria donde aún persisten



Un grupo de maestras participando en una feria regional de Sodimac.



Maestra gasfitera.

barreras, y que encontraron en la capacitación una herramienta concreta de autonomía y desarrollo. Son referentes que demuestran que es posible proyectarse en oficios históricamente masculinizados", destacó la gerente de Marketing

de Sodimac, Carola Auad.

Como parte de este compromiso, Sodimac tiene una alianza con la organización RedMaestra para brindar, de manera gratuita, formación técnica y habilidades personales a las especialistas, ampliando sus oportunidades de crecimiento y empleabilidad.

La compañía busca también evitar barreras internas, para lo cual cuenta con una Política de Equidad de Género. En todas las funciones de la firma hay mujeres, desde la operación hasta la alta dirección, incluyendo labores como la reposición de productos en tiendas o el manejo de maquinarias en centros de distribución,

tareas que en el pasado eran tradicionalmente realizadas por hombres en el retail.

Créete el cuento tú también y nunca dejes de escribirlo.

Día a día muchas mujeres en Chile están construyendo su historia con sus propias manos, su talento y su esfuerzo. Hoy, el 25% del total de socias y socios del Círculo de Especialistas de Sodimac son mujeres, cuatro veces más que hace cinco años.

KARINNA RUBINNA
Gásfiter y electricista

DARLENNE MUÑOZ
Soldadora y electricista

SANDRA SORIANO INOSTROZA
Gásfiter y mueblista

MARÍA ALEJANDRA DÍAZ
Gásfiter y electricista

TERESA SALAS
Asesora clientes profesionales



Conoce las historias de nuestras protagonistas aquí.

SODIMAC



"NUNCA SOÑÉ CON LA ANTÁRTICA, NI SIQUIERA ME PERMITÍ IMAGINARLO"

Después de 30 años de funcionamiento estacional, en 2025 la base científica "Profesor Julio Escudero", ubicada en la Antártica, inició operaciones anuales continuas, consolidándose como la primera estación científica chilena con carácter permanente. Casi en paralelo, Viviana Pérez Santibáñez asumió la misión de dirigirla en su primera temporada invernal, siendo además la primera mujer jefa de una base chilena en el continente helado.

"Este hito no me pertenece solo a mí. Es resultado de muchas mujeres que antes abrieron camino y de otras que confiaron en mí. Cuando una mujer logra algo así, otras pueden pensar: 'Si ella pudo, yo también podría'", afirma. Hoy se desempeña como analista de operaciones en el Departamento de Expediciones del Instituto Antártico Chileno.

Cuenta que apenas se ente-

La consolidación de la primera estación permanente en la Antártica coincidió con otro hito: el de la primera mujer en asumir su jefatura. Aquí aborda los desafíos de gestión que implicó y analiza los prejuicios que siguen enfrentando las mujeres.

POR ANAÍS PERSSON

ró de que se abriría la base en invierno, no dudo en ofrecerme para ser parte del equipo, aunque jamás esperó dirigirlo. La noticia llegó de forma repentina en marzo del año pasado, mientras se encontraba de vacaciones: "Me llamaron y me dijeron que tenía que volver porque se iba el último vuelo y yo iba como jefa de base". Dice que no lo podía creer.

"Yo nunca soñé con la Antártica, ni siquiera me permití



imaginarlo", dice, acotando que por eso cree que las referentes son fundamentales.

Allí se encargó de la planificación de la expedición de los investigadores que iban a estudiar el cambio climático en la zona. También tuvo que coordinar gestiones como la alimentación o asegurarse de que tanto la red de agua, las luces y la calefacción funcionaran, ya que en condiciones extremas, el invierno impone exigencias concretas. "Muchas tareas que en verano se distribuyen entre varias personas ahora recaen en muy pocas. Todo requiere planificación constante, y de eso me encargué", explica.

Aunque fue la líder de la base hasta el 25 de agosto de 2025, hace una aclaración: "El verdadero jefe de la Antártica es el tiempo". En los meses más crudos, explica, hay cerca de 19 horas de oscuridad y temporales que pueden impedir salir de la base durante días.

Para ella, habitar este espacio implicó también una responsabilidad colectiva: "Cuando nos toca ejercer liderazgo en espacios tradicionalmente masculinos, tenemos que hacerlo de manera profesional y no individualista, porque así abrimos camino para otras".

UNA CONSULTORA QUE HUMANIZA LA ESTRATEGIA Y CONSIGUE UN ENFOQUE SMART:

futuro humano



Futuro Humano, la evolución de Mujeres del Futuro

Porque el nuevo liderazgo empresarial es humano, sostenible y estratégico, después de 15 años de estar promoviendo la filosofía Smart en grandes empresas y organizaciones, dos mujeres líderes fundan esta consultora organizacional.

La génesis de Futuro Humano fue una conversación incómoda, pero necesaria. "En directorios, gerencias y equipos escuchábamos el mismo relato: hay planes, tableros y 'roadmaps', pero queda corto el músculo humano para sostener el cambio. La productividad se exige como sprint permanente y el bienestar se deja para 'cuando haya tiempo'. Allí, Pepa y yo vimos lo mismo desde trayectorias complementarias: la transformación

digital se estaba comiendo a la transformación humana. Si no se integra, el avance se fatiga", relata Paula González S., fundadora de la comunidad Mujeres del Futuro (MDF), organización que hoy sigue activa.

Así, bajo esa convicción surgió Futuro Humano, una consultora que humaniza la estrategia para construir organizaciones inteligentes, humanas y sostenibles, acompañando a líderes y equipos a transformar su cultura, su

forma de trabajar y su relación con la tecnología.

"Nuestro marco es el enfoque Smart: sostenible emocionalmente, motivado por propósito, adaptativo, reconectado con el bienestar y tecnológicamente humano. No es una consigna: es la metodología con la que alineamos estrategia, cultura y liderazgo para activar cambios reales", explica María José (Pepa) Alcérrec, cofundadora de Futuro Humano.

¿Qué significa en la práctica? Estrategia Smart para traducir el rumbo en decisiones cotidianas; Cultura Smart para instalar hábitos y rituales que unan bienestar y productividad; Liderazgo Smart para formar líderes adaptativos que modelen la cultura e incorporen tecnología con criterio humano; transformación organizacional y coaching ejecutivo para sostener el cambio desde la primera línea. Todo, a medida de cada organización.

La diferencia es clara. Mientras Mujeres del Futuro trabaja con foco en mujeres y comunidad; Futuro Humano es una propuesta empresarial mixta, diseñada para cualquier organización que quiera resultados sostenibles integrando personas y negocio.

"Nuestro trabajo parte del propósito, pero se mide en desempeño, adopción tecnológica con criterio y culturas que cuidan la energía para sostener la ejecución. Porque en un entorno de cambio continuo, la ventaja competitiva es humana", concluye González.

Igualdad de género y de oportunidades

El 8M nos recuerda que igualdad de género también es igualdad de oportunidades para liderar el futuro. Al respecto, Paula González comenta: "Desde 2019 vengo impulsando esa agenda a través de Mujeres del Futuro, una comunidad y programas que acompañan a profesionales a evolucionar hacia una productividad con equilibrio y propósito —por ejemplo, el programa 'Viaje hacia el futuro', centrado en autogestión, bienestar y crecimiento con propósito—. Esa experiencia nos confirmó que lo humano no es 'blando': es estratégico".



