ESTUDIO

De mejores prácticas de género en la gestión del talento en la industria digital

TALENTO DIGITAL
INTELIGENCIA HUMANA

© Ipsos | Estudio TDCh | Marzo 2026 | Presentación Pública

Ipsos

Contexto del estudio

Durante 2025, la Iniciativa **Talento Digital para Chile** encargó a **Ipsos** un estudio que combinó revisión documental, entrevistas y encuestas a población general para **identificar las principales barreras de equidad de género en áreas STEM, especialmente en la industria tecnológica.**

El objetivo fue construir un **marco de buenas prácticas** para fortalecer la gestión del talento femenino.

Este documento ofrece una **síntesis de esos hallazgos:** describe los diagnósticos, presenta la evidencia que los sustenta y propone un conjunto de buenas prácticas para avanzar en equidad e inclusión.

Con ello, se busca **establecer una base común y actualizada sobre el fenómeno**, sus implicancias y las **oportunidades de acción** para mejorar la participación y continuidad de mujeres en el sector tecnológico.

La baja participación femenina en STEM y tecnología no solo reproduce inequidades: **genera pérdidas macro en innovación, calidad de soluciones, competitividad y crecimiento económico.**

Alimenta un círculo vicioso: la “mala fama” de STEM como entorno masculinizado y poco inclusivo desalienta a nuevas generaciones y refuerza la fuga de talento.

A **nivel económico**, subutilizar el talento femenino implica una **asignación ineficiente de recursos humanos y menores tasas de crecimiento.**

Relevancia de la equidad de género en tecnología

La baja participación femenina en STEM y tecnología no solo reproduce inequidades: **genera pérdidas macro en innovación, calidad de soluciones, competitividad y crecimiento económico.**

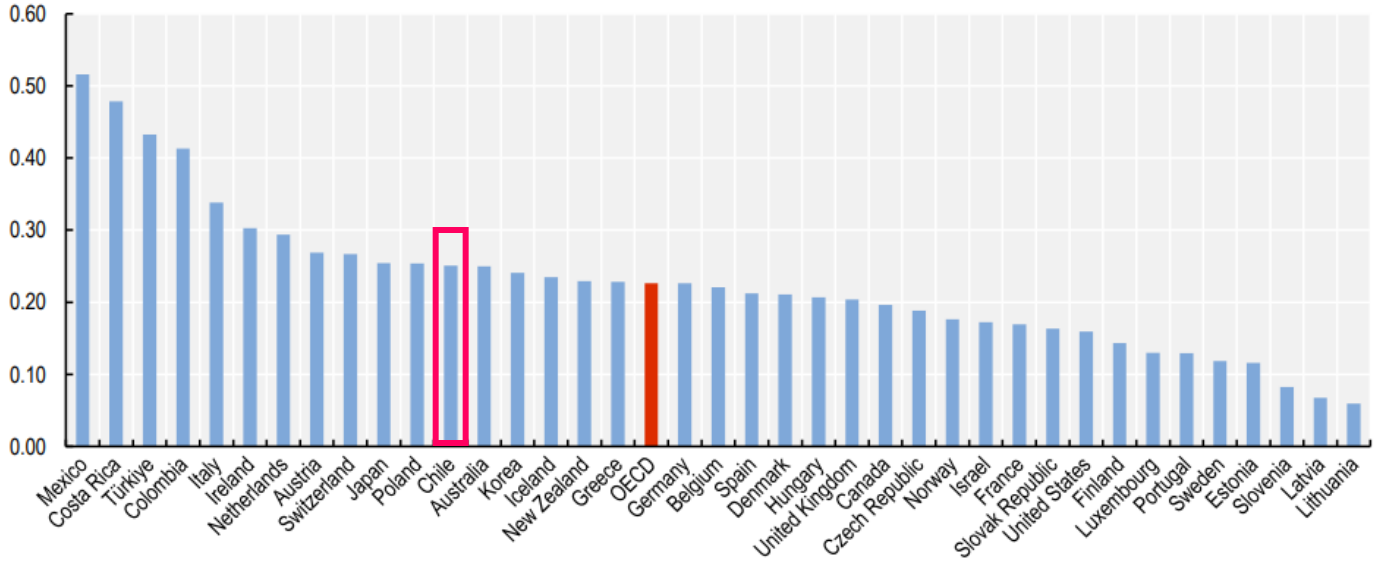
Alimenta un círculo vicioso: la "mala fama" de STEM como entorno masculinizado y poco inclusivo desalienta a nuevas generaciones y refuerza la fuga de talento.

A **nivel económico**, subutilizar el talento femenino implica una **asignación ineficiente de recursos humanos y menores tasas de crecimiento.**

Chile está perdiendo oportunidades clave para su crecimiento y desarrollo sostenible

La evidencia internacional indica que cerrar brechas de género en ciencia y tecnología aumenta el PIB global. **En Chile** se estima que **alcanzar paridad de género en la fuerza laboral** podría sumar alrededor **de 0,25% de crecimiento del PIB anual.**

Diferencia respecto a la línea de base en la tasa de crecimiento anual promedio proyectada del PIB potencial per cápita para el período 2022-2060, ante el cierre de las brechas de género en participación laboral y horas trabajadas, en puntos porcentuales



Fuente: OECD, 2023

Las mujeres y niñas tienen menos probabilidades de aprovechar la tecnología digital

-25%

De acuerdo con la UNESCO, **las mujeres y niñas tienen un 25 % menos de probabilidades que los hombres de saber cómo aprovechar la tecnología digital** para fines básicos, cuatro veces menos de saber programar y 13 veces menos de solicitar una patente de TIC.

METODOLOGÍA

Objetivos de investigación

Objetivo General

Identificar y analizar las barreras asociadas al género y las buenas prácticas que influyen en la atracción, inducción, desarrollo y retención del talento femenino en la industria digital, con el objeto de mejorar la empleabilidad y desarrollo de trayectorias laborales en las mujeres.

Objetivos Específicos

- Analizar los sesgos de género reportados en la literatura académica y su impacto en la gestión del talento en la industria digital.
- Identificar patrones asociados a sesgos de género en la industria laboral digital y las buenas prácticas para contrarrestarlos.
- Priorizar las barreras y patrones más relevantes, y proponer un marco de buenas prácticas para la gestión del talento femenino en la industria digital.
- Validar y co-crear con actores clave del ecosistema un marco de buenas prácticas que incluyen las etapas de atracción, inducción, desarrollo y retención.

Resumen Metodológico

DESK RESEARCH

Análisis sistemático +80 fuentes académicas, de negocios y de data abierta sobre brechas y oportunidades para la equidad en STEM y TI.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

11 a expertos/as, autoridades y empleadores/as para entender barreras y buenas prácticas.

ENCUESTA A POBLACIÓN GENERAL

450 casos. Para contrastar la evidencia con una mirada ciudadana las principales barreras y oportunidades para avanzar en la materia.

Entrevistas a expertos, autoridades y empleadores

Para identificar brechas, sesgos y oportunidades para potenciar el talento tecnológico femenino

PERFILES

Expertas/os: académicos/as e investigadores/as en género, empleabilidad -mercado laboral-, ciencias sociales, tecnología y áreas STEM.

Empleadoras/es: CEO's, gerentes/as y jefaturas de talento, reclutadores/as, responsables de diversidad y compliance, líderes gremiales y ejecutivos/as de áreas de personas en empresas del sector digital y STEM.

Autoridades: del mundo académico relacionado con áreas STEM (Directores, Rectores, Decanos, Vicerrectores).

RECLUTAMIENTO

A través de una combinación de:

- Contactos directos generados por Ipsos Chile.
- Mapeo de redes sectoriales.
- Contactos directos entregado por contraparte.
- Método "Bola de nieve".

TÉCNICA Y MUESTRA

Entrevistas semiestructuradas en profundidad vía telemática.

Coordinación, ejecución y análisis de entrevistas por parte de Ipsos.

Duración promedio: entre 50 y 70 minutos.

Se ejecutaron 11 entrevistas:

- Expertos = 4
- Autoridades = 2
- Empleadores = 5

ANÁLISIS

- Las entrevistas fueron grabadas con **consentimiento informado** de las/os participantes.
- Se desarrolló una **transcripción temática** de las entrevistas para su análisis asistido por por IpsoFacto (IA Generativa propietaria y Segura de Ipsos Chile).
- **Análisis temático y de contenido cualitativo**, codificando las entrevistas en base a categorías previamente definidas y permitiendo la identificación de patrones emergentes. Se buscó integrar las miradas expertas y organizacionales para construir un diagnóstico robusto, identificar puntos de consenso y divergencia, y alimentar la construcción del marco de buenas prácticas.

Panel entrevistados*

Nombre entrevistado	Organización	Cargo	Perfil
María Pérez, PhD	Varias	Board Member (WoomUp; Ebco; Tessa; Unholster; AFP Capital; Blue Express; Fundación Soymás; IdeoDigital, Ex Data Science Leader Airbnb / Shopify)	Empleadora
Darinka Radovic, PhD	Universidad de Chile	Subdirectora, Dirección de Diversidad y Género	Experta*
Ana Luisa Muñoz, PhD	Universidad Católica	Profesora, Asociada, Facultad Educación	Experta*
Ana Bustamante, PhD	Universidad de la Frontera	Directora, Carrera Ingeniería Informática	Experta*
Lioubov Dombroskaia, PhD	Universidad Técnica Federico Santa María	Ex Directora, Carrera Ingeniería Civil Informática y Directora, Lab UX USM	Experta*
Loreto Valenzuela, PhD	Universidad Católica	Decana, Facultad de Ingeniería	Autoridad
Paola Espinoza, MSc	IBM	Data & AI Transformation Leader	Empleadora
Casey Weston, MSc	LinkedIn	Senior Manager, Public Policy and Economic Graph	Empleador
Isabel Almarza, MSc	Microsystem	CEO	Empleador
Conzuelo Pi, MA	Who&Co	CEO	Empleador
Roberto González, PhD	USACH	Director, Carrera Ingeniería Informática	Autoridad

* Se entrevistó exclusivamente a mujeres dentro de este perfil, fundamentalmente, porque no se identificó a autores principales de género masculino en este campo de investigación en Chile. Es también la razón de por qué se abordó entrevistas con Universidades y no con IP, CFT.

Encuesta online a población general

Para identificar, desde las percepciones ciudadanas, opiniones, barreras y sesgos

METODOLOGÍA

Metodología cuantitativa.

Muestreo no probabilístico en base a cuotas que representaron la dispersion regional de Chile entre la Región Metropolitana y el resto del país, así como grupos de edad relevantes.

TÉCNICA

Encuesta web, mediante formulario digital programado para ser respondido en formato autoaplicado sobre el panel certificado de Ipsos Chile.

Cuestionario semiestructurado (preguntas cerradas y abiertas) de duración máxima de 8 minutos.

2 preguntas abiertas para codificación.

Fecha trabajo de campo: 10 a 21 de noviembre de 2025.

UNIVERSO Y MUESTRA

Población general que declaró estar trabajando, estudiando, o en busca de trabajo / oportunidades de estudio de entre 18 a 60 años, pertenecientes a los segmentos ABC1, C2, C3 y D (No se incluyó a menores de edad en el estudio por temas de factibilidad de medición y necesidad de consentimiento informado).

Muestra total de **450 casos**, correspondiente a 302 mujeres y 145 hombres (2 personas no declararon género), que operaron como grupo de contraste de las percepciones.

Cobertura nacional.

ANÁLISIS DE DATOS

Se consideraron procesos de descarga, depuración y análisis de datos.

Generación de tablas.

Generación de gráficos.

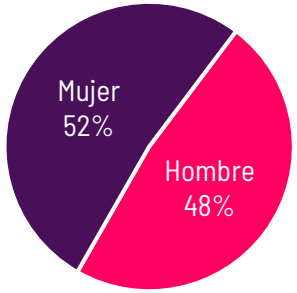
Estadísticos de dispersion y tendencia central.

Ponderación por sexo y RM/Regiones.

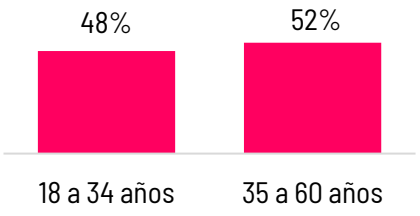
Perfil de la muestra según variables sociodemográficas

(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

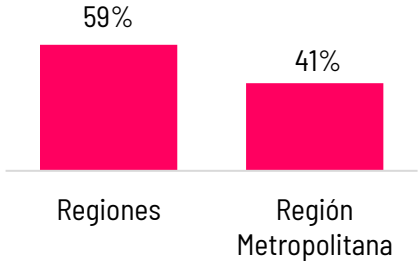
Sexo



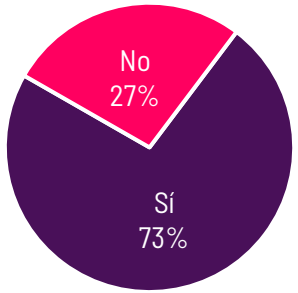
Tramo etario



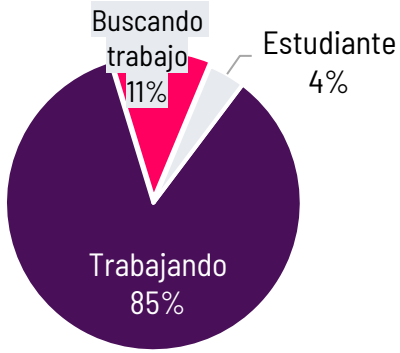
RM/Regiones



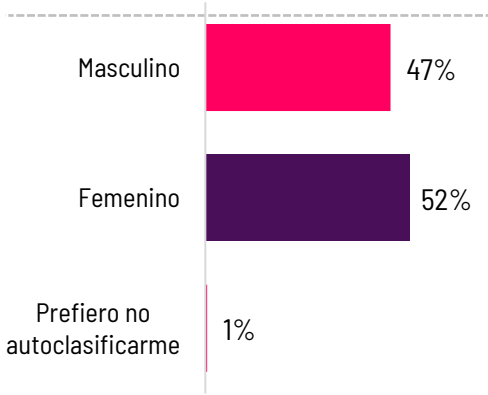
Hijos/as o familiares bajo cuidado directo



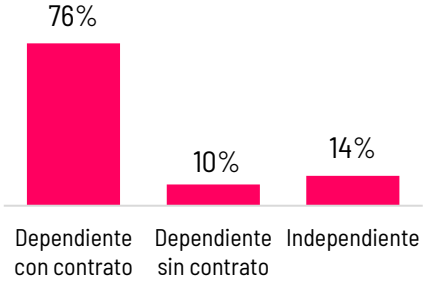
Situación actual



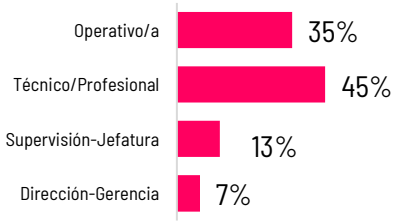
Género



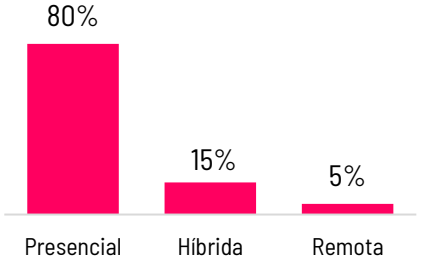
Tipo de vínculo laboral actual (B: personas trabajando (n=382))



Nivel de responsabilidad (B: personas trabajando (n=382))



Modalidad de trabajo (B: personas trabajando (n=382))



Ocho brechas que frenan el ingreso y avance de mujeres en tecnología

- Subrepresentación estructural de mujeres en STEM
- Estereotipos socioculturales y falta de modelos de rol
- Capital formativo y trayectorias educativas previas
- Dificultades de permanencia y progresión
- Obstáculos en la transición formación-empleo tecnológico
- Condiciones laborales y desarrollo profesional
- Institucionalidad y gobernanzas para la equidad
- Legitimidad y narrativa en torno a las medidas

BRECHA 1: SUBREPRESENTACIÓN ESTRUCTURAL DE MUJERES EN STEM

Aún pocas mujeres integran los espacios formativos

30~35%

Sólo entre un 30% y 35% del estudiantado en STEM a nivel global corresponde a mujeres, con cifras menores en programación e ingeniería.

