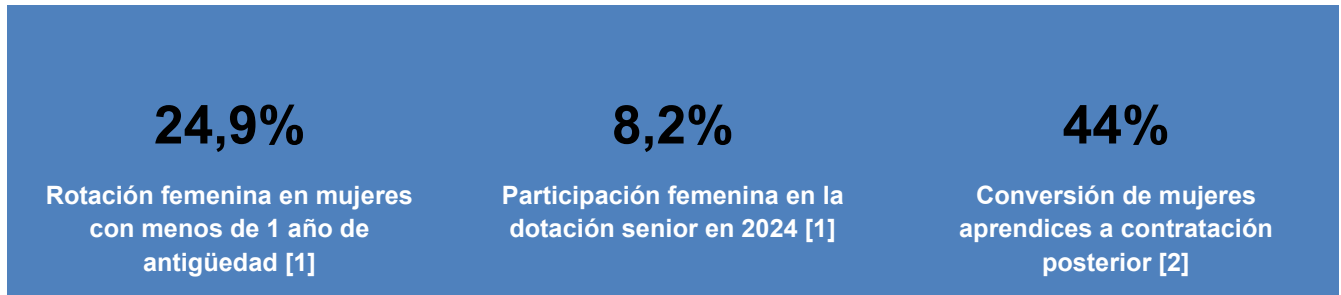


De la inclusión a la permanencia

Como leer en conjunto la rotación femenina menor a 12 meses, la baja presencia femenina senior y la conversión insuficiente de programas de aprendices como un riesgo económico, cultural y operacional.

Abril 2026



Resumen ejecutivo

Chile ha logrado un avance histórico en inclusión femenina minera: la participación femenina en la dotación propia de la gran minería alcanza 24,0% al cierre de 2025, con 12.239 mujeres sobre 51.012 trabajadores [1]. Sin embargo, el dato relevante para directorio ya no es solo cuántas mujeres entran, sino cuántas permanecen, se consolidan en equipos operacionales y avanzan a posiciones senior. La combinación de tres cifras lo demuestra: 24,9% de rotación femenina en el primer año [1], solo 8,2% de presencia femenina en la dotación senior [1] y 44% de conversión de mujeres aprendices a contratación posterior [2].

Estas cifras no pertenecen al mismo denominador y no deben sumarse ni restarse entre sí. Pero leídas en conjunto muestran un mismo fenómeno: la industria está logrando abrir la puerta de entrada más rápido de lo que está logrando consolidar trayectoria, experiencia crítica y carrera femenina de largo plazo. El resultado no es solo un problema de ESG; es un problema de productividad, continuidad operacional, aprendizaje, recambio generacional, estabilidad de cuadrillas y capacidad de cubrir perfiles técnicos cada vez más escasos [2][3].

Lo que muestran los datos	La industria acelera la entrada femenina, pero no asegura permanencia temprana ni masa crítica senior.
Por qué importa	Los mayores requerimientos futuros se concentran en mantenimiento, operación y perfiles directamente ligados a continuidad operacional [2][3].
Donde se destruye valor	En la salida femenina durante el primer año, en la no conversión de aprendices y en el freno de carrera senior.
Qué cambia para 2030	La inclusión femenina debe dejar de medirse solo como meta ESG y pasar a medirse como KPI operacional de talento crítico, continuidad y seguridad.

1. Como se combinan 24,9% y 8,2%: dos síntomas del mismo embudo

El 24,9% describe la salida femenina en el tramo más frágil de toda la trayectoria: el primer año de empleo. El 8,2% describe la baja presencia femenina en la dotación senior. Uno es un indicador de flujo; el otro, un indicador de stock. Justamente por eso, leídos juntos permiten ver el problema completo: la organización está incorporando mujeres, pero no está reteniendo ni acumulando suficiente senioridad femenina para cambiar la estructura profunda del negocio [1].