Paula González, cofundadora de Futuro Humano y fundadora de MDF.

Desafío del 8M a nivel corporativo

Como mensaje del 8M al mundo corporativo, las socias y fundadoras de Futuro Humano, señalan un relevante desafío: "Si queremos industrias más innovadoras, diversas y rentables, necesitamos liderazgos que unan empatía con ejecución. Eso es Futuro Humano: estrategia con humanidad, para empresas que quieren crecer sin quemar a su gente".



María José (Pepa) Alcérrec, cofundadora de Futuro Humano.

ESTRATEGIA DEI

Decathlon Chile: equidad de género como motor de cultura, políticas y competitividad

La compañía ha impulsado una estrategia de diversidad, equidad e inclusión que está integrada en todos los procesos y busca una constante mejora. El objetivo es generar impacto real en las personas y fortalecer la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

En un escenario donde la equidad de género se posiciona como un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, Decathlon Chile ha avanzado en la construcción de una cultura interna que integra diversidad, inclusión y bienestar como parte central de su estrategia. Un proceso que va más allá de iniciativas aisladas, para formalizar procesos que buscan reducir sesgos en la toma de decisiones.

Uno de los ejes principales ha sido la evolución cultural. Según Gabriela Muñoz, directora de Recursos Humanos de Decathlon Chile, el foco ha estado en generar un cambio profundo en la organización. "Comenzamos con foros abiertos, espacios de conversación en los que cualquier persona podía participar. La idea fue construir la estrategia desde las necesidades reales de los equipos. Hoy contamos con procesos auditados anualmente, que han mostrado buenos resultados", comenta.

Este proceso ha implicado revisar prácticas,



liderazgos y dinámicas internas, promoviendo espacios de desarrollo y oportunidades equitativas. La compañía ha fortalecido la participación femenina en distintos niveles y ha impulsado iniciativas orientadas



a la conciliación, la corresponsabilidad y la inclusión de distintas diversidades.

Algunas de ellas incluyen programas de desarrollo femenino como "Spring Professional para Mujeres", que fortalecen liderazgo, marca personal y networking. También existen medidas de conciliación laboral y personal, protocolos de maternidad y estudios, además de la extensión del permiso parental para corresponsabilidad.

"Hemos logrado una progresión de aproximadamente un 20% a 25% en mujeres en cargos de liderazgo. En diciembre del año pasado cerramos con un 50% de mujeres líderes en Decathlon Chile. En la gerencia general, el porcentaje se sitúa en torno al 40%", señala Muñoz sobre los avances alcanzados desde la implementación de la estrategia.

Realidad local

Otro elemento clave ha sido que la construcción de dicha estrategia, conforme con los lineamientos globales, también comprendiera las particularidades del contexto local. "No se trata de replicar modelos, sino de entender la realidad de Chile, sus desafíos y

las expectativas de nuestros equipos. Desde ahí hemos definido prioridades y acciones que generan valor en nuestro entorno", agrega Muñoz.

Un aspecto diferenciador ha sido el seguimiento sistemático de indicadores. La empresa ha desarrollado herramientas de levantamiento de información que permiten monitorear avances, identificar brechas y orientar decisiones. "Trabajamos con datos para entender dónde estamos y qué impacto generan nuestras iniciativas. Eso nos permite

evolucionar, corregir y construir confianza dentro de la organización", ilustra.

Este enfoque ha fortalecido la cultura interna y el compromiso de los equipos, además de aportar a la productividad y al clima organizacional. En un sector como el retail, caracterizado por su dinamismo y alta rotación, estas prácticas se han convertido en una ventaja competitiva.

"La equidad no es un proyecto puntual, es una transformación cultural que requiere coherencia, liderazgo y participación de todos los equipos. Hemos trabajado en instalar una mirada que conecte con nuestro propósito de democratizar el deporte y con la forma en que tomamos decisiones", comenta Muñoz.

Para la profesional, el desafío hacia adelante es consolidar este camino y profundizar el impacto: "La equidad y la diversidad no solo son necesarias desde el punto de vista social, también son estratégicas para innovar, atraer talento y construir organizaciones más resilientes. Nuestro objetivo es seguir avanzando con una mirada de largo plazo, donde la cultura y las personas sean el centro del crecimiento".



Nuestro compromiso trasciende la gestión

Nos dedicamos a cultivar un entorno donde **la equidad sea la base**, el desarrollo profesional el motor y el bienestar integral de las personas el indicador más valioso de nuestro éxito.



"LAS MUJERES CUMPLEN UN ROL CENTRAL Y MUCHAS VECES INVISIBLE EN LA GESTIÓN DEL AGUA"



Para la directora ejecutiva de WATERisLIFE, María José Terré, uno de los principales desafíos de la crisis hídrica que enfrenta el país es que se sigue abordando con herramientas que no siempre responden a la urgencia real de las comunidades. POR ANDREA CAMPILAY

Para muchas personas, tener la posibilidad de abrir directamente la llave del baño o del lavaplatos y tomar agua es un acto cotidiano. Pero no es la realidad de todo el país.

"En Chile, aproximadamente un 10% de la población no tiene acceso directo a agua potable en su hogar", dice la periodista y directora ejecutiva de la ONG WATERisLIFE, María José Terré. A sus ojos, uno de los principales desafíos es que se continúa abordando la crisis hídrica

con herramientas que, si bien son valiosas, no siempre conversan con la urgencia real de las personas.

Terré explica que, ante la falta de acceso, la respuesta estructural del Estado ha sido, principalmente, la implementación de sistemas de Agua Potable Rural (APR) "que cumplen un rol fundamental y han sido clave para ampliar cobertura en sectores rurales. Sin embargo, estos proyectos pueden tardar entre cinco y diez años en concretarse". Por ello, sostiene que el problema no es el APR como política pública, sino que muchas veces se transforma en la única respuesta. "Y el agua es un recurso que las personas necesitan hoy, no en una década", enfatiza.

La demora en habilitar el acceso tiene otros costos, plantea: mayor gasto en soluciones transitorias poco eficientes, impactos en salud pública, pérdida de productividad y mayor vulnerabilidad territorial. Y

en el ámbito social, esto implica que miles de familias siguen organizando su vida en torno a la escasez. "No podemos conformarnos con que una parte del país quede fuera de esa garantía básica", dice Terré y delinea que el desafío hacia adelante es "complementar las soluciones estructurales de largo plazo con mecanismos más flexibles, innovadores y rápidos de implementar".

Desde el 2021, WATERisLIFE ha replicado su modelo colaborativo de intervención en el país para implementar, principalmente, sistemas de filtración y abastecimiento comunitario en campamentos de la Región de Valparaíso, donde ya han impactado a más de cuatro mil personas.

Desde su experiencia con las comunidades, Terré afirma que "las mujeres cumplen un rol central y muchas veces invisible en la gestión del agua", especialmente en aquellas sin acceso regular a este recurso, pues son ellas quienes administran el consumo y organizan el almacenamiento.