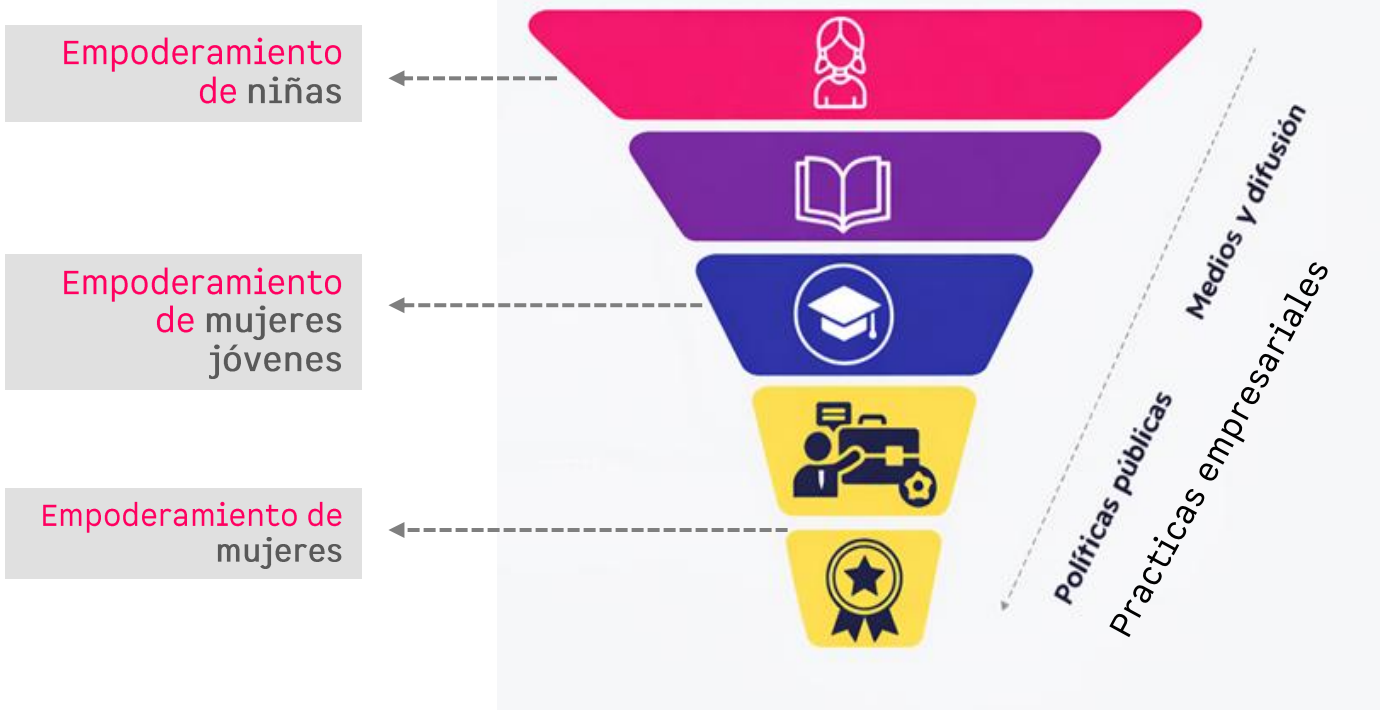
En Chile, los datos del sistema de admisión universitaria centralizado revelan que **sólo el 32% de las mujeres eligieron carreras STEM el 2025. En TI la cifra baja a 12%.** La matrícula objetiva es aún más baja que la postulación global, llegando sólo a **20,8%. En los espacios de educación técnico-profesional** (Ej.: CFT, IP) dónde las mujeres, si bien, representan el 53% del total de matrículas totales, **sólo 11% lo hace en carreras STEM.**

Múltiples puntos de fuga del talento femenino

A lo largo del ciclo de vida de las mujeres, desde la infancia hasta la vida laboral y el acceso a posiciones de liderazgo, se produce lo que la literatura denomina “embudo” o **“leaky pipeline”: una trayectoria marcada por múltiples puntos de fuga donde el talento femenino se pierde.** Cada etapa presenta obstáculos específicos: estereotipos en la infancia, deserción en la educación superior, dificultades de inserción laboral, falta de promoción en la carrera profesional y entornos estructurales poco inclusivos, que reducen progresivamente la presencia de mujeres en estas disciplinas. **Lo anterior, se proyecta como un problema severo en un horizonte en que un 75% de los trabajos estará vinculado a áreas STEM hacia 2050 (Osorio, 2025).**

Filtro de género de mujeres STEM

Etapas del ciclo de vida para implementar buenas prácticas



Fuente: Elaboración propia

Buenas prácticas:

Para mejorar en la subrepresentación de mujeres en áreas tecnológicas

+Mujeres Científicas

+Mujeres Científicas (+MC) es una iniciativa nacional del Ministerio de Educación, en alianza con los ministerios de la Mujer y la Equidad de Género y de Ciencia, que crea cupos adicionales y exclusivos para mujeres en carreras STEM dentro del sistema regular de admisión universitaria.

Lanzada para el proceso 2024 y actualmente en ejecución, busca reducir la brecha de género en el ingreso a estas carreras mediante una acción afirmativa que asigna vacantes a postulantes que habrían quedado en lista de espera.

En su primer año generó 2.358 cupos en 410 programas de 39 universidades, en un contexto donde la matrícula femenina en STEM alcanzaba solo el 19%.

Bee STEM de la UNED en Costa Rica

El caso busca superar barreras culturales y estructurales que dificultan la participación femenina en STEM. A través de mentorías especializadas, entrevistas con exalumnas y la presencia de referentes femeninos accesibles, inspira y orienta a estudiantes universitarias.

Además, brinda un apoyo integral académico, emocional y económico que favorece el acceso, la permanencia y la titulación.

Con esta combinación de acompañamiento, recursos y visibilización de modelos de rol, Bee STEM se consolida como un referente para atraer y retener mujeres en STEM.

Programa de Capacitación en Diseño e Implementación de Programas de Mentoría para Mujeres en STEM

Programa piloto (Perú, 2024) impulsado por UNESCO Perú, British Council y la Red Internacional de Mentoría para Mujeres en STEM. Forma a científicas senior en el diseño e implementación de programas de mentoría con enfoque de género e interculturalidad, mediante un curso intensivo de 40 horas que combina teoría, práctica y proyectos aplicados a necesidades locales (Ej.: biodiversidad y sostenibilidad).

Busca un efecto multiplicador: científicas líderes, especialmente indígenas o vinculadas a la Amazonía, acompañan a jóvenes mujeres de sus comunidades hacia trayectorias STEM. Primera cohorte: 5 científicas capacitadas, con impacto indirecto en estudiantes de comunidades amazónicas.

Buenas prácticas:

Para mejorar en la subrepresentación de mujeres en áreas tecnológicas

Women in Data Science (WiDS)

Women in Data Science (WiDS) es una iniciativa global liderada por Stanford University que promueve la participación y visibilidad de mujeres en ciencia de datos e inteligencia artificial, combinando formación, divulgación y comunidad.

A través de conferencias, datathones y actividades locales, ha alcanzado a más de 150.000 personas en más de 60 países y se ha consolidado como una de las redes más influyentes en IA, big data y machine learning.

En Chile, destaca la realización de eventos locales organizados por la UDD, Ingeniosas y la UC.

Million Women Mentors

Iniciativa impulsada por STEMConnector que busca movilizar a un millón de mentores/as para inspirar, guiar y acompañar a niñas y mujeres jóvenes en el desarrollo de carreras en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).

El programa ofrece oportunidades de mentoría en empresas, instituciones educativas y comunidades, con el fin de aumentar la representación femenina en estas áreas, reducir la brecha de género y apoyar la retención de talento femenino en STEM. La red incluye alianzas con corporaciones, universidades, gobiernos y ONGs, generando un ecosistema de colaboración multisectorial.

STEM Camp of Excellence for Girls and Teachers (Kenia)

Organizado por la Comisión Nacional de Kenia para la UNESCO y otras instituciones, este campamento intensivo de una semana reúne a casi 300 niñas de escuelas secundarias de zonas informales.

Las actividades incluyen mentoría orientada a carreras STEM, pensamiento crítico, introducción a robótica, impresoras 3D y desarrollo de aplicaciones móviles.

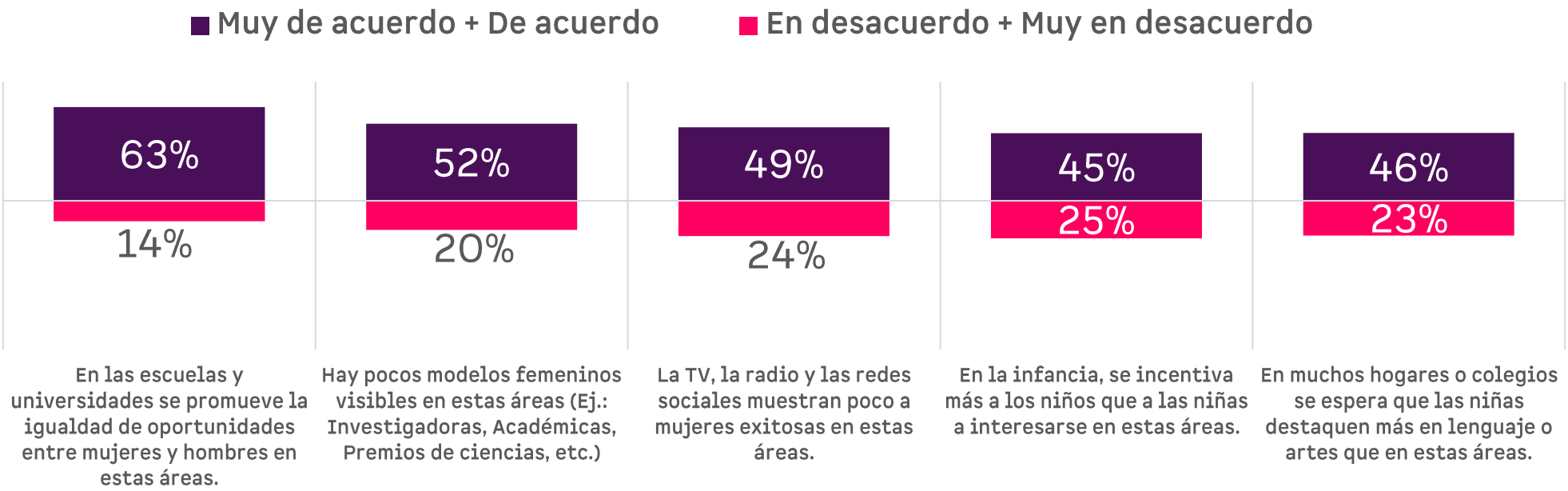
Simultáneamente, capacita a docentes en pedagogía STEM con perspectiva de género. Ha mentorizado a más de 4,000 niñas en el país.

BRECHA 2: ESTEREOTIPOS SOCIOCULTURALES Y FALTA DE MODELOS DE ROL

Déficit de modelos de rol en la comunicación y formación

En áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

Aunque existe una percepción amplia de acuerdo respecto de la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en áreas STEM, una parte importante de la población considera que aún hay insuficientes modelos de rol femeninos en áreas STEM, y persisten sesgos de género en la formación durante la infancia entre niños y niñas.



(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

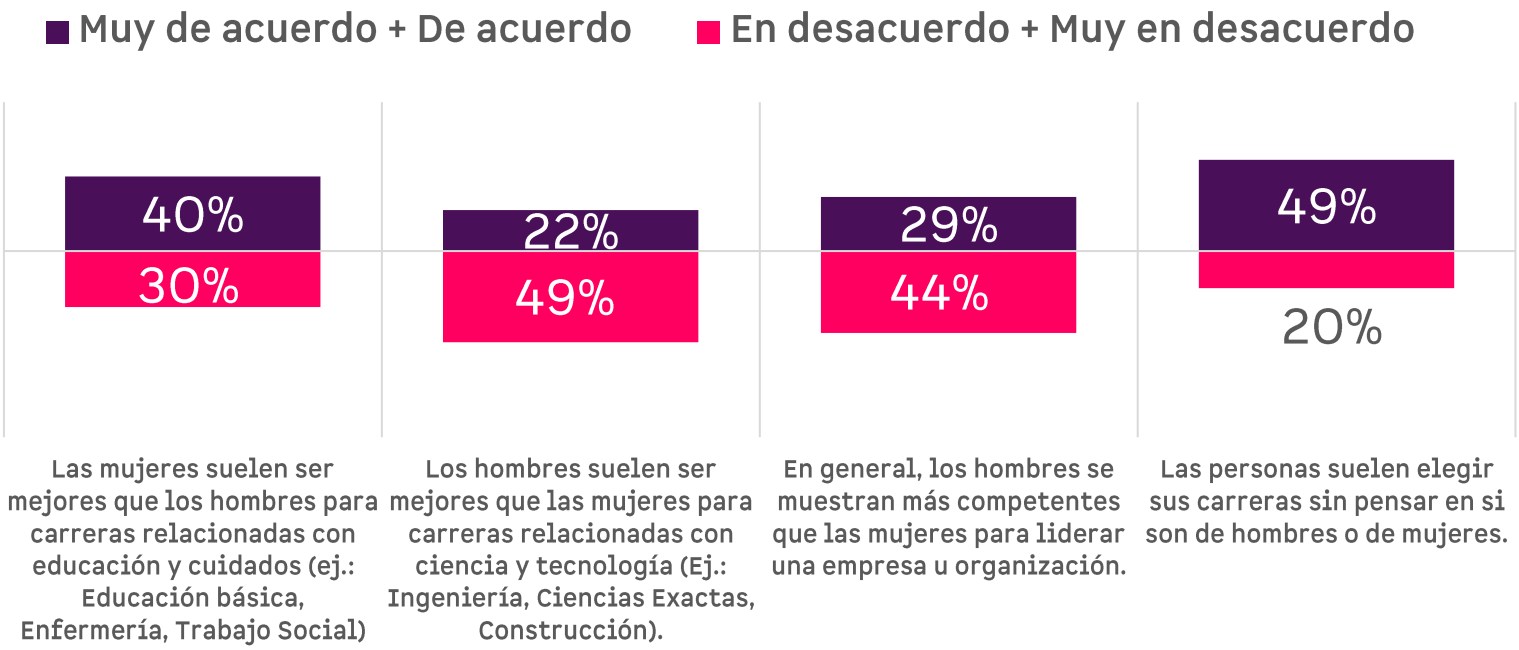
Aunque se reconoce la persistencia de los prejuicios de género

Actitudinalmente, no generan mayor adhesión entre la población

Pese al reconocimiento de prejuicios, éstos se proyectan hacia un "otro", sin aparecer con fuerza la idea de brechas de desempeño o elección de carreras basadas en género. Sin embargo, persiste un acuerdo relevante (40%) con que las mujeres "serían mejores que los hombres" en carreras de educación y cuidados, lo que, en parte, sustenta un estereotipo profesional.