Esta lectura se refuerza con dos datos adicionales de CCM-Eleva. Primero, las mujeres en minería son, en promedio, siete años más jóvenes que los hombres - 38 versus 45 años - y la participación femenina en el tramo 18-29 años llegó a 47,6% en 2024, casi paridad [1]. Segundo, la brecha de rotación femenina se reduce después del primer año, pero no desaparece: tras 1 año, la tasa sigue siendo 10,4% en mujeres versus 9,0% en hombres [1]. En otras palabras, el problema no es solo atraer mujeres; es evitar que la industria las pierda antes de que consoliden experiencia, legitimidad técnica y carrera.

Señales del desafío: entrada, permanencia, retención

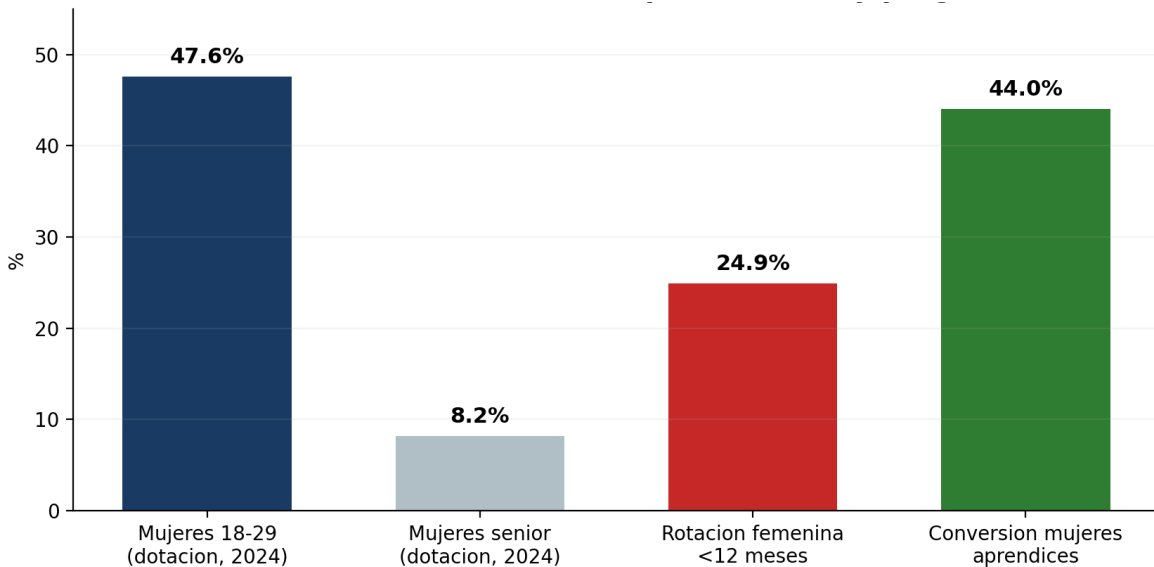


Figura 1. Señales del desafío de entrada, permanencia y progresión femenina. Fuente: elaboración propia con base en [1] y [2].

2. Qué está señalando a la industria

El mensaje para directorio es claro: Chile ya no enfrenta principalmente un problema de acceso femenino a la minería, sino un problema de consolidación. El sistema logra atraer, pero sigue perdiendo una parte relevante del talento antes de los 12 meses y sigue acumulando poca masa crítica femenina en etapas avanzadas de carrera. Eso erosiona la promesa de inclusión real y debilita la posibilidad de convertir una mejora de participación en una mejora durable de capacidades [1][4].

- Se pierden mujeres antes de que completen la curva de aprendizaje operacional.
- Se debilita la formación de referentes, mentoras y liderazgos visibles para la siguiente cohorte.
- Se amplifica la dependencia de nuevos ingresos para sostener las metas de participación.

- Se frena la acumulación de experiencia femenina en mantenimiento, operación y toma de decisiones.
- Se mantiene una cultura donde la inclusión se percibe como iniciativa externa o de reputación, no como parte del modelo operativo.