"Cuando las mujeres participan activamente en la supervisión y administración de sistemas de agua, los proyectos son más sostenibles en el tiempo", dice. No obstante, advierte que en el país persiste una brecha entre ese rol operativo y su participación en los espacios de toma de decisiones formales.

MUJERES QUE LIDERAN ESPACIOS DE TRABAJO MÁS DIVERSOS Y COLABORATIVOS

FAM Member of BEUMER Group renueva y aumenta su compromiso con una mayor participación femenina en minería

En FAM miembro del Grupo BEUMER existe la convicción de que la equidad debe demostrarse con hechos, empoderando a mujeres profesionales que rompen barreras y asumen responsabilidades históricamente masculinas de manera exitosa y transformadora.

El avance hacia una mayor participación femenina en FAM Chile no es casual. Es el resultado de una transformación organizacional que involucra a todos los niveles de responsabilidad, donde el liderazgo tiene un rol clave, pero donde también confluyen decisiones estratégicas, cambios culturales, nuevas formas de trabajo y una voluntad colectiva por construir una industria más diversa, inclusiva y sostenible. Y FAM miembro del Grupo BEUMER cuenta con ejemplos concretos que no son aislados: su dotación femenina refleja una inclusión real en cada área de la empresa, con testimonios de éxito en áreas como Ingeniería, tradicionalmente subrepresentadas por mujeres.

"Ser ingeniera mecánica en FAM ha sido una oportunidad para construir mi identidad profesional y como mujer latinoamericana. A diario nos enfrentamos a desafíos técnicos y personales



Paloma Cornejo, Mechanical Engineer.

que nos impulsan a avanzar con propósito y a contribuir a una industria más diversa", relata Paloma Cornejo, Ingeniera Mecánica.

"Como mujer en minería, trabajo para que las próximas generaciones de mujeres encuentren una industria con más espacios, más oportunidades y más liderazgo femenino. En mi caso, ser ingeniera en FAM es desafiar límites todos los días", señala Tandil Matus, Ingeniera de Proyecto.

Por su parte, Carla Herrera, Gerente de Personas & Cultura, sostiene que "si hay algo que realmente me inspira de mi trabajo, es hacerlo diferente en el amplio sentido de la frase.



Tandil Matus, Project Engineer.

Poder ser parte de la transformación histórica que hace años viene viviendo nuestra industria, es no sólo un motivo de orgullo sino también una oportunidad real para aportar desde roles de liderazgo que, hasta hace unos años, era impensado asociarlos a nosotras".

Además, a nivel global, BEUMER Group -multinacional alemana de la cual FAM es parte- tiene la iniciativa WoMen Alliance, orientada a fortalecer la participación, visibilidad y desarrollo de mujeres dentro de la organización, con un impacto coordinado entre países. Este programa se enmarca en la estrategia corporativa de diver-



Carla Herrera, People & Culture Manager.

sidad e inclusión, un eje central de su propuesta de valor. Porque "todo cambia cuando las y los líderes comprendemos que la diversidad no es una simple meta sino una posibilidad tangible de diferenciación, y eso hacemos en FAM! Porque somos #MadeDifferent y las mujeres tenemos mucho que aportar para que el futuro de la minería sea más diverso y colaborativo", concluye Carla.

De esta manera, FAM miembro del Grupo BEUMER proyecta seguir contribuyendo a la transformación que vive la industria en términos de diversidad y equidad de género.

"TENEMOS QUE APROVECHAR DE VERDAD EL TALENTO FEMENINO EN LA AGENDA CLIMÁTICA"

Para la gerenta de Transforma Cambio Climático de Corfo, Irina Reyes, el calentamiento global es un reto de gestión de riesgo y decisiones complejas, donde el rol de las mujeres es crucial.



Su trayectoria suma más de 20 años en sostenibilidad, economía circular e innovación, moviéndose entre el mundo público, el privado y el emprendimiento. Hoy, Irina Reyes es gerenta de Transforma Cambio Climático, programa estratégico financiado por Corfo y de alcance público-privado lanzado en 2023, y desde ese rol resalta el valor y el aporte de las mujeres con el propósito de enfrentar este desafío.

El objetivo central del proyecto que encabeza esta profesional es claro y preciso: que los compromisos climáticos de Chile se traduzcan en ventajas competitivas concretas para las empresas. Desde esa perspectiva, enfatiza que como plataforma país empujan la transición hacia una economía carbono neutral y resiliente al 2050, con un horizonte de diez años, donde las soluciones de mitigación y adaptación lleguen de manera efectiva a sectores priorizados, como el silvoagropecuario y el manufacturero.

¿Cómo valora el rol que desempeña y la trascendencia que posee?

-Llevo tres años trabajando en un programa concebido con una mirada de diez. Ese tiempo nos ha permitido pasar del diseño estratégico a la implementación, construyendo confianzas y una gobernanza público-privada que hoy nos permite avanzar de forma más coordinada. El valor de este rol y del equipo que hay detrás se encuentra en transformar compromisos climáticos en decisiones reales de inversión, proyectos escalables y señales claras y medibles para el sector productivo.

¿Cuál es el aporte de las mujeres para enfrentar este fenómeno?

-El cambio climático es, por sobre todo, un desafío de gestión de riesgo y de decisiones en contextos de alta incertidumbre. Ante ese escenario, las mujeres aportamos una mirada

más completa, que cruza variables financieras, sociales, territoriales y reputacionales en la misma conversación estratégica. La evidencia muestra que equipos directivos más diversos gestionan mejor tanto los riesgos no financieros como los temas ESG, y evidencian un desempeño más alto a largo plazo.

¿Qué desafíos observa para promover la presencia femenina?

-En el ámbito de la incorporación de mujeres veo tres desafíos claros. El primero es de cifras: todavía registramos una participación muy baja en directorios y primera línea. El avance viene más lento de lo deseable. El segundo, en tanto, es pasar del "cumplir la cuota" a aprovechar de verdad el talento femenino en la agenda climática. Y el tercero es articular de mejor manera los mundos público, privado y gremial para que permitan abrir más espacios de liderazgo en sectores claves de la transición, tales como la energía, la infraestructura, las finanzas y la agroindustria, así como también en regiones.



Directorios diversos para un entorno más exigente

En una sala de directorio se toman decisiones que definen el futuro de una compañía. Pero esas decisiones ya no se adoptan en el mismo entorno que hace una década. La complejidad no es nueva en el mundo empresarial; lo que sí ha cambiado es la naturaleza del riesgo: hoy los eventos son más interdependientes, se propagan con mayor velocidad y pueden amplificarse en cuestión de horas. La inteligencia artificial redefine modelos de negocio, un ciberataque puede escalar rápidamente y una crisis geopolítica puede alterar cadenas de suministro a escala global. Los shocks ya no son aislados; generan efectos en cadena.

En este contexto, la composición del directorio incide directamente en la capacidad de la organización para anticipar y gestionar riesgos que evolucionan con mayor velocidad.