67%

De los encuestados, está de "muy de acuerdo" o "de acuerdo" con la afirmación: **"Todavía existen muchos prejuicios sobre los roles que deberían tener mujeres y hombres en la sociedad".**
Entre las **mujeres**, esta cifra llega al **78%,** mientras que, en los hombres, al **54%**, con una diferencia estadísticamente significativa.



(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

Buenas prácticas:

Para reducir brechas en capital formativo y trayectorias educativas previas

Programa "La Ciencia es Divertida" (Costa Rica)

Ciencia es divertida" es un programa educativo de Costa Rica que utiliza metodologías de arte-educación para acercar la ciencia y la tecnología a niñas y niños de zonas rurales.

A través de talleres prácticos y actividades creativas, promueve el interés por áreas STEM y la reflexión sobre estereotipos de género, involucrando también a docentes y familias.

La iniciativa ha impactado directamente a 166 niñas, con alcance comunitario en escuelas rurales, y es impulsada por el Ministerio de Educación Pública junto a socios locales.

Beca Luksic: Más mujeres en STEM

La Beca Luksic: Más Mujeres en STEM es una iniciativa de Fundación Luksic, en alianza con INACAP, Duoc UC, AIEP y CFT-IP Santo Tomás, orientada a apoyar a mujeres que cursan carreras técnicas STEM tradicionalmente masculinizadas.

La beca entrega un aporte económico mensual de libre disposición para cubrir costos indirectos de estudio, favoreciendo la permanencia y titulación.

Entre 2024 y 2025 ha beneficiado a 200 mujeres, con un apoyo de $150.000 mensuales durante 10 meses al año a lo largo de la carrera.

Programa Mujeres STEM (INACAP)

El Programa Mujeres STEM de INACAP es una iniciativa nacional, lanzada en 2023 y actualmente en ejecución, que busca incentivar el ingreso de mujeres a carreras tecnológicas tradicionalmente masculinizadas.

A través de becas de arancel para todas las nuevas estudiantes y becas completas para un grupo focalizado de usuarias de SernamEG, el programa combina apoyo financiero y acompañamiento académico para favorecer la permanencia y titulación.

Se implementa en todas las sedes de INACAP y contempla beneficios de hasta el 100% del arancel durante la duración formal de las carreras.

Buenas prácticas:

Para mejorar en estereotipos y falta de modelos de rol

Girls4Tech

Girls4Tech es el programa global insignia de Mastercard, iniciado en 2014, que busca inspirar a niñas de 8 a 16 años a interesarse por carreras STEM.

A través de un currículo interactivo alineado con estándares internacionales, el programa introduce contenidos como algoritmos, criptografía, ciberseguridad, análisis de datos e inteligencia artificial.

La iniciativa adopta un enfoque ecosistémico que involucra a las niñas, sus educadoras y familias, entregando kits educativos, recursos multilingües y orientación pedagógica.

Desde su lanzamiento, ha alcanzado a más de 12 millones de estudiantes en 65 países y territorios, y ha sido reconocido por Euromonitor como el mayor programa STEM para niñas a nivel global.

Premio For Women in Science

Es una iniciativa global liderada por UNESCO y la Fundación L'Oréal que busca visibilizar y premiar la trayectoria de mujeres científicas destacadas. Reconoce investigaciones doctorales y posdoctorales innovadoras y únicas en distintas disciplinas, otorgando apoyo financiero y difusión a sus trabajos. En Chile, el premio se entrega desde hace 18 años y ha reconocido a científicas en áreas como biología, química, astrofísica e ingeniería.

En 2024, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) asumió la gestión del proceso de postulación y evaluación, incluyendo la plataforma web para recepción de proyectos. A nivel global: 7 premiadas FWIS han recibido el Premio Nobel. En Chile: 42 científicas nacionales premiadas en 18 años. Cobertura internacional: presente en 110 países.

BRECHA 3: CAPITAL FORMATIVO Y TRAYECTORIAS EDUCATIVAS PREVIAS

Interés por estudiar carreras relacionadas al área STEM

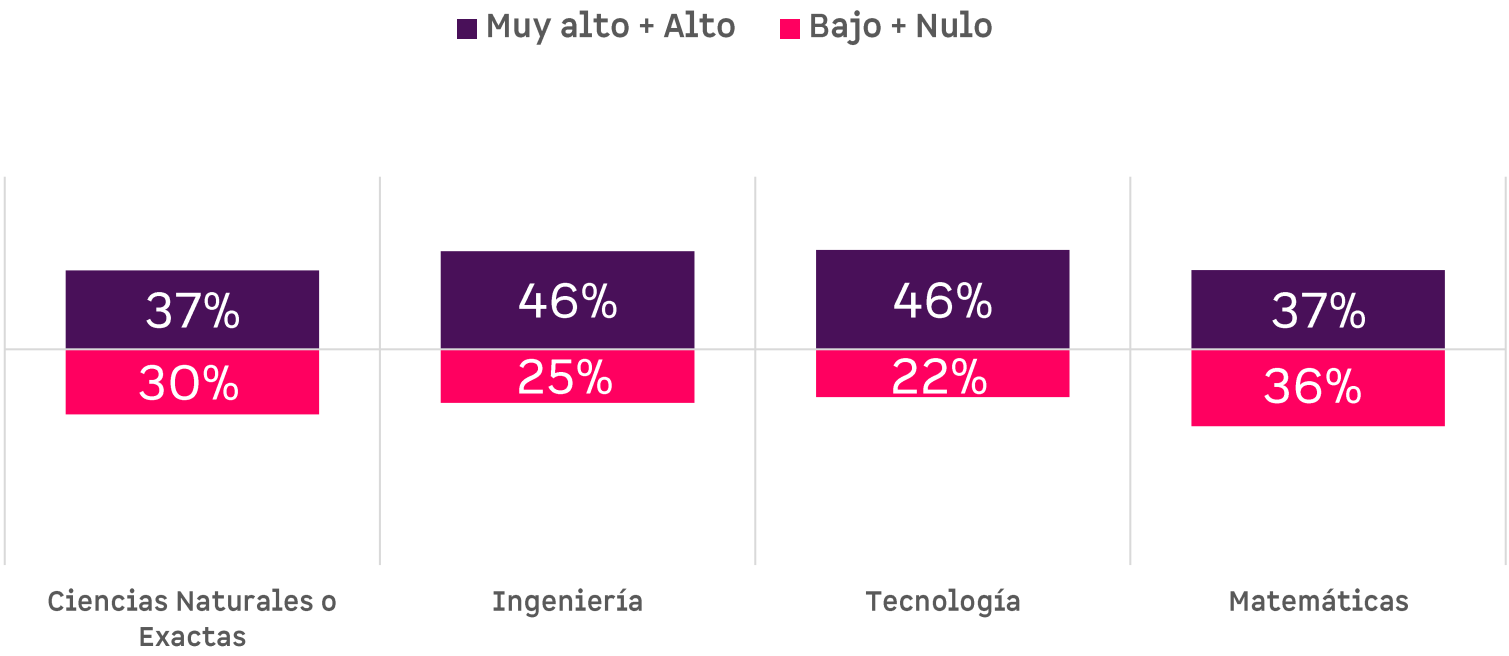
Pensando en tu vida, ¿qué nivel de interés te genera o generó estudiar una carrera relacionada con alguna de las siguientes áreas?

Las carreras STEM generan un interés medio-bajo en la población general. Sin perjuicio de lo anterior, ingeniería y tecnología están relativamente bien posicionadas como opción. Siendo justamente, tecnología, el ámbito donde hay menores niveles de desinterés.

36%

Menos del 40% de las **mujeres** declaró un **interés** "Alto/Muy alto" por estudiar **tecnología**, versus un **57%** de los **hombres**, con una brecha estadísticamente significativa.

En **matemáticas** ocurre algo similar: 33% en mujeres y 41% en hombres, también con una diferencia estadísticamente significativa.

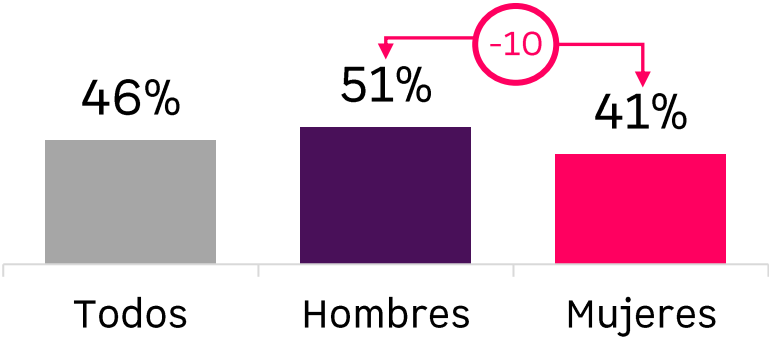


(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

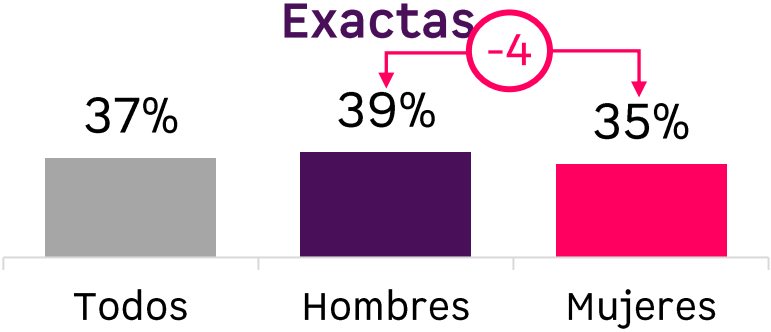
Interés por estudiar carreras relacionadas al área STEM

Pensando en tu vida, ¿qué nivel de interés te genera o generó estudiar una carrera relacionada con alguna de las siguientes áreas?

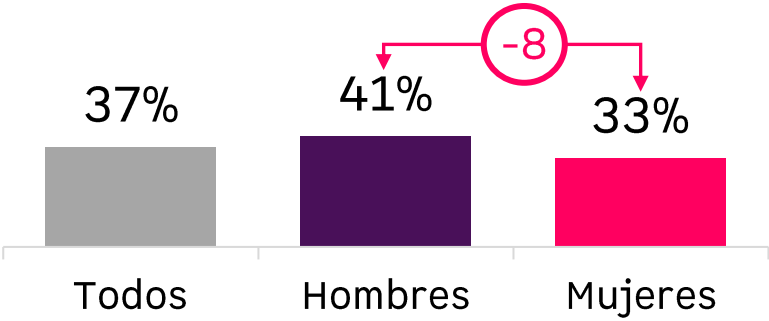
Ingeniería



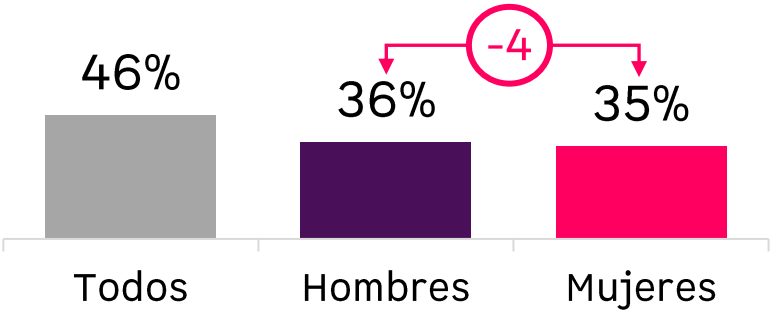
Ciencias Naturales o Exactas



Matemáticas



Tecnología



(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

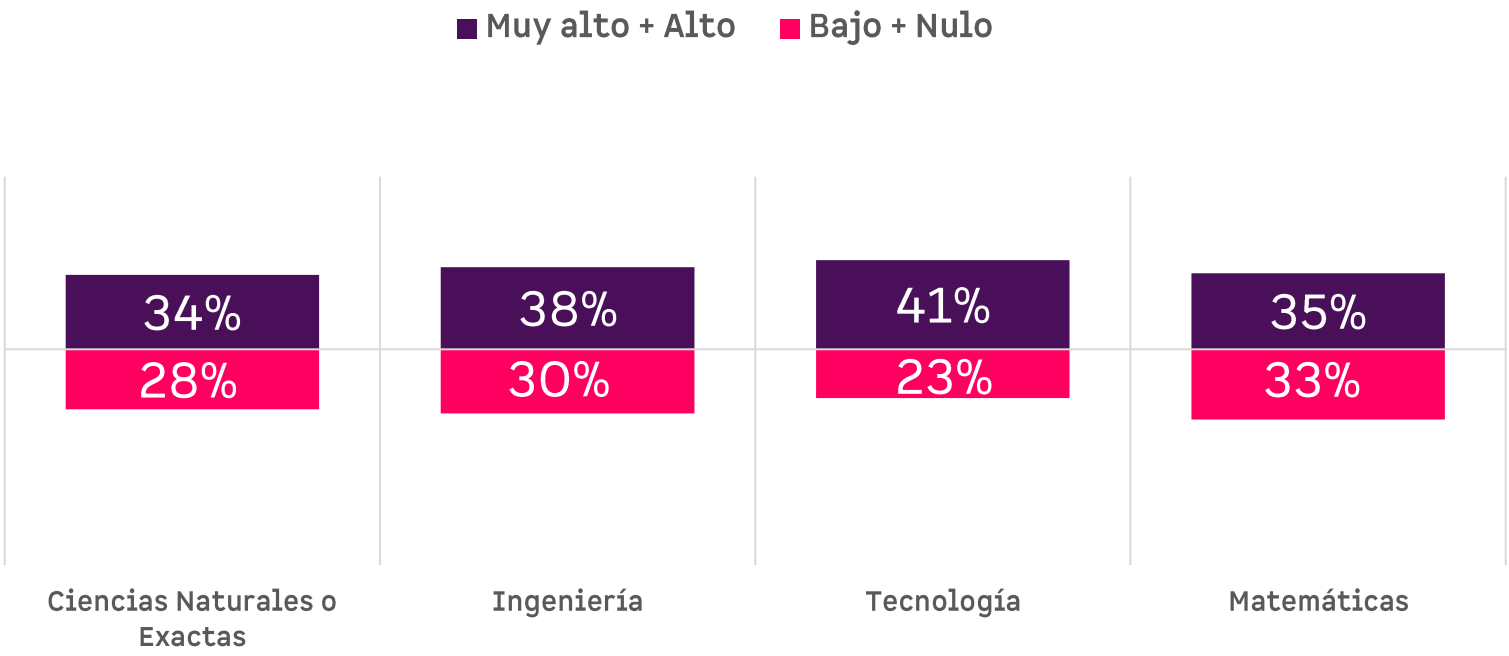
Percepción de preparación para estudiar

Carreras relacionadas a las áreas STEM

La sensación de preparación para estudiar carreras relacionadas a áreas STEM es baja en el grueso de la población, con la excepción notable del área tecnológica donde es un poco más alta pero no llega a ser mayoritaria. Sin embargo, al abrirlo según sexos, se observa una brecha muy amplia entre hombres mujeres: las segundas se sentían mucho menos preparadas que los hombres para abordar ese desafío durante el transcurso de sus vidas.