El estudio chileno de IISD/IGF resume bien el fondo del problema: persisten estereotipos de género y actitudes machistas, además de barreras materiales como infraestructura, alojamiento y servicios de cuidado; y el propio análisis destaca que la inclusión de mujeres en liderazgo y equipos mixtos puede mejorar resultados empresariales e innovación [4]. Por su parte, el Consejo Minero ha señalado que, aunque existe mayor foco en atracción, siguen siendo necesarias medidas específicas de retención, desarrollo de carrera, mentorías, sucesión y liderazgo para que las mujeres asuman posiciones de mayor responsabilidad [7].

3. Impacto económico, social, cultural, de continuidad y seguridad operacional

3.1 Impacto económico

Tomando como referencia las 2.227 contrataciones femeninas reportadas para 2025 [1], una rotación femenina de 24,9% en el primer año equivale, en orden de magnitud, a cerca de 555 salidas tempranas. Si se usa como escenario ilustrativo una remuneración anual promedio de CLP 36 millones por persona y se aplica la referencia de Gallup para reemplazo de roles frontline y técnicos - 40% a 80% del salario anual - el costo anual potencial de esas salidas se ubica en torno a CLP 8,0 mil millones a CLP 16,0 mil millones. En cargos de jefatura, el costo puede ser bastante mayor, dado que Gallup estima alrededor de 200% del salario anual para reemplazar líderes y managers [5][6].

Escenario ilustrativo	Base de cálculo	Costo por salida	Costo anual potencial
Frontline	40% del salario anual	CLP 14,4 MM	CLP 7,99 mil MM
Técnico	80% del salario anual	CLP 28,8 MM	CLP 15,98 mil MM
Liderazgo	200% del salario anual	CLP 72,0 MM	No modelado; materialmente superior

Nota metodológica: este cuadro es una modelación ilustrativa para dimensionar orden de magnitud, no un costo auditado. Usa como base las 2.227 contrataciones femeninas de 2025 y un supuesto interno de CLP 36 millones de remuneración anual por persona.

3.2 Impacto social y cultural

3.3 Impacto en continuidad operacional

La continuidad operacional depende de equipos estables, curvas de aprendizaje completadas, relevos previsibles y cobertura de perfiles críticos. CCM-Eleva proyecta una demanda de 34.009 nuevos trabajadores a 2032 [2], y en la actualización 2025-2034 de Fundación Chile / CCM-Eleva se proyecta la necesidad de casi 37 mil nuevos trabajadores al 2034, impulsada por reemplazos por retiro, cartera de

inversión y tecnologización [3]. Además, la mayor parte de la demanda recae precisamente en perfiles clave para continuidad: mantenedores mecánicos, operadores de equipos móviles y fijos, y profesionales de mantenimiento [3]. Perder mujeres durante el primer año significa destruir capacidad justamente en los cargos donde el negocio ya reconoce mayor escasez.

3.4 Impacto en seguridad operacional

La seguridad operacional no depende solo de procedimientos; depende también de cuadrillas cohesionadas, handovers robustos, voz técnica escuchada y supervisión estable. La alta rotación temprana aumenta la carga de jefaturas, rompe continuidad relacional, obliga a repetir inducción y entrenamiento y prolonga la convivencia entre personas nuevas y equipos aun no estabilizados. En roles técnicos y de mantenimiento, esa inestabilidad puede deteriorar calidad de coordinación, aprendizaje de terreno y disciplina operacional. No se trata de afirmar que cada salida genere un incidente, sino de reconocer que la rotación alta agranda la exposición del sistema al error, la sobrecarga y la pérdida de conocimiento tácito [2][3][5].

4. El costo de programas de aprendices cuando la conversión es menor a 50%

Los programas de aprendices son una de las principales palancas para ampliar base femenina. Pero su valor económico y operacional depende de la conversión real a empleo estable en funciones operacionales de faena o a distancia. CCM-Eleva reporto que, de 879 mujeres admitidas en programas de aprendices, **solo 44% fue contratada después de su paso por el programa**; eso equivale a aproximadamente 387 contrataciones y **492 mujeres no absorbidas** [2].