La calidad de la deliberación depende de la capacidad del directorio para interpretar riesgos emergentes y, al mismo tiempo, reconocer cómo esas mismas fuerzas que generan incertidumbre pueden abrir nuevas fuentes de valor, crecimiento e innovación. Gobernar inteligencia artificial, riesgos digitales o transformaciones profundas de modelo de negocio no es solo una cuestión de control; también implica comprender oportunidades estratégicas que pueden redefinir industrias completas. Cuando las miradas son homogéneas, en formación, trayectoria o experiencia, el rango de interpretación tiende a estrecharse. En entornos de alta incertidumbre, esa homogeneidad puede convertirse en un sesgo silencioso que no solo afecta la gestión de riesgos, sino también la capacidad de identificar nuevas oportunidades.

Por el contrario, la diversidad en sentido amplio —experiencias profesionales, disciplinas, edades, contextos culturales y género— amplía el marco de análisis, fortalece el juicio estratégico y expande la capacidad de anticipar tendencias y diseñar nuevos modelos de negocio. El informe Diversity Matters Even More de McKinsey & Company muestra que las compañías ubicadas en el cuartil superior de diversidad de género en sus equipos de liderazgo tienen un 39% más de probabilidad de superar en rentabilidad a sus pares.

Sin embargo, la diversidad por sí sola no garantiza mejores resultados. La profesionalización del gobierno corporativo exige también evaluaciones periódicas e independientes del desempeño del directorio. Estos procesos permiten identificar brechas de competencias, revisar dinámicas internas y asegurar que la composición del board esté alineada con los desafíos tecnológicos, regulatorios y estratégicos que enfrenta la organización.

Avanzar hacia directorios más diversos implica revisar procesos de nominación y sucesión, ampliar los circuitos de búsqueda de talento y definir con mayor precisión qué capacidades son necesarias para gobernar en un entorno donde la incertidumbre es permanente. Los marcos regulatorios que promueven una mayor participación femenina pueden contribuir como catalizadores, pero el cambio sostenible depende, en última instancia, de una convicción estratégica.

La composición del directorio revela cómo la organización entiende el riesgo y se prepara para el futuro. En un entorno donde los efectos se encadenan y la anticipación es cada vez más desafiante, quiénes están en la mesa, y qué perspectivas faltan, condiciona directamente la resiliencia, la innovación y la competitividad de la organización.



Sandra Guazzotti
Valeria Flaviani
Co-Chairs Women Corporate Directors Chile

EL ROL DE LA MUJER EN TIEMPOS DE CONFLICTOS GEOPOLÍTICOS

Su avance en escenarios de conflicto convive con estructuras de poder que, cuando la seguridad gana centralidad, tienden a cerrarse. Por eso, la reconfiguración del orden internacional vuelve a poner en tensión quién decide y bajo qué reglas.

POR ANAÍS PERSSON

En el Foro Económico Mundial de 2026, el primer ministro de Canadá, Mark Carney, causó revuelo al afirmar que el orden internacional basado en reglas, que busca la gestión de las relaciones entre Estados siguiendo principios liberales a través de normas, tratados e instituciones multilaterales, está desapareciendo. Más que un aumento sostenido de conflictos, lo que distintas analistas observan es una reconfiguración del poder y de las reglas que ordenaron la política internacional durante décadas tras la Segunda Gran Guerra. En ese escenario, también se redefine quiénes participan y quiénes quedan fuera de las decisiones estratégicas.

"Estamos enfrentando no solo la competencia de dos potencias, sino también un escenario de cuestionamiento a valores que compartimos y conflictos muy prolongados. La paz como elemento estructurante hoy también está siendo tensionada", advierte la directora del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, Dorothea López.

Según Nicole Jenne, académica del Instituto de Ciencia Política UC e investigadora visitante del Centro David Rockefeller para Estudios Latinoamericanos de Harvard, hoy vivimos una

fragmentación del sistema internacional: "Existen varios actores relevantes, pero sin bloques o alianzas estables. Se forman coaliciones según intereses específicos que pueden desaparecer rápidamente".

A ello se suma una creciente incertidumbre sobre el rumbo del sistema global. "Sabemos que ya no estamos en un escenario unipolar, pero tampoco está claro hacia qué tipo de orden internacional avanzamos", agrega.

Liderazgo femenino

"Las mujeres no son únicamente víctimas de los conflictos, sino actrices políticas fundamentales para reconstruir legitimidad democrática y seguridad", plantea la presidenta y cofundadora de Women in International Security (WIIS) Chile, Karen Meier, y destaca experiencias como el proceso colombiano. "El acuerdo de paz incorporó un enfoque de género robusto gracias a la participación activa de las mujeres", indica.

En contextos de crisis, explica la coordinadora de gestión e inves-

tigaciones del Centro de Estudios Internacionales UC, Jannine Ullauri, "la influencia femenina no se limita a los espacios formales de poder, sino que también transforma dinámicas sociales y políticas desde lo comunitario y humanitario".

En Venezuela, agrega, figuras como María Corina Machado han logrado incidir en el debate político y articular distintos sectores en medio de la crisis institucional.

"Las mujeres no son únicamente víctimas de los conflictos, sino actrices políticas fundamentales para reconstruir legitimidad democrática y seguridad", plantea la presidenta y cofundadora de Women in International Security Chile, Karen Meier.

Para López, esta mayor visibilidad responde a una tendencia más amplia vinculada a la agenda internacional de género. "Hoy vemos mayor representación de mujeres en ámbitos como la diplomacia pública, la protección de civiles, la documentación de crímenes internacionales y las redes de la sociedad civil transnacional", aunque

advierte que esas trayectorias todavía enfrentan dificultades para traducirse en influencia sostenida en los espacios donde se toman decisiones estratégicas.

Ullauri advierte que, a 2026, solo 29 países tienen mujeres como jefas de Estado o de Gobierno. Al mismo tiempo, mientras el gasto militar mundial alcanzó US\$ 2,7 billones (millones de millones) en 2024, apenas el 0,4% del financiamiento en contextos de conflicto llega a organizaciones de mujeres. "Pese a los avances normativos, el poder y los recursos siguen concentrados en lógicas tradicionales de seguridad y no en una transformación estructural hacia la igualdad", sostiene.

Rezagadas de los espacios de decisión

Cuando la agenda de seguridad gana protagonismo, los espacios de poder tienden a concentrarse. Según Jenne, en contextos marcados por percepciones de amenaza "los procesos de toma de decisión se vuelven más opacos y eje-

cutivos", un contexto en que "suele producirse un retorno a arquetipos como la figura del protector masculino".

Ullauri señala que la contribución femenina en escenarios de guerra no necesariamente se traduce en influencia política. "En Ucrania, cerca de 70 mil mujeres participan en tareas que van desde combate y logística hasta defensa aérea, pero esa contribución rara vez se traduce en poder de decisión".

Según datos de ONU Mujeres de 2025 citados por la investigadora, solo una de cada diez conversaciones de paz ha incluido mujeres negociadoras y, desde 1995, la proporción

de mujeres en jefaturas de Estado o de Gobierno se mantiene en torno al 10%.

En Chile, señala Meier, si bien ha aumentado la presencia femenina tanto en la carrera diplomática como en el ámbito de la defensa, las brechas persisten especialmente en cargos estratégicos y de jefatura.