32%

Sólo 1 de cada 3 **mujeres** declaró que sentía que tenía un nivel de **preparación** "Alto/Muy alto" para por estudiar **tecnología**, versus un **52%** de los **hombres**, con una brecha estadísticamente significativa.

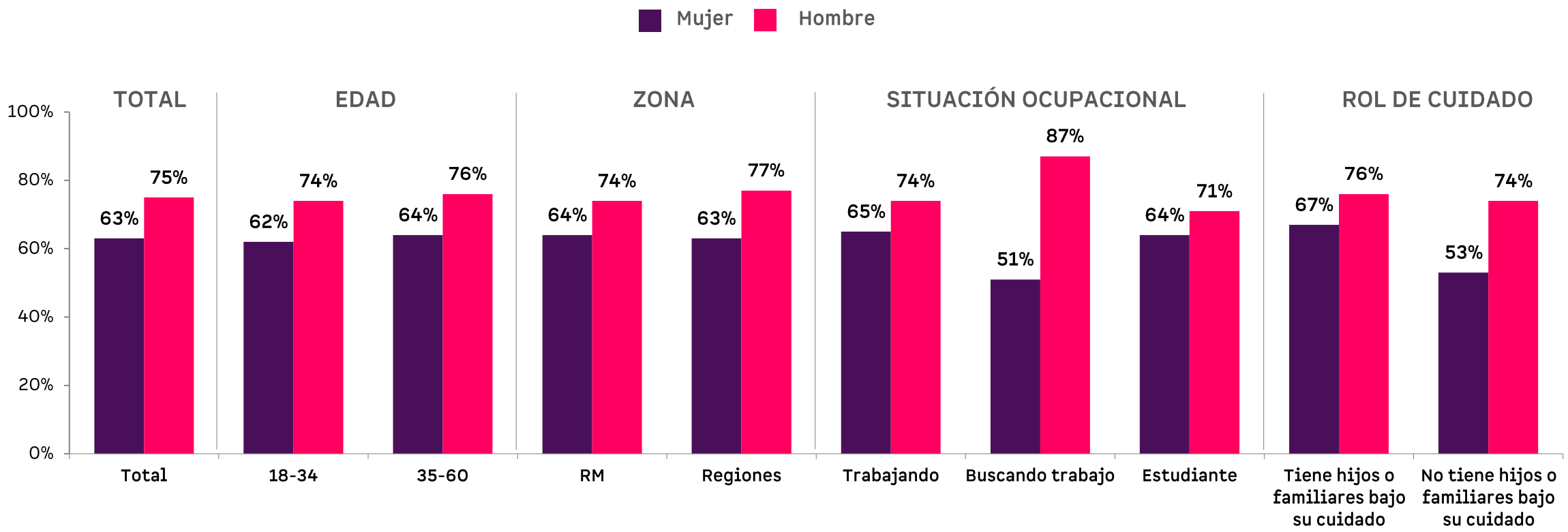


(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

Interés en trabajar en el área de tecnologías de la información

(Base: % menciones “Interesado” + “Muy interesado” (mujeres=124 casos; hombres=109 casos)

Aunque el interés declarado por trabajar en TI es alto entre hombres y mujeres, el se observa mayor interés declarativo entre los hombres en todos los segmentos. Entre las mujeres, el atractivo por trabajar en áreas TI se reduce especialmente entre aquellas que buscan trabajo, mientras que aumenta entre aquellas que asumen roles de cuidado. En los hombres, en cambio, el interés se mantiene consistentemente alto, especialmente entre quienes buscan trabajo, lo que podría evidenciar una mayor auto confianza y apertura hacia el sector.



Buenas prácticas:

Para reducir brechas en capital formativo y trayectorias educativas previas

Technovation Girls Chile

Technovation Girls Chile es un programa de empoderamiento y capacitación STEM activo desde 2016, que convoca a niñas y adolescentes de 8 a 18 años a desarrollar soluciones tecnológicas para problemáticas de sus comunidades.

A través de un proceso de 12 semanas, equipos apoyados por mentoras voluntarias diseñan aplicaciones móviles y planes de negocio, culminando en una competencia internacional.

Con cobertura nacional en nueve regiones, en 2023 impactó a más de 14.000 participantes, fortaleciendo habilidades de programación, interés por carreras tecnológicas y la confianza de las jóvenes para generar impacto social.

Centros Tecnológicos Comunitarios (REPÚBLICA DOMINICANA)

Los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) son una iniciativa del Gobierno de la República Dominicana orientada a reducir la brecha digital en comunidades rurales y vulnerables.

Operan como espacios comunitarios de acceso gratuito a tecnología, ofreciendo alfabetización digital, capacitación en STEM, formación técnica y talleres en áreas como informática, emprendimiento y ciudadanía digital.

La iniciativa ha ampliado el acceso y uso de tecnologías, con un aumento sostenido de la participación femenina y juvenil en sus programas, y cuenta con cobertura nacional a través de decenas de centros activos.

Proyecto AQUÍSTEAM

El Proyecto AquíSTEAM, liderado por la Universitat Politècnica de Catalunya, es una iniciativa educativa orientada a promover vocaciones STEM en edades tempranas, con foco en aumentar la participación femenina en áreas científico-tecnológicas.

Implementado en escuelas de Cataluña, trabaja con niñas y niños de 9 a 14 años y con docentes, fortaleciendo el interés por actividades tecnológicas y contribuyendo a reducir la brecha de género en la elección de trayectorias STEM.

BRECHA 4: DIFICULTADES DE PERMANENCIA Y PROGRESIÓN

Maternidad, carrera y precio de ser mujer:

El “núcleo duro del problema”

La **maternidad** aparece como un punto donde la **brecha de género se intensifica**, aunque las miradas difieren en cómo entenderla.

Se instaló la idea de **escalera rota** donde: “Por cada hijo, en el caso del mercado mundial… te cuesta 10 años de carrera o desarrollo de carrera profesional… 20 años de freno en el caso de 2 hijos”, como bien señaló una empleadora del sector de headhunting.

Una medida transformadora planteada por las expertas es la idea de un **postnatal masculino obligatorio** que redistribuya el costo del cuidado apareció como opción plausible, tanto para empleadoras como para expertas para mejorar en corresponsabilidad de cuidados. Actualmente, Italia, España, Portugal y Francia son uno de los pocos países que lo exigen por ley.

En la mirada de algunas **académicas y autoridades** se mencionó el problema de la **sobrecarga** y se cuestionó una “construcción mítica de la maternidad”, como experiencia “libre de dificultades”.
Relatos de los tres perfiles, muestran que aún varias empresas operan con **supuestos que penalizan a las mujeres en edad fértil**: haciendo preguntas inapropiadas en entrevistas, entregando flexibilidades de cuidados sólo para ellas y reforzando estereotipos.

Tres dinámicas que están afectando

El balance vida personal y trabajo en el sector tecnológico

Las entrevistas coinciden en que la **cultura organizacional define quién paga los costos del cuidado** y cómo eso se convierte en una barrera estructural para las mujeres.

Tanto una autoridad, como dos empleadoras, metaforizaron estos costos dando cuenta de **tres dinámicas de exclusión de las mujeres en TI y STEM:** techo de cristal, piso pegajoso y escalera rota para describir límites invisibles y condiciones laborales que mantienen a las mujeres en posiciones de menor proyección, y peldaños laborales que se rompen antes de que las mujeres puedan avanzar.

Esas barreras se justifican con **racionalizaciones preventivas:** no contratarlas si "se pueden embarazar", no nombrarlas jefas porque "no les harán caso", no asignarles viajes porque "no querrán dejar a los hijos".

El problema no es solo externo: **muchas mujeres terminan internalizando la idea de que no se puede ser buena madre y buena profesional**, algo que la propia autoridad reconoció haber creído hasta sus 40 años. La pandemia mostró además cómo las empresas siguen atribuyendo el cuidado exclusivamente a ellas: **ante la misma necesidad, se ofrece más teletrabajo a la mujer.**

La idea de **postnatal masculino obligatorio** para un par de empleadoras resultó destacable, pues, así el costo del cuidado dejaría de recaer solo en las mujeres y las empresas ya no podrían considerarlas "de alto riesgo" frente a los hombres. En la voz de una experta, esto implicaría que, al igual que en países con estas leyes, la corresponsabilidad se volvería sensible a las dinámicas de poder, y no mero voluntarismo.

Tres dinámicas que están afectando

El balance vida personal y trabajo en el sector tecnológico

EL PROBLEMA: CULTURA & COSTOS DEL CUIDADO

La cultura organizacional define quién paga los costos, creando barreras estructurales.

LAS TRES DINÁMICAS DE EXCLUSIÓN

"TECHO DE CRISTAL"

Límites invisibles a posiciones de mayor proyección.

"PISO PEGAJOSO"

Condiciones que mantienen a mujeres en roles de menor crecimiento.

"ESCALERA ROTA"

Peldaños laborales que se quiebran antes de avanzar.

Racionalizaciones preventivas | Internalización | Pandemia & Teletrabajo

HACIA LA SOLUCIÓN: CORRESPONSABILIDAD

Postnatal masculino obligatorio para equilibrar el costo del cuidado y fomentar una correspon-sabilidad real, sensible a dinámicas de poder.

La maternidad es percibida como una barrera para el progreso laboral, más para las mujeres que para los hombres

76%

De las **mujeres** está muy de acuerdo o de acuerdo con la frase “La maternidad limita las oportunidades laborales de las mujeres”. Esta percepción es aún más intensa (81%) entre quienes están buscando trabajo.

66%

De los **hombres** está muy de acuerdo o de acuerdo con la frase “La maternidad limita las oportunidades laborales de las mujeres”.

Buenas prácticas:

Para reducir dificultades de permanencia y progresión de carrera

Estrategia "Mujeres en Digital" (UE)

La Estrategia "Mujeres en Digital" de la Comisión Europea es una política pública activa desde 2018 que busca reducir la brecha de género en habilidades, empleos y emprendimiento digital en la Unión Europea.

Combina medición estandarizada mediante el Índice Mujeres en Digital, promoción de redes y buenas prácticas, apoyo al emprendimiento femenino y campañas de sensibilización.

La iniciativa tiene alcance regional en los 27 Estados miembros y constituye un marco de referencia para avanzar hacia los objetivos de la Agenda Digital y la Brújula Digital 2030.

Definición institucional (educacional y laboral) anclada en gobernanza para potenciar espacios protegidos para compatibilizar actividades de cuidado/crianza con trabajo y estudios

La evidencia de esta investigación revela un déficit de definiciones institucionales formales y gobernanzas para gestionar casos de mujeres que se ven enfrentadas a situaciones de cuidado y maternidad, es decir, aún se adopta un "enfoque casuístico".

Contar con una gobernanza, protocolos y procedimientos institucionalizados, permitirá rutinar espacios diseñados para el cuidado y el correcto balance estudios/trabajo – vida personal.

Tech Re-Entry Program (IBM)

El IBM Tech Re-Entry Program es una iniciativa global, activa desde 2016, que facilita el retorno al mercado laboral de profesionales que estuvieron fuera por más de un año, con foco en mujeres y grupos subrepresentados en tecnología.

A través de un programa estructurado de seis meses, combina capacitación práctica, mentoría y trabajo en proyectos reales en áreas como cloud, inteligencia artificial y ciberseguridad.

La iniciativa ha permitido el reingreso de cientos de mujeres a IBM y a la industria tecnológica, con altas tasas de contratación al finalizar el proceso.

Buenas prácticas:

Para reducir dificultades de permanencia y progresión de carrera

Returnship Program (SAP)

El SAP Returnship Program es una iniciativa global, activa desde 2018, orientada a apoyar el retorno laboral de profesionales que interrumpieron su carrera en el ámbito tecnológico.

Ofrece pasantías remuneradas de 16 semanas, mentoría interna, capacitación en software SAP y habilidades digitales, además de apoyo para la conciliación laboral.

El programa ha logrado altas tasas de reinserción en cargos permanentes y ha beneficiado a cientos de participantes en Europa y América Latina.

Returnship Program (AMAZON)

Amazon Returnship es un programa de retorno laboral lanzado en 2021, orientado a profesionales que estuvieron fuera del mercado laboral por al menos un año y buscan reinsertarse en áreas tecnológicas, de datos y logística digital.

Con una duración de 16 semanas, combina entrenamiento intensivo, mentoría y apoyo a la reintegración, con la posibilidad de acceder a contratos indefinidos.

El programa inició en EE. UU. con una meta de 1.000 participantes y se proyecta su expansión global, alcanzando a miles de profesionales en los próximos años.