Programas de aprendices mujeres: la brecha está en la conversión

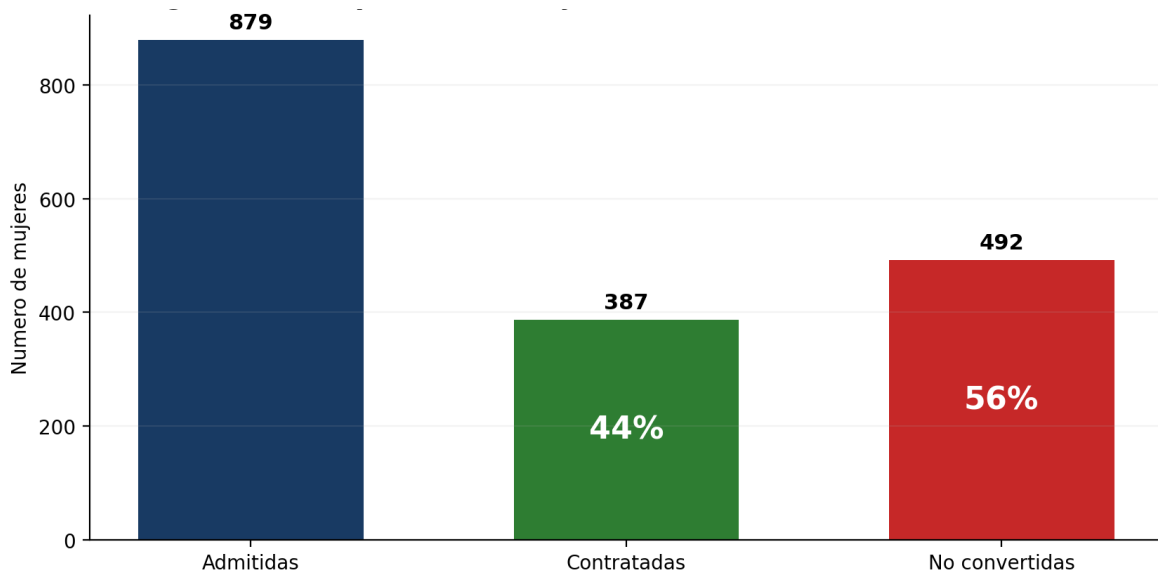


Figura 2. Cohorte reportada de mujeres aprendices: 879 admitidas, 44% contratadas. Fuente: elaboración propia con base en [2].

El problema no es solo reputacional. Con una conversión de 44%, la industria necesita 2,27 ingresos a programa para producir una contratación femenina posterior. Con un piso de 50%, esa relación bajaría a 2,0. Traducido a gestión: por cada 100 contrataciones estables que se quieran obtener desde este canal, hoy se requieren cerca de 227 admisiones; con un piso de 50%, bastarían 200. La brecha equivale a 27 cupos adicionales por cada 100 contrataciones buscadas, o 13,6% más volumen de programa que el mínimo razonable de eficiencia.

En la cohorte reportada, una conversión de 50% habría significado alrededor de 440 contrataciones femeninas, es decir, unas 52 contrataciones adicionales respecto del resultado observado. También implica que, para producir las 387 contrataciones efectivas observadas, a un piso de 50% habrían bastado cerca de 774 admisiones; por tanto, el sistema consumió el equivalente a unos 105 cupos de programa adicionales respecto de ese umbral.

Indicador	Resultado observado	Referencia de gestión sugerida
Conversion aprendices mujeres	44%	Piso mínimo 50%; aspiracional 70%+
Mujeres no absorbidas	492	Reducir sistemáticamente
Admisiones necesarias para 100 hires	227	200 con piso de 50%

Por eso, el KPI correcto no es solo cuantas mujeres entran a un programa, sino cuantas terminan contratadas en roles productivos o de soporte operacional crítico y cuantas siguen activas 12, 24 y 36 meses después. Sin esa conversión, el programa mejora la foto de ingreso, pero no necesariamente mejora la dotación estable.

5. De KPI ESG a KPI operacional estratégico al 2030

La inclusión femenina ya no debería gestionarse solo como un KPI ESG o reputacional. Ese enfoque fue útil para abrir espacio y acelerar atracción. Pero la siguiente etapa exige mover la medición al corazón del negocio: continuidad operacional, disponibilidad de talento crítico, estabilidad de equipos y capacidad de cubrir funciones de mantenimiento, operación y supervisión en un contexto de alta demanda de personas calificadas [2][3].