PICHARA:

60 años potenciando a la mujer

Ya sea con su ejemplo de emprendimiento familiar, con sus productos, sus profesionales y colaboradoras, al igual que con alumnas y profesoras de su propia academia, Pichara ha demostrado a lo largo de su trayectoria que valora y empuja el liderazgo femenino.

Pichara se caracteriza por el talento femenino. En esta emblemática y reconocida empresa del rubro de la belleza, cuatro hermanas, junto a su madre; además de 20 jefaturas, conforman una dotación de personal (en Chile y Perú) donde el 95% corresponde a mujeres. Mientras que en su academia el 85% de quienes se gradúan también son principalmente mujeres, las que consiguen trabajo rápidamente o logran su independencia económica abriendo sus propios salones.

Y precisamente hoy, en el marco de celebración del Día Internacional de la Mujer, esta compañía que en noviembre próximo cumple 60 años de existencia, anuncia que durante el año estará implementando distintas acciones alusivas a su aniversario, entre ellas el rebranding de la marca.

Cabe destacar que la gestión de las mujeres de la familia Pichara ha fortalecido el negocio, porque esta empresa de las categorías: capilar, skincare, maquillaje, barbería y mascotas; además de venta a profesionales, incluyendo muebles para salones, espera terminar el año con 120 tiendas (hoy suma 112), abrir dos nuevos Salones Mimi durante este año (que se agregan a los recientemente inaugurados en el Cenco Costanera y MUT Tobalaba).

Fuerza femenina desde sus inicios

Pichara nace en 1966, como un emprendimiento familiar dedicado a la comercialización de artículos de peluquería, siendo uno de los proveedores más relevantes en la industria a lo que conocemos hoy, una empresa de trayectoria y renombre no sólo en la industria misma con profesionales de la belleza, sino que también reconocida por un espectro transversal de clientes a nivel nacional.

"Al ser una empresa familiar, que fue encabezada por nuestro padre, desde siempre estuvimos involucradas las cuatro hermanas, junto a nuestra madre, en todo lo que tenía que ver con el negocio", indica Valentina Pichara, gerenta de Operaciones y Comercial. "Desde pequeñas los acompañamos en los distintos procesos, desde la negociación con proveedores y también venta directa con distintos salones, se podría decir que crecimos detrás del mostrador de la tienda", complementa Javiera Pichara, gerenta de Marketing y Recursos Humanos.

Para la década de los noventa el modelo de negocio fue creciendo y, como parte del compromiso con los profesionales de la belleza surgió el Centro Técnico Pichara, un espacio enfocado en la capacitación de quienes ya se desempeñaban en la industria para luego, en 2018, formar la Academia Pichara que cuenta con tres sedes en Santiago, Viña y



Belén Pichara, Valentina Pichara, Francisca Guerrero, Javiera Pichara y Amani Pichara.



Tras el fallecimiento de Abraham Pichara (2015), la dirección de Pichara fue asumida por Francisca Guerrero y sus hijas.

Concepción, reafirmando su compromiso con la formación de profesionales en la industria de la belleza nacional

Así, desde la academia se impulsan

de vista los valores que nos han traído hasta aquí", enfatizan Javiera y Valentina.

Ahora, uno de sus principales desafíos es seguir impulsando la inclusión en todos los niveles: desde la representación de diferentes tipos de belleza en su comunicación hasta el acceso a productos y formación profesional para todos. "Queremos romper con estereotipos y ampliar la conversación sobre lo que significa sentirse bien consigo mismo, sin etiquetas ni restricciones", sostiene Valentina.

Para la familia Pichara, el empoderamiento femenino no sólo tiene que ver con avanzar profesionalmente, sino que también es poder compatibilizar la vida personal con la laboral. Es así como cada una de las mujeres que trabajan en Pichara pueden potenciar sus distintas facetas sin tener que ceder en una en pos de la otra. "Si bien fue nuestro padre quien empezó como un emprendimiento, el foco siempre estuvo puesto en el desarrollo de las mujeres que trabajan en la empresa y eso ha sido un legado que seguimos manteniendo", afirma Javiera.

En cuanto a sus proyecciones, la compañía busca seguir fortaleciendo alianzas con marcas y profesionales que compartan su visión, así como fomentar la capacitación en la industria de la belleza sin distinciones de género o edad, y ampliar su catálogo de productos para responder a las necesidades de una sociedad cada vez más diversa. Además, están comprometidos con prácticas sustentables que no sólo cuiden el medioambiente, sino que también reflejen el compromiso de Pichara con una industria más ética y equitativa.

Negocio B2B de belleza

Para este año Pichara tiene como estrategia consolidar su operación B2B, una nueva línea de negocios que inició -durante el segundo semestre del año pasado- con la venta de productos de belleza y skincare a otros retailers. Hoy, ya abastece a distintos actores del mercado, entre ellos un córner de París, Jumbo (ambos Cencosud), Dermotienda, Preuinc y la cadena de farmacias Ahumada, con una propuesta enfocada principalmente en la categoría de skincare, oferta que incluye marcas internacionales tales como Skin 2004, de origen coreano, además de desarrollos exclusivos para clientes específicos. Con esta estrategia, Pichara busca consolidarse como un actor relevante en el segmento B2B de la industria de la belleza, capitalizando la experiencia acumulada a lo largo de seis décadas y proyectando su crecimiento hacia nuevos espacios dentro del mercado.



LA ADAPTACIÓN DE LAS MUJERES DEL AGRO EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Las condiciones climáticas actuales obligan a ajustar calendarios de siembra y cosecha, elevando la exigencia técnica del sector y reforzando el rol estratégico de las mujeres en la seguridad alimentaria y el bienestar de sus comunidades.

POR ANDREA CAMPILLAY

En Chile y en el mundo, la agricultura enfrenta un escenario cada vez más volátil, porque producir implica adaptarse a los crecientes riesgos del cambio climático.

Las variaciones en los ciclos agrícolas, la sequía prolongada, las lluvias irregulares y las olas de calor "han obligado a reorganizar calendarios de siembra y cosecha, aumentar la frecuencia y precisión del riego y a realizar ajustes permanentes frente a escenarios cada vez más inciertos", afirma la presidenta de la Asociación de Mujeres del Agro de Chile (Amagro), Maritrini Lapuente. Detalla que actividades como la cosecha y el manejo poscosecha se han vuelto físicamente más demandantes, lo que intensifica los desafíos en salud ocupacional, con mayores riesgos de golpes de calor, agotamiento y enfermedades asociadas al estrés térmico.

"La agricultura se volvió más técnica y exigente", dice la zonal de la VI Región de Summit Agro Chile, Isidora Letelier. No solo exige una planificación más anticipada, dice, sino que también han aumentado las plagas: "Con más calor, los insectos se reproducen más rápido y en menos tiempo, lo que concentra los ataques y hace más difícil el control". Por ello, problemas sanitarios que antes eran puntuales, hoy son más frecuentes y complejos.

Pero los impactos no son homogéneos. Para la encargada de cooperación internacional

del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Dra. María Teresa Pino, los efectos del cambio climático "no son neutros en términos de género", pues las mujeres rurales —que cumplen un rol central en la producción de alimentos y en el cuidado de los hogares— enfrentan mayores efectos debido a brechas en el acceso a agua, tierra, financiamiento y asistencia técnica. Un escenario que se agrava, por ejemplo, con el aumento sostenido de los incendios forestales.