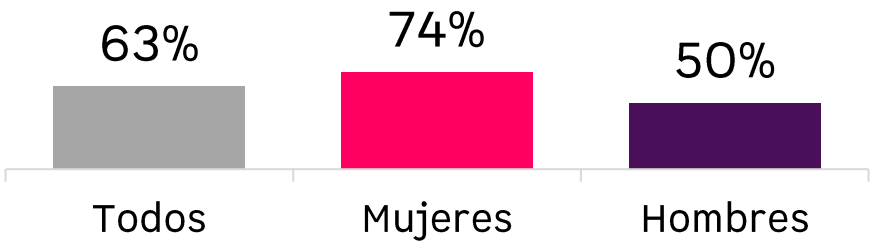
BRECHA 5: OBSTÁCULOS EN LA TRANSICIÓN FORMACIÓN-EMPLEO TECNOLÓGICO

Dificultades para estudiar y trabajar en STEM

De los encuestados/as creen que **“las mujeres todavía enfrentan más obstáculos que los hombres para <u>acceder a oportunidades de educación</u> en áreas STEM”**

(% Menciones, “Muy de acuerdo” + “De acuerdo”)

(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)



De los encuestados/as creen que **“Las mujeres todavía enfrentan más obstáculos que los hombres para <u>acceder a oportunidades laborales</u> en áreas STEM”**

(% Menciones, “Muy de acuerdo” + “De acuerdo”)

(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

Vías alternativas para entrar al mundo tecnológico:

Bootcamps y programas de reconversión tecnológica

El debate sobre las vías alternativas de acceso al mundo tecnológico vía bootcamps y reconversión revela diferencias en el diagnóstico. Para la mayoría de los empleadores, este tipo de programas solucionan una **necesidad amplia de contratación de talento tecnológico** en un mercado creciente, y han logrado un fuerte posicionamiento respaldado por un enfoque práctico y generación de redes con empresas.

Una oportunidad vista por las autoridades académicas es que estas instancias **sigan potenciando su contribución a desarrollar habilidades para problemas complejos.**

Esta distinción también aparece de forma marcada entre expertos: se trata de abordar una demanda más compleja, **más enfocada en la ejecución de tareas y desafíos tecnológicos** que en el diseño de soluciones de ingeniería.

Se trata, por un lado, de **gestionar las expectativas** que generan los programas de reconversión, como en integrar nuevas prácticas para **fortalecer una combinación virtuosa de lenguajes de programación con habilidades de razonamiento crítico.**

Según los expertos, avanzar así puede traducirse en mayor inserción laboral dado que las empresas están exigiendo estas habilidades.

Vías alternativas para entrar al mundo tecnológico:

Bootcamps y programas de reconversión tecnológica

De acuerdo con empleadores y expertos entrevistados, la formación en habilidades de pensamiento crítico tiene la oportunidad de articularse con una **mirada constructiva sobre cómo avanzar** en la corrección de sesgos, la organización del cuidado y las estructuras empresariales, de modo que la incorporación de más mujeres reduzca frustraciones y fortalezca la inclusión. Ese punto queda claro cuando una de las empleadoras describió cómo operan los incentivos en el headhunting tecnológico: **la comisión depende del salario bruto, por lo que una candidata (con sueldos regularmente más bajos) es menos rentable para el reclutador.**

Esto también es relevante considerando cargos de entrada que, sabemos, no suelen llenarse vía de prácticas de headhunting, sino a través de postulaciones directas.

Por ello, el análisis de las entrevistas muestra que la oportunidad no pasa solo por producir más candidatas a través de la formación intensiva en capacidades tecnológicas, sino en trabajar para modificar las reglas sobre cómo se decide quién entra, a quién se selecciona y bajo qué incentivos.

"(Nuestro) equipo de headhunting no comisiona por las bandas salariales… en cada etapa del proceso se estudia dónde está la brecha de género… no para beneficiar a las mujeres, sino para equiparar la cancha en las bandas salariales entre hombres y mujeres y alinear así los incentivos al head hunter".

Empleadora

Vías alternativas para entrar al mundo tecnológico:

Bootcamps y programas de reconversión tecnológica

EL DESAFÍO ACTUAL: BARRERAS EN LA CONTRATACIÓN

La formación en pensamiento crítico debe articularse con la corrección de sesgos, la organización del cuidado y las estructuras empresariales. Los incentivos en el headhunting y las postulaciones directas a menudo desfavorecen a las candidatas por sueldos más bajos y prejuicios.

LA OPORTUNIDAD: MODIFICAR LAS REGLAS DEL JUEGO

La oportunidad no es solo producir más candidatas, sino modificar las reglas sobre cómo se decide quién entra, a quién se selecciona y bajo qué incentivos, **reduciendo frustraciones** y fortaleciendo la inclusión real.

Buenas prácticas:

Para reducir barreras en mecanismos de admisión y contratación

Estrategia de Equidad de Género (CODELCO)

La Estrategia de Equidad de Género de Codelco se enmarca en su Política Corporativa de Diversidad e Inclusión y la Estrategia D&I 2020–2024, con alcance en todos sus centros de trabajo.

Incluye metas públicas, como alcanzar un 35% de dotación femenina al 2027, junto con programas de entrada, transformación cultural, adecuación de espacios y la implementación de la norma NCh 3262.

En 2023, la participación femenina llegó al 16,6% de la dotación, con mujeres representando el 57,5% de las nuevas contrataciones, proyectándose un aumento de más de 3.000 mujeres hacia 2027.

Inclusive Hiring (INTEL)

Inclusive Hiring de Intel es una estrategia global de reclutamiento inclusivo, activa desde 2015, orientada a aumentar la participación de mujeres y grupos subrepresentados en la industria tecnológica.

La iniciativa incorpora requisitos como la presencia de diversidad en ternas finalistas para cargos de liderazgo, capacitación a reclutadores en sesgos inconscientes y la vinculación de metas de diversidad a los bonos de desempeño de ejecutivos.

Como resultado, Intel alcanzó paridad de género en nuevas contrataciones en EE. UU. y ha incrementado sostenidamente la participación femenina en roles técnicos y de liderazgo a nivel global.

Inclusive Recruitment Practices (SALESFORCE)

Inclusive Recruitment Practices de Salesforce es una estrategia global, activa desde 2015, que integra la diversidad y la equidad salarial como ejes del reclutamiento y la gestión de personas. Incluye auditorías anuales de equidad salarial con ajustes sistemáticos, formación en sesgos inconscientes, criterios de diversidad en selección y promoción, y metas públicas con reportes de transparencia.

Desde su implementación, Salesforce ha invertido más de US$22 millones para cerrar brechas salariales y ha incrementado de forma sostenida la participación femenina en cargos de liderazgo, alcanzando cerca del 36% en 2023.

Buenas prácticas:

Para reducir barreras en mecanismos de admisión y contratación

Getting to Equal (Accenture)

Getting to Equal es la estrategia global de Accenture, activa desde 2016, orientada a reducir la brecha de género y avanzar hacia la igualdad en tecnología y liderazgo.

La estrategia, combina reclutamiento inclusivo y desarrollo de talento mediante lenguaje inclusivo en ofertas laborales, uso de inteligencia artificial para detectar sesgos, formación obligatoria en sesgos inconscientes y reportes anuales con metas públicas.

La iniciativa impacta a más de 700.000 colaboradores y miles de postulantes cada año, con avances sostenidos en participación femenina, incluyendo más del 40% de mujeres en cargos de management y el objetivo de alcanzar paridad global al 2025.

Experimentos de contratación "ciega" (Airbnb)

Para lograr las cuotas de género en la planta profesional, se han implementado experimentos basados en ciencia de datos para evaluar a los reclutadores de la compañía, descubriendo la persistencia de sesgos de género.

La implementación de mecanismos que invisibilizan el género en pruebas estandarizadas permitió aumentar significativamente tanto la atracción como contratación de mujeres a la compañía.

Plataforma de red de servicios (Fundación Mujer STEM)

Fundación Mujer STEM es una organización chilena sin fines de lucro, activa desde 2016, orientada a reducir las brechas de género en áreas técnicas, STEM y oficios tradicionalmente masculinizados.

A través de una plataforma de visibilización de servicios, un portal de empleos para mujeres, programas de capacitación con enfoque de género y acciones de vinculación entre colegios técnicos, empresas y empleadoras, la fundación promueve la inserción laboral, el emprendimiento y la adopción de buenas prácticas de equidad en el mundo del trabajo.

Buenas prácticas:

Para reducir brechas en la transición formación – empleo tecnológico

Instalar oficinas de DEI en Universidades

Las experiencias de instituciones como la USACH y UCH, muestran que la institucionalización de las actividades orientadas a promover la equidad, diversidad e inclusión, generan impactos concretos en matrícula y retención del estudiantado.

Así, contar con personal dedicado, recursos, objetivos y KPI's trackeables, asegura que estas actividades puedan coordinarse y orquestarse dentro de estos espacios, produciendo impactos positivos en la comunidad educativa.

RedActiva

RedActiva: Empresas por la Igualdad de Género es una iniciativa chilena impulsada por Fundación ChileMujeres que articula una red de empresas comprometidas con avanzar en equidad de género en el ámbito laboral.

Funciona como un espacio colaborativo para compartir diagnósticos, diseñar planes de acción y monitorear avances en diversidad, conciliación y buenas prácticas corporativas, generando aprendizaje colectivo entre organizaciones de distintos sectores.

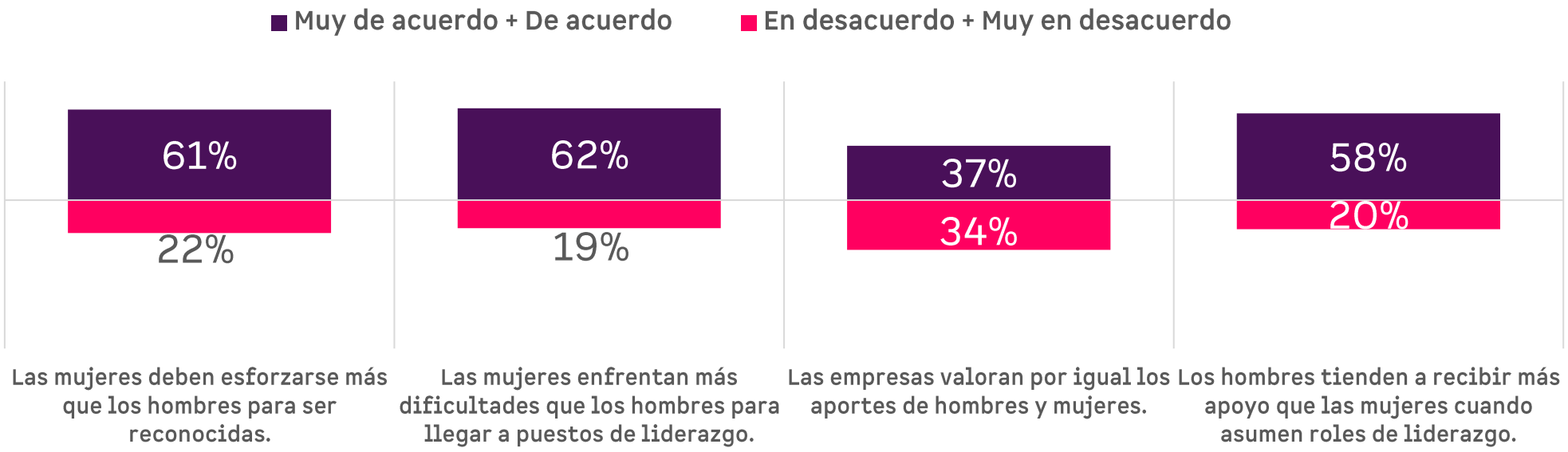
Actualmente involucra a casi 20 empresas y a sus trabajadores y trabajadoras.

BRECHA 6: CONDICIONES LABORALES Y DESARROLLO PROFESIONAL

Persiste la percepción de un mercado laboral más desfavorable

Las opiniones se dividen cuando se consulta por la valoración dentro de las empresas

Transversalmente, entre mujeres y hombres se percibe que las primeras tienen mayores dificultades que los segundos para acceder a oportunidades laborales. Esto se expresa tanto en la movilidad ascendente hacia posiciones de liderazgo, apoyos internos, como respecto de los resultados de los esfuerzos personales. El reconocimiento interno en las empresas aún es materia divisiva entre géneros.



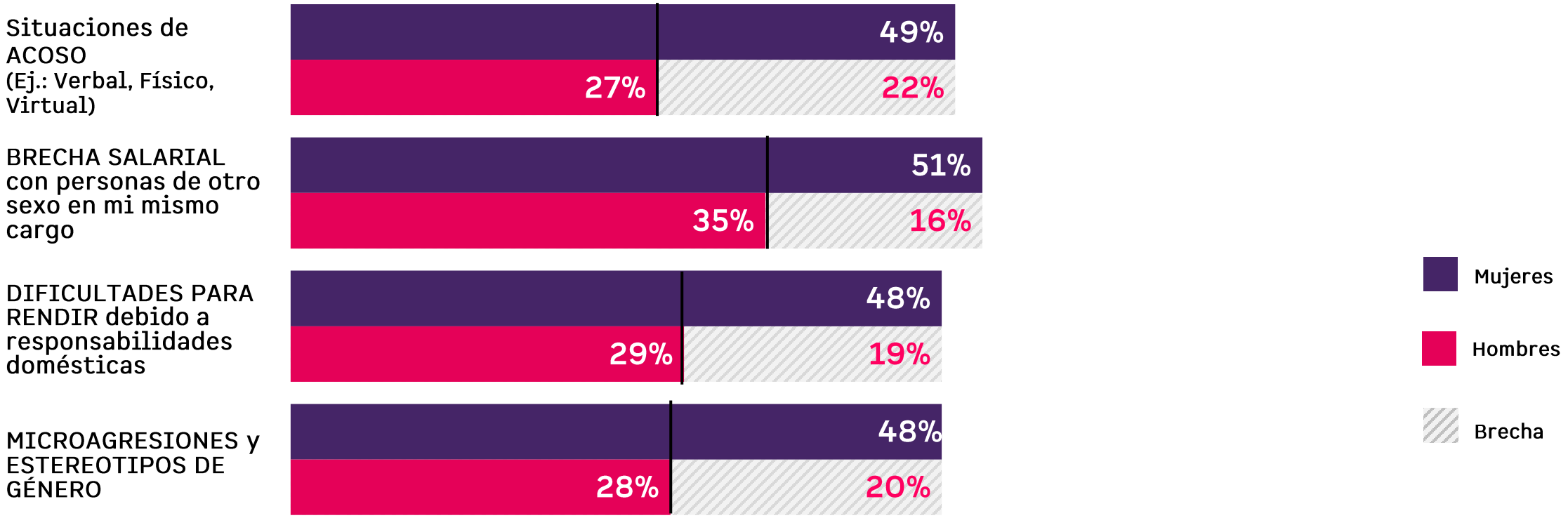
(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

Las mujeres perciben mayor desfavorabilidad que los hombres

En entornos laborales y educacionales

Las mujeres reportan niveles mucho más altos de discriminación, acoso y sesgos que los hombres, revelando una brecha notable en cómo ambos géneros perciben la desigualdad en el entorno laboral.