Este tipo de catástrofes genera consecuencias directas en los territorios rurales y productivos. Bien lo sabe Bernardita Sepúlveda, recolectora de hongos de la localidad de Empedrado, Región del Maule, un territorio afectado por incendios forestales en 2017: "Ahí, de 97 mil hectáreas, se quemaron 93 mil (...). Estuve dos años sin poder trabajar", recuerda Sepúlveda.

En el ámbito doméstico y productivo, la directora de la Oficina de Estudios y Políti-

cas Agrarias (Odepa), Andrea García, sostiene que los cambios más drásticos se observan en la redistribución de tareas dentro del hogar y el predio: "Muchos hombres han emigrado en busca de nuevas oportunidades, lo que ha obligado a las mujeres a asumir labores productivas que antes no realizaban, sumándolas a sus tareas de cuidado y domésticas". Esto, asegura, ha generado una transición donde la mujer asume un rol productivo más intenso y clave para la seguridad alimentaria familiar en contextos de escasez.

Diferentes estrategias

La industria frutícola enfrenta una sequía estructural que ha disminuido la disponibilidad de agua superficial en las cuencas del norte y centro-norte del país, junto con una mayor frecuencia de eventos extremos que adelantan temporadas y exigen una planificación laboral acorde a la realidad del sector, cuenta la directora ejecutiva del Comité de Cerezas de Frutas de Chile, Claudia Soler.

Frente a este escenario, el sector ha desplegado estrategias de adaptación, afirma Soler, como la modificación de horarios en terreno en días de calor extremo, refuerzo de pausas e hidratación y mejoras de infraes-

tructura en los campos.

Karina Buzzetti, directora en Consultora Agri Development Ltda, doctora en Ciencias de la Agricultura y fundadora de la iniciativa BeeSafe —que promueve la elección de herramientas con menor impacto sobre polinizadores e insectos benéficos—, expone que la mitigación del cambio climático "ha sido una preocupación constante para las mujeres", y frente a este escenario, "muchas hemos asumido un rol clave en los procesos de adaptación (...) liderando prácticas productivas más sustentables". Y aunque valora que la participación femenina en la industria agropecuaria chilena ha avanzado, advierte que su presencia en cargos directivos y presidencias gremiales sigue siendo limitada.

Bajo la mirada de Lapuente, es cierto que el cambio climático ha hecho el trabajo más exigente, "pero también ha evidenciado el liderazgo estratégico de las mujeres en la seguridad alimentaria, la nutrición y el bienestar de sus comunidades". Mientras, para Pino, las mujeres del agro deberán fortalecer sus capacidades en tecnologías modernas para adaptarse, reducir riesgos y avanzar hacia modelos de negocio agroindustriales más resilientes y competitivos.

"Muchos hombres han emigrado en busca de nuevas oportunidades, lo que ha obligado a las mujeres a asumir labores productivas que antes no realizaban, sumándolas a sus tareas de cuidado y domésticas", dice la directora de Odepa, Andrea García.

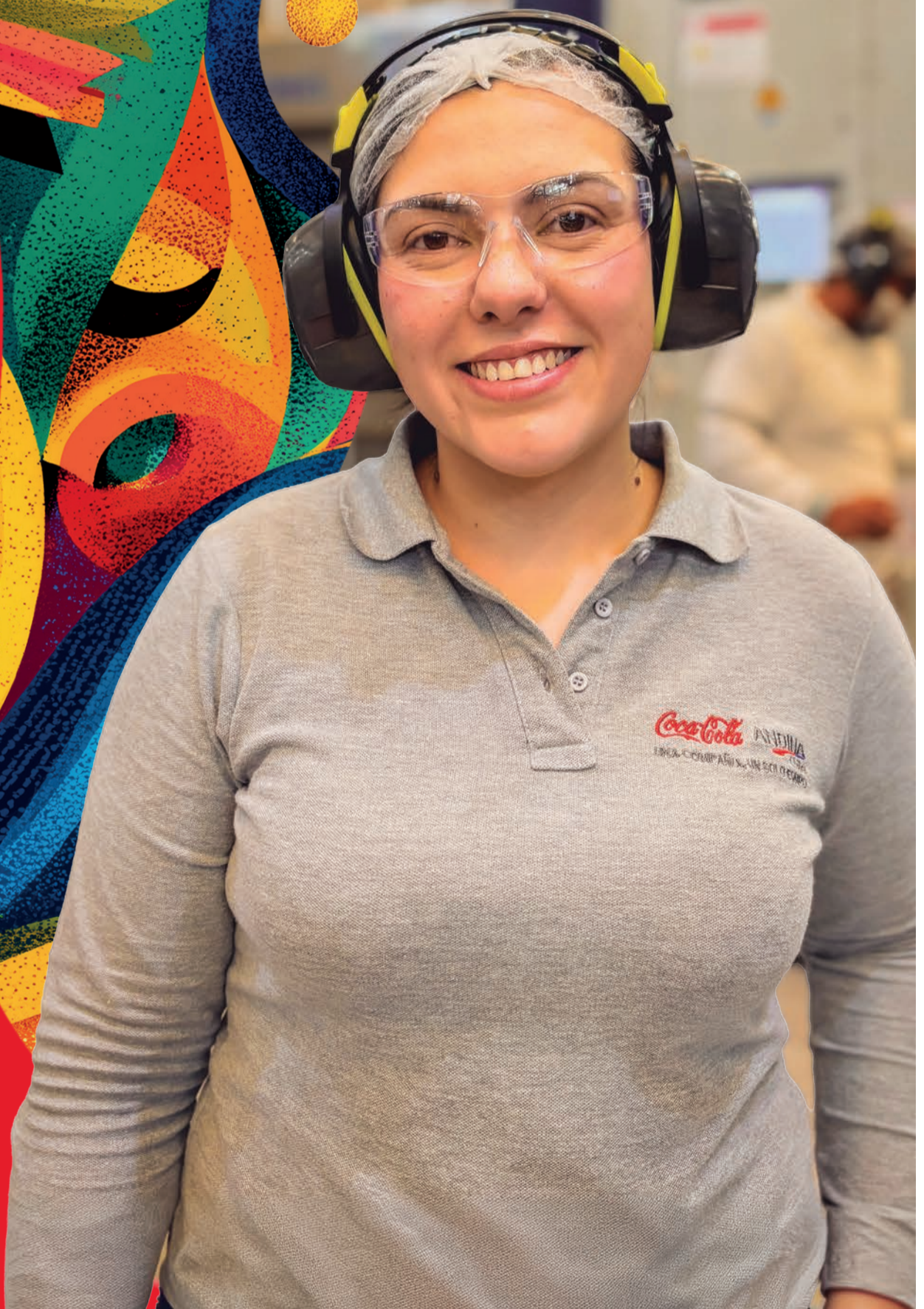


Nuestra
fórmula

Felíz día De la Mujer

Cumplimos 80 años de historia con el orgullo de saber que el **liderazgo femenino** es parte esencial de nuestra fórmula. Este **8 de marzo** conmemoramos a las mujeres que han desafiado los límites y que hacen posible cumplir nuestro propósito: “**llegar juntos a todos los rincones para refrescar momentos y abrir oportunidades**”.

Coca-Cola ANDINA



En un mercado laboral donde la brecha de género sigue presente, el turismo se consolida como uno de los sectores que más empleo generan para las mujeres. La barrera ya no es solo de participación, sino de liderazgo, ingresos y movilidad profesional.

Según datos del Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), en 2025 las Actividades Características del Turismo (ACT) alcanzaron 670 mil ocupados, la cifra más alta desde 2018, equivalentes al 7,1% del empleo nacional. De ese total, un 48,5% corresponde a mujeres, proporción superior al promedio de la economía, que bordea el 43%.

La presidenta de la Federación de Empresas de Turismo de Chile (Fedetur), Mónica Zalaquett, agrega que, basándose en el último reporte del gremio, la industria emplea a más de 310 mil mujeres y que la brecha de género en el sector es considerablemente menor que en el resto de la economía: 2,6 puntos frente al total de 14,2. Define al turismo como un rubro "intensivo en capital humano, con una fuerte presencia regional y una alta capacidad de dinamizar economías locales, lo que lo convierte en un motor relevante de empleo femenino formal".

La distribución territorial refuerza esa tendencia. En el reporte de 2024-2025 de Fedetur, Los Ríos lidera con 58,7% de participación femenina. Le siguen Antofagasta (58,4%) y O'Higgins (57,3%). En contraste, la Región Metropolitana registra la menor cifra en el país (45,5%) y Magallanes se sitúa como la segunda región con menor participación (47%).

Desde Rapa Nui, un polo turístico importante para el país, la presidenta de la Cámara de Turismo local, Maeva Riroroco, explica que las mujeres participan activamente en alojamiento, gastronomía, artesanía, comercio y atención directa al visitante. "Son labores que representan el corazón de la experiencia turística en la isla, porque están profundamente conectadas con la hospitalidad, la cultura y la identidad del territorio", afirma.

Zalaquett añade que, en general, la participación femenina en el rubro se concentra en funciones operativas, especialmente en alojamiento y gastronomía, donde alcanza casi el 59%. "El verdadero salto pendiente es avanzar hacia mayor especialización, profesionalización y movilidad vertical", advierte.

EL DESAFÍO DEL TURISMO: TRANSFORMAR EMPLEO FEMENINO EN LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD

El sector concentra alta participación femenina y una brecha menor al promedio nacional, pero las mujeres siguen mayoritariamente en cargos operativos, con menor acceso a liderazgo, brechas salariales y desafíos de conciliación. POR VALENTINA CÉSPEDES

Barreras y oportunidades

Cifras de Fedetur muestran que en segmentos como transporte turístico sigue siendo baja la participación de mujeres, aunque ha mostrado signos de recuperación, con un 18,8% en 2025 frente al 16,3% el año anterior, limitada por

infraestructura y horarios. En cultura y aventura (39%), la mujer domina la planificación y ventas, pero es excluida del guiado de alto riesgo. Esta tenden-

cia solo se rompe en regiones con fuerte vocación de naturaleza como Los Ríos y Aysén.

Según el gremio, un 69% de quienes estudian carreras ligadas al turismo son mujeres, pero esa

mayoría no se refleja en cargos ejecutivos ni en remuneraciones. Mientras que la brecha promedio de ingresos alcanza el 24,4%.

Zalaquett identifica tres barreras estructurales: segregación vertical que limita el acceso a posiciones directivas; subsectores masculinizados, como transporte y actividades outdoor; y dificultades de conciliación en una industria marcada por estacionalidad y jornadas extendidas.

Riroroco destaca que la participación femenina en posiciones de liderazgo y en instancias formales de decisión ha crecido en Rapa Nui, y se nota incluso al tener una mujer como alcaldesa, aunque persisten desafíos como la sobrecarga de responsabilidades, el acceso limitado a financiamiento y la necesidad de mayor formación en gestión e innovación. También identifica la necesidad de redes de apoyo, referentes y mentorías de mujeres que sirvan de motivación para las demás que se desempeñan en esas áreas.

En ese planteamiento coincide la directora del área de turismo y hospitalidad de Inacap, Beatriz Román, cuando sostiene que el sector ofrece amplias oportunidades, pero exige actualización constante. "Avanzar hacia un turismo de mayor impacto económico, con valor agregado para los destinos y sus comunidades requiere fortalecer la base: educación pertinente, formación técnica y desarrollo de competencias que eleven la productividad y la competitividad", destaca.

Román agrega que las instituciones deben integrar competencias en emprendimiento y gestión, especialmente para micro y pequeñas empresas que sostienen las economías locales. A su juicio, fortalecer capacidades empresariales y promover la formalización es clave para que la alta participación femenina se traduzca en trayectorias sostenibles y mejores ingresos.

La industria emplea a más de 310 mil mujeres y presenta una brecha de género de 2,6 puntos, frente a los 14,2 puntos del total de la economía, según el reporte 2024-2025 de Fedetur.



"EXISTEN BRECHAS HISTÓRICAS FUNDAMENTALES QUE AÚN NO HEMOS PODIDO CERRAR"

Los hongos no son plantas ni animales, pero sostienen la vida en la Tierra. Esa es la convicción que ha guiado la trayectoria de Giuliana Furci, micóloga de campo y fundadora de Fundación Fungi, la primera ONG en el mundo dedicada a su conservación. Asociada a Harvard, exploradora de National Geographic y vicepresidenta del Comité de Conservación de Hongos de la UICN, Furci ha impulsado un cambio conceptual y político: incorporar el reino fungi en la agenda ambiental global.

"El llamado nace de una vocación, pero también de la necesidad de hacer justicia ante la exclusión de los hongos en políticas de diversidad biológica", afirma. Su trabajo ha sido clave en iniciativas como la Propuesta 3F (Fauna, Flora y Funga), que crea una categoría autónoma para el reino fungi, y en el compro-

Tras recibir el Climate Breakthrough Award 2025, la micóloga chilena Giuliana Furci alerta que la equidad de género en la ciencia aún enfrenta retos estructurales y retrocesos.

POR ANAÍS PERSSON

miso presentado en la COP16 del Convenio sobre Diversidad Biológica de la ONU para reconocer formalmente a los hongos en estrategias de conservación.

Recientemente fue galardonada con el Climate Breakthrough Award 2025 junto a sus colegas Merlin Sheldrake y Toby Kiers por su trabajo para posicionar a los hongos como actores estratégicos frente a la crisis climática.

"Este es un reino que moldea el planeta y sustenta los ecosistemas



terrestres y también algunos marinos. Son fundamentales para las personas", explica, y detalla que están diseñando estrategias para incorporar el rol de los hongos micorrícicos (que viven dentro y sobre las raíces de las plantas) y los hongos descomponedores dentro de medidas concretas para la disminución de emisiones. La clave está en que, mientras los primeros capturan carbono del ambiente y lo guardan, los últimos regulan de forma equilibrada la liberación de carbono proveniente de materia vegetal muerta.