Durante mi vida, en mi trabajo o lugar de estudios he experimentado...



74%

De la población está “Muy de acuerdo” + “De acuerdo” con la frase: **“En la práctica, las tareas de cuidado recaen más en las mujeres que en los hombres”**

83% - Entre mujeres | 63% - Entre hombres

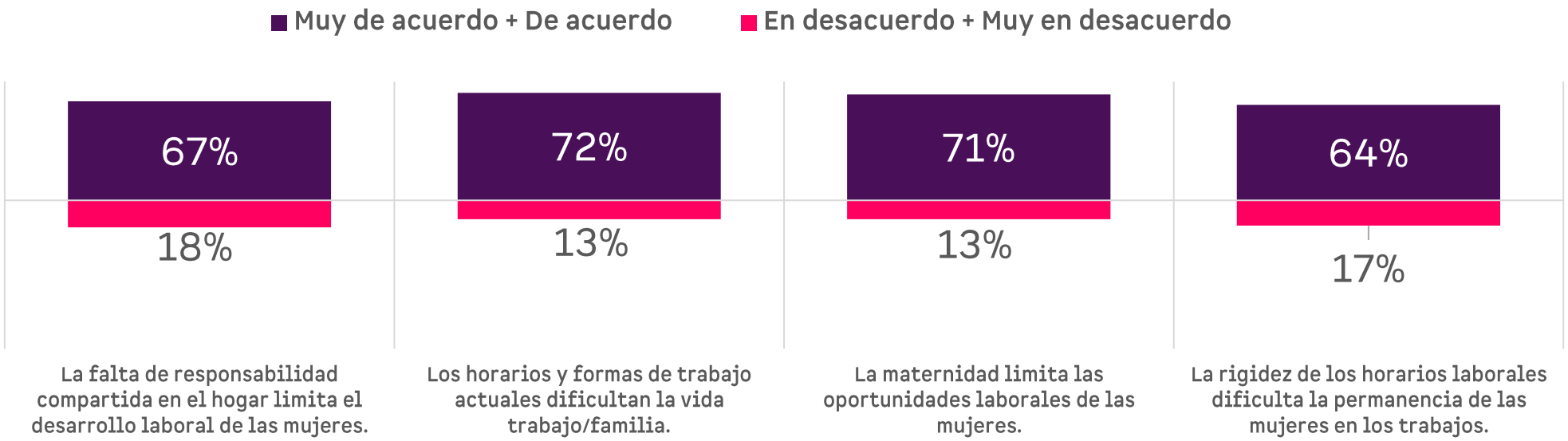
45%

De las mujeres están “Muy de acuerdo” + “De acuerdo” con que las empresas valoran por igual los aportes de hombres y mujeres.
En contraste, un 64% de los hombres piensan de esta forma.

Existe consenso sobre la relevancia

Del déficit de corresponsabilidad en el desarrollo laboral de las mujeres

Los roles de cuidado son percibidos transversalmente como una barrera para el desarrollo laboral de las mujeres. Siete de cada 10 personas están de acuerdo con la idea de que la maternidad se experimenta como limitador de las oportunidades de mujeres, y aparece una crítica transversal sobre los horarios de trabajo, como factores que afectan la corresponsabilidad y la permanencia de las mujeres en trabajo.



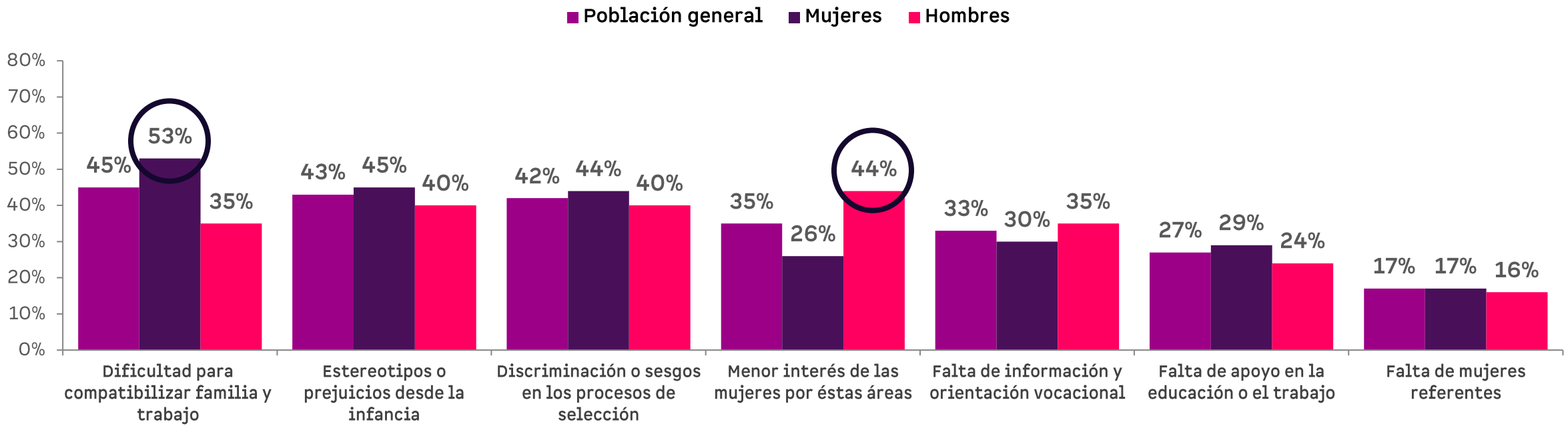
(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

Principales razones por las que hay menos mujeres que hombres

En carreras o trabajos técnicos y tecnológicos en Chile

(Respuesta múltiple: Hasta 3 opciones, B: población general)

La ciudadanía reconoce que las brechas no solo nacen de estereotipos, sino también de un modelo que sigue exigiendo un mayor esfuerzo por conciliación y que, paradójicamente, en el caso de los hombres, interpreta esa carga como 'menor interés' por las áreas tecnológicas, invisibilizando condiciones más estructurales que influyen en sus decisiones.



(B: 450, Total Muestra, Resultados ponderados)

Diferencia estadísticamente significativa.

Buenas prácticas:

Para avanzar en condiciones laborales y desarrollo profesional

Implementación de algoritmos para el monitoreo automático de las bandas salariales

La evidencia de este estudio muestra que la brecha en las bandas salariales constituye un relevante desafío a abordar para lograr que más mujeres se desempeñen en altos cargos en el mundo tecnológico.

Sin embargo, la brecha muchas veces no se hace presente si no es denunciada, lo que puede llegar a tener costos para quién la denuncia.

La implementación de sistemas automatizados de alerta de brechas, en base a entrenamiento vía machine learning, puede ser una buena práctica que apoye a los gestores de HR y Administración y Finanzas a gestionar de mejor manera las brechas en las bandas salariales.

IEEE Women in Engineering (WIE)

Es una red global del IEEE, activa desde 1997, que promueve la participación de mujeres en ingeniería, ciencia y tecnología a través de redes profesionales, mentoría y actividades de visibilización.

Cuenta con más de 20.000 integrantes en más de 100 países y mantiene capítulos estudiantiles y profesionales en Chile, donde se desarrollan talleres, charlas, ferias y acciones de vinculación entre estudiantes y referentes del mundo STEM.

Society of Women Engineers (SWE)

La Society of Women Engineers (SWE) es una organización global fundada en 1950 que promueve el desarrollo y liderazgo de mujeres en ingeniería y tecnología.

A través de capítulos locales, mentorías, redes de patrocinio, becas y conferencias internacionales, impulsa la participación femenina en STEM.

Con más de 40.000 miembros a nivel mundial y la WE Conference como el mayor encuentro global de mujeres en ingeniería, su modelo es replicable mediante capítulos estudiantiles o corporativos, incluido el contexto chileno.

Buenas prácticas:

Para avanzar en condiciones laborales y desarrollo profesional

UNACAR – Mentorías STEM

El programa UNACAR – Mentorías en STEM es una iniciativa de la Universidad Autónoma del Carmen, en México, orientada a fortalecer la participación y permanencia de mujeres en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

A través de mentorías académicas y profesionales, junto con talleres, conferencias y redes de apoyo, busca reducir la brecha de género y acompañar el desarrollo de estudiantes universitarias en trayectorias STEM.

MakerWomen STEM

MakerWomenSTEM es un proyecto financiado por la Unión Europea a través del programa Erasmus+, activo en Europa y América Latina, orientado a ampliar el acceso de mujeres jóvenes a carreras STEM y al emprendimiento tecnológico.

En alianza con universidades e instituciones, desarrolla acciones de capacitación, mentoría y vinculación internacional para fortalecer la participación femenina en el ecosistema de innovación. En su fase piloto ha impactado a más de 500 mujeres en México, Colombia y Ecuador, con potencial de replicación en otros países de la región.

International Network of Women Engineers and Scientists (INWES)

Es una red internacional fundada en 2002 con apoyo de UNESCO, que articula asociaciones y mujeres profesionales en ingeniería y ciencias a nivel global.

Presente en más de 60 países y con más de 250.000 miembros, promueve la participación femenina en STEM a través de cooperación internacional, redes profesionales, conferencias e incidencia en políticas.

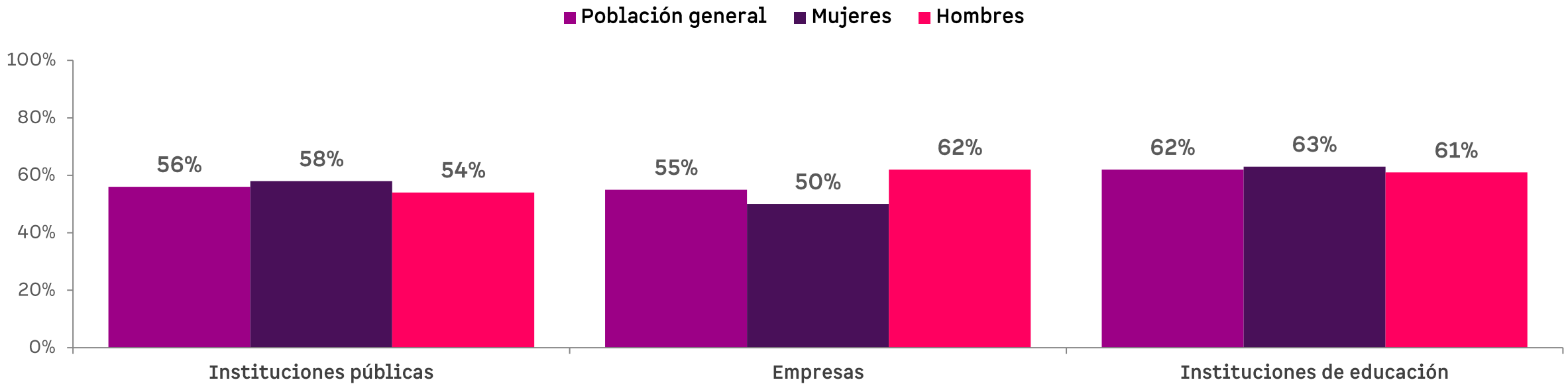
En América Latina cuenta con asociaciones en países como México, Costa Rica y Brasil, con potencial de expansión a Chile.

BRECHA 7: INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZAS PARA LA EQUIDAD

Percepciones de avance institucional

En materias de equidad de género (B: % menciones “Muy de acuerdo” + “De acuerdo”)

Aunque en la mayoría de la población hay una percepción de avance en materias de equidad de género al interior de instituciones públicas y educacionales, se observa una brecha importante entre hombres y mujeres en lo que respecta a las empresas. Transversalmente, las instituciones de educación tienen una mejor percepción de avance en la materia que las empresas y instituciones públicas.



Contra lo que podría esperarse, la industria tecnológica todavía no es vista como un espacio de mayor vanguardia en estas temáticas…

PERCEPCIÓN ACTUAL: BARRERAS Y REALIDAD

Sólo un **44%** de los encuestados/as está de acuerdo o muy de acuerdo con la frase **"Las empresas relacionadas con ciencia y tecnología suelen estar más a la vanguardia en temas de equidad de de género que las de otras industrias"**.

EL DESAFÍO Y LA OPORTUNIDAD: COMUNICACIÓN Y MEJORA

Esto muestra que la percepción de la industria tampoco es mejor respecto de otras y **antepone el desafío de su comunicación externa**, como espacio de oportunidad para mejorar indicadores de equidad de género.

De la “buena intención” a la acción

“Llega un punto en que tú dices ‘sabes qué, no me llamen más’ (a comisiones paritarias)… pero somos muy pocas y me están saturando.”

Experta

Se requiere más apoyo e influencia positiva en los entornos laborales

48%

Menos de un 50% de la **población general** está “De acuerdo/Muy de acuerdo” con que durante su desarrollo personal o profesional ha contado con la influencia positiva de una persona (Ej.: mentores/as o patrocinantes). La distribución es prácticamente la misma por sexo, sin embargo, decae fuertemente entre **estudiantes**, llegando a sólo un **39%.**

Buenas prácticas:

Para avanzar en institucionalidad y gobernanzas para la equidad

Programa de Mujeres Líderes Emergentes del Sector Público (República Dominicana)

El Programa de Mujeres Líderes Emergentes del Sector Público en República Dominicana es una iniciativa impulsada por el BID y la Dirección General de Contrataciones Públicas, con apoyo del CLIA, orientada a fortalecer el liderazgo femenino en la administración pública.

A través de formación, mentoría y networking, busca aumentar la presencia de mujeres en cargos directivos y de decisión.

En su primera cohorte, el 40% de las participantes accedió a nuevos cargos de mayor responsabilidad y el 50% impulsó acciones de igualdad de género en sus instituciones.

Ley Orgánica 4/2024 de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres (España)

La Ley Orgánica 4/2024 de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres establece en España la obligación de asegurar al menos un 40% de representación de cada sexo en órganos de decisión políticos, económicos, sociales y académicos.

La norma aplica a gobiernos, consejos de administración de grandes empresas y comités de evaluación de I+D+i, con el objetivo de corregir la infrarrepresentación femenina en espacios de poder.

Compromiso Buenos Aires

El Compromiso de Buenos Aires 2022 es un acuerdo regional adoptado por los Estados miembros de la CEPAL que busca acelerar la Agenda Regional de Género y la Plataforma de Acción de Beijing en América Latina y el Caribe.

Propone como eje la construcción de una sociedad del cuidado e incorpora compromisos en políticas fiscales, liderazgo femenino, acción afirmativa en STEM y transversalización de la igualdad de género en ámbitos sociales, económicos, ambientales y estadísticos.

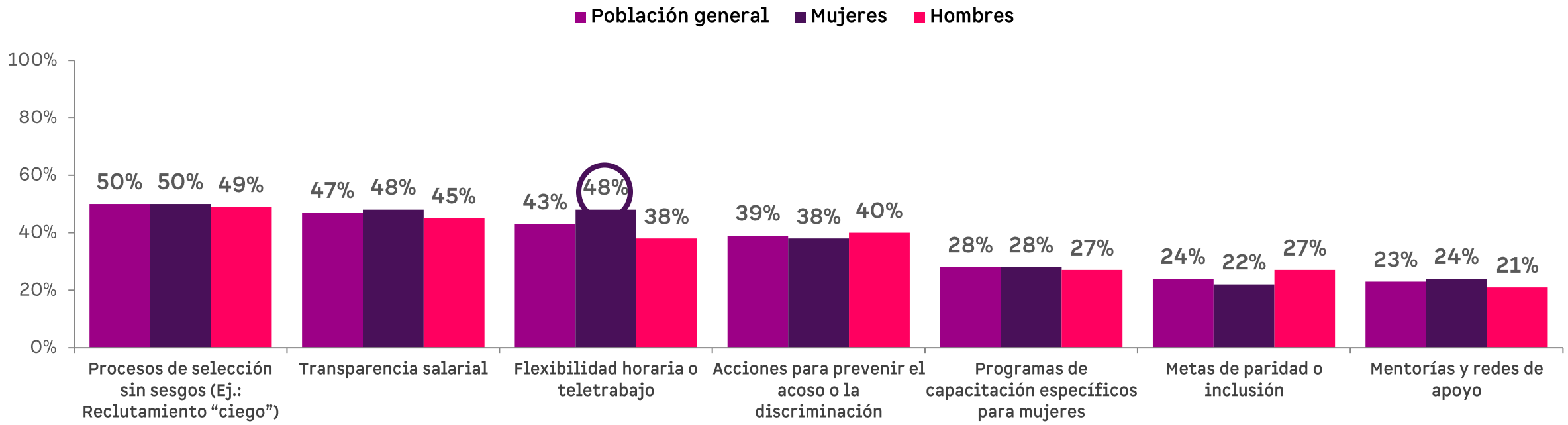
BRECHA 8: LEGITIMIDAD Y NARRATIVA EN TORNO A LAS MEDIDAS DE EQUIDAD

¿Qué medidas son consideradas más efectivas?

Para promover la equidad de género en trabajos relacionados a áreas STEM

(Respuesta múltiple –máximo 3 opciones-, B: población general)

Existe consenso en que corregir sesgos estructurales —selección y salarios— es lo más efectivo (especialmente entre estudiantes con 73%), pero surge una brecha clave: las mujeres priorizan con más fuerza la flexibilidad laboral, señal de que la conciliación sigue siendo su principal barrera (esto se expresa con fuerza entre quienes trabajan y quienes cuidan). En cambio, las medidas focalizadas y las metas de paridad generan baja tracción transversal.



Diferencia estadísticamente significativa.

Mérito, cuotas y sospecha permanente:
Cuándo “llega” una mujer a una posición de poder y por qué

Dos empleadoras **advirtieron que las cuotas de género para posiciones de poder, cuando tienen problemas de diseño** (Ej.: sin resolver brecha salarial, balance en cargas de trabajo, mala comunicación interna), **generan dudas permanentes sobre la legitimidad de sus beneficiarias.**

Esta crítica apunta al **doble estándar**: las mujeres deben ser extraordinarias para llegar a estas posiciones, mientras los hombres pueden tener un desempeño más modesto sin que aquello implique un cuestionamiento a sus ascensos.

En la mirada de dos autoridades académicas, el tema **apareció menos como cuotas explícitas y más como ajustes al concepto de mérito:** se consideran las trayectorias y contextos, entendiendo que no todos compiten desde el mismo punto de partida, pero se privilegia el desempeño por sobre la condición de género.

Como bien describió una autoridad académica esta situación ha generado reclamos de **“discriminación inversa” por parte de algunos estudiantes**, ante lo cual se ha comunicado internamente que **no se trata del reemplazo de un privilegio masculino en favor de uno femenino**, sino, la eliminación de beneficios que tendían a favorecer mayormente a hombres.

“Lo que vas a seguir haciendo es dejar un espacio de duda constante en el nombramiento de mujeres… viven en una zona de violencia… las estás exponiendo a tener poder, pero no a tener redistribución de ese poder”.

Empleadora

Mérito, cuotas y sospecha permanente:

Cuándo “llega” una mujer a una posición de poder y por qué

Las mujeres deben ser extraordinarias para llegar a estas posiciones, generando dudas permanentes sobre su legitimidad.

Mientras los hombres pueden tener un desempeño más modesto sin que aquello implique un cuestionamiento a sus ascensos.

Autoridades académicas ajustan el concepto de mérito: consideran trayectorias y contextos, entendiendo que no todos compiten desde el mismo punto de partida.

Se comunica internamente que el objetivo es **nivelar la cancha**, no crear nuevos privilegios.

El desafío del voluntarismo

En la corrección de los sesgos de género en empresas tecnológicas

Una empleadora reconoció que la **decisión de ampliar el talento femenino** en ciertas áreas **ha dependido, muchas veces, de la voluntad específica de líderes** que "están buscando ampliar el talento femenino dentro de la empresa". La entrevistada admitió que hoy "no hay una regla pro mujer" y que le gustaría que existiera, pero la política oficial sigue siendo mantener "el mejor talento independiente del género".

En paralelo, una experta de una universidad privada destacó que la evidencia sobre sesgos en selección y evaluación es robusta: **en experimentos con CV idénticos donde solo se cambia el género, "la mujer se percibe menos profesional o menos eficiente que el hombre, aunque es el mismo currículum"**, y esto ocurriría tanto entre evaluadores hombres como mujeres.

En el **ámbito académico**, añadió, "a las mujeres les es más difícil publicar" y "ganar proyectos", lo que la lleva a concluir que la meritocracia "no existe" en sentido puro en contextos marcados por sesgos de género. Desde esa perspectiva, sostuvo que "si tú no tienes cuotas no vas a mover la aguja" y que los perjudicados por las cuotas son, en realidad, "los hombres que antes accedían al poder sin competencia femenina".

Es interesante la **posición intermedia** mostrada por una empleadora de una tecnológica nacional: declaró explícitamente que no usan cuotas, pero reconocen que "a veces las cuotas son necesarias para avanzar más rápido" y que, en su escala, con alrededor de 200 personas, prefiere "intencionar" la contratación de mujeres sin normarla, para así no obstruir la velocidad del crecimiento organizacional.

Prácticas empresariales y diseños institucionales

Para atraer, retener y cuidar el talento femenino en tecnología

Un **empleador** de una tecnológica global enunció algo similar a lo anterior, pero desde el lenguaje de plataforma: la visión es "generar oportunidades económicas para cada miembro de la fuerza laboral mundial" y eso "obvio, incluye al 50% o más, que son mujeres".

El énfasis recae en que las mujeres **"tengan la oportunidad de lucirse y entrar en los trabajos para los que están calificadas"** "mediante un **reclutamiento basado en habilidades**, en un contexto donde **la propia empresa observa que muchas mujeres con títulos en STEM no declaran sus habilidades técnicas con la misma fuerza que los hombres en sus perfiles digitales"**, lo que hace que "parece que hay menos mujeres calificadas… cuando no es la realidad". En una multinacional tecnológica con operación en Chile, una empleadora contó que la estrategia declarada se formula en un registro distinto: se insiste en que **"el talento se cuida como talento, sin género"** y que **la prioridad es garantizar bandas salariales estructuradas sin brecha de género.** Para ello, la empresa revisó sus escalas internas y, allí donde detectó mujeres por debajo del promedio de su banda, "corrigió" esos valores para que "el promedio dentro de la banda fuera igual para hombres y para mujeres

Esta opción por "no hablar de diversidad" sino de talento transversal no implica que la dimensión de género desaparezca; más bien se reubica en mecanismos técnicos: **bandas salariales, normas de conciliación, programas formativos.**

Prácticas empresariales y diseños institucionales

Para atraer, retener y cuidar el talento femenino en tecnología

VISIÓN GLOBAL Y RECLUTAMIENTO BASADO EN HABILIDADES

"Generar oportunidades económicas para cada miembro... incluye al 50% o más, que son mujeres"

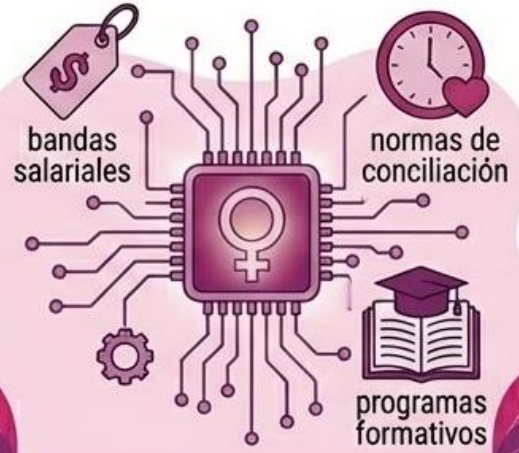
Enfoque en que las mujeres se luzcan y entren por sus **habilidades**, superando la sub-declaración de capacidades técnicas en perfiles digitales.

ESTRATEGIA DE "TALENTO TRANSVERSAL" Y EQUIDAD SALARIAL

"El talento se cuida como talento, sin género"

Prioridad en **bandas salariales estructuradas sin brecha**, revisando y "corrigiendo" valores para asegurar promedios iguales entre hombres y mujeres.

MECANISMOS TÉCNICOS PARA LA INCLUSIÓN



La dimensión de género se reubica en **mecanismos técnicos** concretos, más allá de solo "hablar de diversidad".

Potenciar la diversidad y equidad

Explorando alternativas a las cuotas formales

Una empleadora de una tecnológica nacional afirmó “intencionar” la diversidad sin recurrir a cuotas formales: no se aceptan ternas solo de hombres, se exige que “en los procesos tiene que haber presentes mujeres… hay que buscarlas”, y se admite que, en ocasiones, se flexibilizan ciertos criterios de selección “en pro de traer mujeres”.

La lógica jerárquica se mantiene anclada en la idea del “mejor talento”, pero **se reconoce que el talento femenino es más escaso y requiere un esfuerzo adicional de búsqueda.**

De manera interesante, una dimensión clave de esta estrategia de atracción y retención no aparece en los manuales, sino en la cultura cotidiana: la existencia de referentes visibles y de condiciones de trabajo que muestren, en los hechos, que “se puede” compatibilizar responsabilidades de cuidado con posiciones de responsabilidad.

La propia persona entrevistada se asumió como modelo para sus colaboradoras, relatando que toma café “a cada rato” con mujeres para transmitirles que “se puede ser mamá y se puede ser senior”, y que siente ese acompañamiento como un “deber” asociado al cargo que ocupa.

De forma similar, describió el caso de **una desarrolladora que proviene de un bootcamp**, madre joven y soltera, que “trabaja full time en su casa”, organiza su jornada en función del horario del jardín y luego del colegio, bloquea el tiempo para buscar a su hija y reacomoda su trabajo en torno a esas exigencias sin perder productividad.

Construcción de marcos simbólicos

Que legitiman la corresponsabilidad de los cuidados

Lo interesante aquí es que **el diseño institucional de la conciliación no se limita a permitir permisos o teletrabajo: incluye la construcción de marcos simbólicos que legitiman que los hombres también cuiden.**

Una empleadora lo planteó así: “cuando un hombre quiere ir a buscar a sus hijos al colegio, recibe la misma disposición que una mujer”, e incluso, comentó: “me encanta esa simetría”.

Así, **la equidad se proyecta como un derecho de “personas” y no solo como ajuste “para madres”,** lo que abre espacios para redistribuir el cuidado, requilibrar las cargas y avanzar en materias de corresponsabilidad desde las prácticas laborales. Ahora bien, los propios relatos de empleadores reconocen que esa redistribución avanza más lento en los hogares que en las empresas.

Un empleador de una plataforma global de empleabilidad reforzó empíricamente esta idea: sus análisis muestran que **los trabajos puramente presenciales reducen la proporción de mujeres que postulan**, mientras que el trabajo remoto o híbrido se vuelve un factor central para atraer talento femenino, justamente, porque “ellas enfrentan más responsabilidades de cuidado en la vida diaria”.

Además, observó que **las empresas que legitiman los descansos laborales y permiten que estos se visibilicen como pausas de cuidado o reconversión tienden a tener más liderazgo femenino** que aquellas donde las trayectorias deben presentarse como lineales e ininterrumpidas.

.

Construcción de marcos simbólicos

Que legitiman la corresponsabilidad de los cuidados

Buenas prácticas:

Para potenciar la legitimidad en relación con las prácticas para avanzar en equidad

Reconocimiento ParityLIST

Airbnb fue reconocida en 2022, por segundo año consecutivo, en el ParityLIST de Parity·Org por sus prácticas de reclutamiento, retención y equidad de género. La compañía implementa políticas integrales de diversidad e inclusión, con metas públicas de alcanzar un 50% de mujeres al 2025, programas de mentoría y patrocinio, análisis sistemáticos de brechas salariales, beneficios familiares ampliados y altos niveles de flexibilidad laboral. En 2021–2022, las mujeres representaban el 48,3% de la fuerza laboral global y la empresa reportó ausencia de brechas salariales significativas, impactando a miles de colaboradoras y empleados a nivel global.

Incidir en la negociación con empleadores para condiciones mínimas de flexibilidad e hibridación

La evidencia cualitativa y cuantitativa de este estudio muestra que las experiencias de empresas y academia convergen en que teletrabajo y modelos híbridos son condiciones clave para que las mujeres ingresen y permanezcan en áreas o trabajos TI.

Los actores de este ecosistema pueden usar este hallazgo como criterio de priorización de alianzas estratégicas: favorecer a empresas que ofrezcan configuraciones laborales flexibles y que cuenten con marcos formales de conciliación (Ej.: norma 3262 u otras) y no solo compromisos discursivos o a la voluntad de partes interesadas.

Objetivo 50/50 (Globant)

El Objetivo 50/50 en Management es una meta global de Globant que busca alcanzar un 50% de representación femenina en cargos de liderazgo para 2025.

Integrado como KPI dentro de su estrategia ESG, el objetivo se apoya en reclutamiento inclusivo, programas de liderazgo femenino, formación en sesgos y políticas de conciliación.

Actualmente, la participación femenina en la compañía alcanza cerca del 35–36%, superando el promedio de la industria tecnológica, con un aumento sostenido de mujeres en roles directivos y técnicos.