Más allá de su investigación, Furci observa con cautela los avances en inclusión femenina en ciencia. "Existen brechas históricas fundamentales que aún no hemos podido cerrar. Aunque hay avances, el camino hacia una inclusión no discutida sigue siendo frágil", plantea, y remarca que persisten diferencias salariales y de oportunidades, muchas veces vinculadas a maternidad y tareas de cuidado.

Además, advierte retrocesos respecto de políticas de equidad de género en algunos países, donde "hay una práctica reciente, pero avasalladora, de descartar estas medidas de equidad de género y de inclusividad en los puestos de trabajo".

"Por otro lado, en distintos países del mundo todavía falta comenzar con medidas de equidad. Sigue habiendo cosas por hacer", advierte.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Infraestructura portuaria: inversión clave para la competitividad minera

Desde una mirada global, Moffatt & Nichol impulsa soluciones integrales, sostenibles y resilientes para la modernización de puertos y terminales marítimos, con mujeres en posiciones estratégicas que contribuyen al desarrollo del comercio exterior.

El desarrollo de infraestructura portuaria se ha convertido en un factor decisivo para sostener el crecimiento de las exportaciones mineras y fortalecer la competitividad de Chile en los mercados internacionales.

La optimización de los flujos logísticos, la reducción de tiempos operacionales y la integración entre transporte terrestre, ferroviario y marítimo permiten mejorar la productividad y generar mayor valor para la economía.

En este escenario, la planificación y el diseño de terminales de graneles secos, junto con el análisis de viabilidad y proyecciones de demanda, son claves para orientar inversiones eficientes. Moffatt & Nichol aporta con soluciones integrales que abarcan desde estudios de mercado hasta diseño y supervisión, incorporando herramientas digitales para anticipar cuellos de botella y optimizar la operación.

"Nuestra experiencia internacional permite desarrollar proyectos costo-eficientes, reducir demoras y mejorar la competitividad de los



puertos chilenos", explica la ingeniera Juliana González Acevedo, Gerente General de Moffatt & Nichol para Chile, Colombia & Panamá.

La ejecutiva destaca además el aporte femenino en la ingeniería portuaria: "Las mujeres participamos activamente en la estrategia y ejecución de proyectos, impulsando innovación y colaboración. La diversidad fortalece la capacidad de diseñar soluciones sostenibles". Así, la infraestructura portuaria se posiciona como un motor clave para el desarrollo minero y del país.



moffatt & nichol



Ingeniería Portuaria
para la *Minería de Chile*
www.moffattnichol.com

Alonso de Córdova 5320,
Oficina 1804 · Las Condes,
Santiago, Chile



moffatt & nichol

LOS TEMAS DE EQUIDAD DE GÉNERO QUE ESPERAN AL NUEVO GOBIERNO

Cuando este miércoles asuma la presidencia José Antonio Kast, su gobierno tendrá sobre la mesa una serie de temas pendientes en equidad de género y derechos femeninos y deberá hacerse cargo de la incertidumbre respecto a cuáles serán prioritarios, o si habrá retrocesos en algún área.

“En un país donde desde 2035 comenzará a reducirse la población en edad activa, ampliar la participación de las mujeres no es solo justo; es económicamente imprescindible. La igualdad es una condición para el crecimiento sostenible”, advierte la directora ejecutiva de ComunidadMujer, Cristina Vio.

Señala que Chile ha construido avances importantes en derechos de las mujeres a lo largo de distintos ciclos políticos y que ese piso no puede depender del gobierno de turno: “Para avanzar de verdad, necesitamos continuidad”.

En ese sentido, indica que el principal desafío frente a eventuales cambios de prioridades es asegurar esta continuidad, “en particular en la implementación de leyes ya aprobadas y políticas consolidadas. Sin

A pocos días del cambio de mando, hay expectativa respecto a las prioridades que tendrá la próxima administración en los temas relativos a las mujeres. Aquí, tres analistas repasan los desafíos y los focos que consideran clave para los siguientes años. POR FRANCISCA ORELLANA

urgencia, recursos y metas claras, incluso las buenas iniciativas quedan en el papel. La tarea es consolidar lo avanzado y acelerar lo pendiente, con corresponsabilidad social y mirada de largo plazo”.

Coincide la socia de consultoría en personas de EY, Bárbara Veloso: “En toda nueva administración, resulta fundamental seguir avanzando en el reconocimiento y aplicación de la perspectiva de género en la consagración y protección de de-

rechos, esto es, teniendo presente tanto los avances obtenidos como la necesidad de seguir enfrentando las diferencias históricas y culturales que perpetúan la menor participación de las mujeres en diversos ámbitos, o al menos inhiben los incentivos para equiparar las bases”.

En este sentido, cree que “las leyes de cuota, la discusión sobre modificaciones en el acceso a la sala cuna y otras normas, debieran seguir avanzando en su análisis, perfeccionamiento y concreción, a fin de lograr en el corto plazo una participación plena equitativa”.

Institucionalidad

La especialista en equidad de género María Ignacia Barros, socia de la consultora InnPulso, resalta que Chile tiene una institucionalidad sólida que ha garantizado el cumplimiento normativo o de iniciativas público-privada que resguardan los avances logrados. No obstante, advierte que podrían revisarse o ralentizarse avances en salud sexual y

reproductiva, programas de paridad de género o “el financiamiento de iniciativas de incorporación de mujeres en industrias masculinizadas, como lo son la minería y la energía, por ejemplo. Y es ahí donde tenemos un tremendo desafío de permanecer siendo garantes de equidad y respeto”.

La expectativa, dice Vio, es que la igualdad deje de verse como una agenda secundaria o sectorial y se asuma como parte central del desarrollo, con los derechos de las mujeres en el centro.

Por lo mismo, plantea que en este ciclo, una de las prioridades debe ser implementar las leyes vigentes como la de violencia contra las mujeres y el Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados, “avanzar en sala cuna universal y fortalecer la autonomía económica y la participación de mujeres en espacios de decisión”.

Liderazgo femenino

Las analistas explican que el mun-

do femenino tiene una serie de retos en los que es urgente avanzar.

“Los principales desafíos son estructurales y están interconectados: la sobrecarga de cuidados, la menor autonomía económica y la baja participación de las mujeres en espacios de liderazgo, todo atravesado por la violencia, la pobreza y el envejecimiento acelerado”, dice la directora ejecutiva de ComunidadMujer.

Aunque Veloso plantea que muchas acciones tendientes a la equidad no requieren de normativa legal para ser incorporadas -como evitar sesgos de género o incentivar la corresponsabilidad parental-, Barros cree que es clave seguir desarrollando políticas públicas como sistemas integrales de cuidado, cuotas de participación y programas de formación en áreas STEM, que pueden ayudar a cerrar las brechas.

“Chile ha avanzado de manera consistente en institucionalidad y marcos legales: un ministerio especializado, leyes contra la violencia, mecanismos de participación y el reconocimiento del derecho al cuidado. Ese progreso es real y acumulativo”, asegura Vio.



Chile ha construido avances importantes en derechos de las mujeres a lo largo de distintos ciclos políticos. Ese piso no puede depender del gobierno de turno: “Para avanzar de verdad, necesitamos continuidad”, plantea Cristina Vio, de ComunidadMujer.