Buenas prácticas:

Para potenciar la legitimidad en relación con las prácticas para avanzar en equidad

Promover dispositivos de sponsorship y mentoring con enfoque de género

Entre expertos autoridades y empleadores aparecieron las experiencias de mentorías y patrocinio como apoyos clave para que las mujeres puedan creer en sus capacidades, ampliar sus redes y proyectarse a cargos de liderazgo.

Las instituciones de reconversión digital pueden escalar este tipo de dispositivos, conectando más intensivamente a egresadas con mentoras en empresas tecnológicas y académicas, y **avanzando desde mentorías "inspiracionales" a formas de patrocinio que entreguen desafíos concretos, visibilidad y oportunidades de liderazgo sostenibles en el tiempo.**

Usar datos económicos y de negocio para evidenciar la persistencia de brechas de género en con los empleadores TI

Cuando las conversaciones sobre inclusión se enmarcan en términos de productividad, crecimiento, rotación y transformación digital, los empleadores las reconocen como parte del corazón del negocio y no como una agenda "paralela" o "ideológica".

Los ejemplos de efectos positivos en el crecimiento del PIB y en el empleo de mayor valor, o la idea de menor rotación femenina en el sector tecnológico, ofrecen repertorios discursivos que las agencias de reconversión digital pueden utilizar estratégicamente para persuadir a otras organizaciones a incluir y retener más y mejor talento femenino.

Trabajar sobre visibilidad de habilidades y sesgos en selección

La evidencia demuestra que muchas mujeres no declaran sus habilidades técnicas con la misma fuerza que los hombres, lo que las hace menos visibles en procesos automatizados.

Los programas de formación para reconversión podrían incorporar módulos específicos para que las egresadas aprendan a traducir sus competencias al lenguaje de los sistemas de reclutamiento y plataformas. A su vez, instituciones de reconversión digital pueden sensibilizar a empresas sobre la necesidad de revisar sus algoritmos y criterios de selección, considerando la evidencia académica experimental de sesgos en evaluación de CV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Lo que pueden movilizar universidades y empresas

Para promover la equidad en tecnología

Si el Estado define parte del tablero, organizaciones concretas deciden cómo se juega. Las entrevistas con empleadores, expertos y autoridades permitieron identificar tres campos de acción centrales.

Rediseñar incentivos en reclutamiento, promoción e inversión

La experiencia de una empleadora en una tecnológica global fue elocuente al respecto.
En un equipo de ciencia de datos, detectaron vía experimentos **que, aún cuando un 30% de las personas postulantes son mujeres, solo alrededor de 10% logró ser contratada.**

Al analizar el "embudo" de selección, encontraron que el principal filtro estaba en una **prueba técnica que las postulantes se llevaron a sus domicilios. Así, al anonimizar los exámenes** (sacando nombre y género), **se duplicó el porcentaje de mujeres que pasó la etapa, alcanzando el mismo 30% del pool de postulantes.**

También **incorporar a mujeres en las comisiones de entrevistas y asegurar que haya al menos una en cada panel de presentación** permitió mantener ese equilibrio en las etapas siguientes. Lo que se modificó no fue la vara técnica, sino el dispositivo: anonimato en las pruebas, generar paneles diversos y dar **acompañamiento inicial para reducir el estrés de integrarse a equipos altamente masculinizados.**

La misma entrevistada subrayó otro hallazgo: la **"velocidad de contratación" es enemiga de la diversidad.** Como relató una empleadora de una empresa nacional, cuando les tocó construir en seis meses un equipo de 60 personas "usando redes conocidas" y terminó con "cero mujeres", lo que se ve no es azar, sino un **sesgo reforzado por la urgencia.**

Lo que pueden movilizar universidades y empresas

Para promover la equidad en tecnología

Entre expertas y autoridades académicas también se describieron situaciones similares en procesos de contratación, donde la urgencia no se acompañó con búsqueda activa de mujeres ni condiciones atractivas. Así, los puestos quedan desiertos; las autoridades concluyeron que “no hay oferta” y el espejismo de la meritocracia se mantuvo intacto. En contraste, donde se combinaron cupos prioritarios, búsqueda dirigida y ajustes en criterios de evaluación, sí se observaron cambios en la composición de las planillas de profesionales.

Las buenas prácticas aquí pasan por rediseñar incentivos muy concretos:

- **Eliminar o revisar modelos de comisión de reclutamiento** que penalizan a quienes presentan candidatas.
- **Diversificar efectivamente comités de selección e inversión**, no solo por corrección política, sino porque la ausencia de experiencia femenina en la mesa implica no ver una parte muy importante de la oferta de trabajadores.
- **Cruzar diagnósticos** (por ejemplo, índices de brecha de género internos) con decisiones específicas sobre bandas salariales, planes de sucesión y ascensos, en lugar de conformarse sólo con la “foto equitativa”.

No romantizar la “vocación” por la igualdad

Otro aprendizaje transversal es que **las políticas de equidad tienden a fracasar cuando descansan en el sacrificio** de unas pocas mujeres convencidas.

Un caso emblemático es el la Facultad de Ingeniería de una universidad estatal, donde se produjo, la **institucionalización** de la Dirección de Diversidad y Género. Con jerarquía equivalente a otras direcciones, presupuesto y profesionales contratados.

Esta experiencia puede interpretarse como un punto de inflexión: permite que la perspectiva de género entre a espacios de decisión y deje de ser “trabajo voluntario” de académicas sobrecargadas.

Aún así, la propia entrevistada describió el avance como “trabajo de hormiga”, con equipos pequeños intentando influir sobre docencia, investigación, representación, cuidados y violencia de género **simultáneamente, sin masa crítica ni tiempo protegido.**

En otros espacios, la escena se repitió: redes de académicas que intentan reunirse y no pueden sostener la frecuencia por falta de horas; responsables de género a quienes se les asigna la agenda de igualdad como “algo más” sobre una carga ya completa; directivas que impulsan programas de diversidad sin reconocimiento formal en sus trayectorias.

La buena práctica aquí es prosaica, pero estructural: anclar los objetivos de inclusión en cargos, horas, presupuestos y mecanismos de reconocimiento (académico o corporativo). **Mientras la igualdad siga siendo “trabajo político extra” hecho a costa del tiempo personal y la salud mental de las mismas mujeres, el sistema encontrará siempre una manera de hacer reaparecer la desigualdad.**

Trayectorias, acompañamientos y redes bipartitas

El nivel más visible del ecosistema son las iniciativas dirigidas explícitamente a mujeres: redes, mentorías, bootcamps, programas de liderazgo. Las entrevistas permiten relevar su potencial y conocer sus límites.

Redes y patrocinio
Redes impulsadas por mujeres (grupos estudiantiles, comunidades internas en los trabajos e iniciativas de encuentro) ofrecen algo que el ecosistema no ofrece aún: **acompañamiento, desnormalización de las inequidades y sensación de no estar sola en un entorno aún desfavorable.**

La experiencia derivada de la entrevista con una representante de una gran empresa tecnológica muestra que el valor de las mentorías y el sponsorship radica tanto en el consejo y acompañamiento, como en un uso activo del **capital político y simbólico de quien patrocina y mentorea para abrir oportunidades concretas:** asignar proyectos desafiantes, exponer a ciertas personas más junior en reuniones de alto nivel con altos ejecutivos y ejecutivas, proponerlas explícitamente para ascensos y, en general, ayudar integralmente al progreso de sus carreras en las áreas tecnológicas.

Según la propia entrevistada, esa fue la palanca que aceleró su carrera a una velocidad que difícilmente habría logrado sin alguien dispuesto a “poner su nombre” por ella.

El aprendizaje para el marco de buenas prácticas es claro: **se requiere multiplicar a mentores, mentoras y personas dispuestas a patrocinar a otros/as profesionales que están iniciando sus carreras.**

¿Cómo avanzar hacia un cambio cultural en Chile?

Las encuestas muestran que aún persisten diferencias en la opinión pública de hombres y mujeres en estos tópicos.

Se observó consenso sobre los desafíos, más no sobre las soluciones.

La evidencia muestra que aún hay desafíos de base: formación temprana, transparencia salarial, reglas del juego, donde, ciertamente se perciben avances institucionales en Chile, pero aún existen desafíos de largo aliento que reproducen todavía las dinámicas de exclusión.

Esto delinea **varios espacios de oportunidad:**

1. **Abrir más espacios para la discusión sobre estas temáticas en entornos laborales y educacionales.**
2. **Visibilizar y promocionar de mejor manera la industria tecnológica como referente en inclusión de mujeres.**
3. **Avanzar más en políticas públicas de equidad salarial y acceso a oportunidades de educación y reconversión en TI y STEM en general.**
4. **Mejorar transversalmente para hombres y mujeres los programas de reconocimiento al talento.**

Un ejemplo de lo anterior es el caso de una empleadora de una empresa tecnológica nacional, donde el diseño institucional del cuidado se despliega en tres niveles:

- **Nivel estructural:** modelo de trabajo híbrido y flexible, donde “no importa la marca de tarjeta” sino el resultado, lo que permite organizar la jornada según necesidades personales (buscar hijos, trámites, desplazamientos largos) sin ser penalizado/a.
- **Nivel simbólico:** construcción de una narrativa corporativa donde el cuidado y la vida personal no son un “problema individual” sino una dimensión legítima del trabajo. La red de mujeres internas, los espacios de networking y happy hours, y el tratamiento del Día de la Mujer desde una “mirada de equidad” contribuyen a que la conversación sobre género y cuidado se vuelva tema de organización, no de pasillo.
- **Nivel biográfico:** uso explícito de casos de éxito que encarnan la compatibilización de cuidado y carrera (la desarrolladora del bootcamp, la propia gerenta-madre) para romper la “auto-renuncia” femenina. La líder relató cómo muchas mujeres dicen “no se puede” y cómo su rol es mostrar que sí se puede, acompañando decisiones concretas.

Bajo esta lectura, la evidencia cualitativa muestra que los diseños institucionales para el cuidado más efectivos son aquellos que combinan:

- **Flexibilidad real en el uso del tiempo y el espacio:** no restringida a ciertos cargos privilegiados.
- **Reconocimiento normativo:** certificaciones, normas de conciliación, cuotas de ingreso que instan a las organizaciones a revisar constantemente sus prácticas internas.
- **Trabajo cultural con hombres y líderes:** para que el cuidado deje de ser visto como un tema “de mujeres” y se vuelva objeto de corresponsabilidad y actividad compartida por hombres y mujeres.

Más prácticas que movilizan realmente cambios

Cuando se observa detalladamente qué prácticas realmente movilizan cambios en materia de retención, **el cuidado**, como ya se mencionó previamente, aparece como **eje estructurante.**

No se trata exclusivamente de políticas formales, sino de cómo el cuidado reordena tiempo, espacio y expectativas de desempeño.

Una empleadora relató, por ejemplo, que la norma N°3262 se operacionaliza en dispositivos de apoyo psicológico y legal, y en programas específicos como “Women to Grow”, que selecciona a mujeres dentro de la organización para procesos intensivos de mentoría y capacitación con el objetivo explícito de que “puedan crecer dentro de la organización”.

Esta articulación entre conciliación y desarrollo profesional es central: **no basta con esforzarse porque las mujeres permanezcan en sus puestos de trabajo:** es necesario **habilitar trayectorias de progreso que no penalicen la maternidad ni los descansos prolongados** derivados de tareas y labores de cuidado que están desigualmente distribuidos entre hombres y mujeres.

Lo que sí importa en la formación tecnológica:

Habilidades profundas en tiempos de IA generativa

Las entrevistas muestran un **consenso transversal:** en un contexto dominado por la **IA generativa**, lo decisivo no es aprender herramientas pasajeras, sino desarrollar habilidades cognitivas profundas.

Un empleador identificó dos pilares: **pensamiento crítico y pensamiento abstracto.**

Esto fue complementado por la visión algunas académicas que enfatizaron el rol de la **didáctica**: antes de programar, los cursos se trabajan movilizando habilidades de abstracción, diagramas y diseño, dejando el código para el final.

Esta lógica adquiere aún más relevancia con la IA generativa. Una autoridad explicó que puede usarla para traducir al inglés porque domina el idioma y puede evaluar el resultado, pero si el texto es en japonés la herramienta se vuelve una caja negra.

La metáfora es directa: sin comprensión profunda, la IA no potencia; genera dependencia acrítica.

La consecuencia estructural de esta aproximación revela un valor estratégico para las mujeres. En un mercado donde la certificación y la legitimidad les son más exigentes, **una formación que construye habilidades de diseño, análisis y resolución de problemas no solo mejora empleabilidad; también redistribuye poder cognitivo.** Les permite evaluar críticamente herramientas automáticas, negociar roles de mayor complejidad (pasar de ejecutoras a diseñadoras o arquitectas) y **sostener carreras más largas en un ecosistema tecnológico que cambia constantemente.**

Dicho lo todo anterior, se sintetizan **tres insights y acciones fuerza** que pueden aportar en el avance hacia un cambio sostenible y sistémico…

Recalibrar la incomodidad

1.

Hoy, la mayor parte de la incomodidad del cambio y la inclusión descansa en las mujeres

La evidencia muestra que aún ellas ajustan sus horarios, cargan con la culpa de no cumplir estándares insostenibles en maternidad y desarrollo de carrera, corrigen a sus colegas, denuncian situaciones de acoso, se ven forzadas a recordar la persistencia de los sesgos. Un ecosistema tecnológico más sano es aquel donde también se incomodan empleadores, directivos, académicos y hombres que tienen el potencial y la responsabilidad de ajustar sus formas de contratar, enseñar, evaluar y cuidar.

De la “inclusión de mujeres” a más modelos de éxito

2.

El modelo implícito de carrera TI sigue siendo el de un hombre disponible, competitivo y no afectado por roles de cuidado.

Mientras ese sea el estándar, las mujeres aparecerán como “casos excepcionales” que logran “todo” a costa de su salud o de apoyos invisibles. Un marco sólido de buenas prácticas debe asumir que no se trata de producir más mujeres extraordinarias, sino de construir entornos donde a las mujeres no se les exija ser extraordinarias para acceder a las mismas oportunidades.

Equidad como problema de diseño institucional, no voluntad individual

3.

Esta última tiene un techo si no se acompaña de decisiones de diseño institucional para la equidad

Es preciso garantizar el anonimato en pruebas de selección, contar con paneles diversos en el reclutamiento, fortalecer patrocinios y mentorías, habilitar cupos prioritarios, formalizar normas de conciliación, ofrecer flexibilidad realmente usable e implementar métricas que hagan visibles las brechas e incentiven el cumplimiento de objetivos de diversidad y equidad.

ESTUDIO

De mejores prácticas de género en la gestión del talento en la industria digital

TALENTO DIGITAL
INTELIGENCIA HUMANA

© Ipsos | Estudio TDCh | Marzo 2026 | Presentación Pública

Ipsos