Un KPI ESG mira presencia. Un **KPI operacional estratégico** mira si el sistema está convirtiendo inclusión en capacidad instalada. Por eso, al 2030 la pregunta central para directorio debería ser:

¿estamos transformando la mayor entrada femenina en permanencia, experiencia acumulada y liderazgo operacional visible?

KPI	Qué mide	Por qué importa	Meta sugerida
Retención femenina <12 meses	Permanencia del ingreso nuevo	Protege curva de aprendizaje y costo de reemplazo	Reducir brecha con hombres cada año
Conversión de aprendices mujeres	% que pasa a contrato/rol operativo o remoto	Convierte formación en dotación estable	Piso 50%; aspiracional 70%+
Retención femenina 24-60 meses	Consolidación de carrera	Mide sostenibilidad real de inclusión	Meta anual por faena y rol
Participación femenina senior	Masa crítica en trayectoria avanzada	Genera mentoría, sucesión y liderazgo visible	Duplicar base actual al horizonte 2030
Mujeres en shortlists y promociones de línea	Acceso a experiencias trampolín	Rompe cofradías y sesgo de encaje	100% de shortlists con presencia femenina elegible

6. ¿Cómo podemos cambiar el actual escenario?

Implicancias y decisiones por nivel de responsabilidad

Directorio

- Exigir un tablero trimestral que combine participación, retención <12 meses, conversión de aprendices y presencia femenina senior por faena, rol y empresa mandante/contratista.
- Requerir que los programas de aprendices tengan una meta mínima de conversión a empleo estable, no solo meta de ingreso.
- Vincular parte de los incentivos de línea a permanencia, desarrollo y promoción, no solo a dotación o cuota.

Gerencia general y comité ejecutivo

- Reubicar la inclusión femenina desde RR.HH. a una agenda conjunta de Operaciones, Mantenimiento, Seguridad y Talento.
- Tratar la salida temprana femenina como pérdida de capacidad crítica y no solo como turnover de RR.HH.
- Priorizar intervenciones en jefaturas y equipos donde se concentran ingresos femeninos, salidas tempranas o baja presencia senior.

Gerencias de faena y línea operacional

- Diferenciar onboarding administrativo de onboarding relacional y técnico en turno.
- Revisar asignación de tareas de alto aprendizaje, feedback, handovers e integración informal de nuevas trabajadoras.
- Monitorear oportunidades de carrera, sponsorship y exposición visible para mujeres senior y high-potential.

El Consejo Minero ya reportaba que las medidas de conciliación, sesgos, mentorías, sucesión y liderazgo femenino son parte de la respuesta necesaria, pero también que el desafío sigue estando en desarrollo de carrera y cargos de mayor responsabilidad [7]. En paralelo, el reporte chileno de IISD/IGF subraya que las barreras no son solo de acceso: persisten estereotipos, dificultades materiales, discriminación, acoso y brechas de desarrollo [4].

7. El desafío que esto le presenta a la industria

La minería chilena puede mostrar, con razón, un progreso inédito en inclusión femenina. Pero el verdadero examen de la próxima etapa no será llegar a un porcentaje agregado de mujeres; será demostrar que la industria es capaz de retenerlas, desarrollarlas y convertirlas en experiencia crítica, liderazgo visible y capacidad operacional sostenible.

El desafío no es pequeño. La fuerza laboral minera sigue creciendo, la demanda de personas calificadas se mantiene alta y buena parte de esa demanda se concentra en roles de continuidad operacional [2][3]. En ese contexto, perder mujeres durante el primer año y no asegurar suficiente conversión desde programas de aprendices no es un costo lateral: es una fuga de talento que la industria no puede permitirse si quiere sostener crecimiento, tecnologización y reemplazo generacional.

En simple: la cuota abre la puerta. La permanencia consolida valor. La carrera senior cambia la cultura. Si la industria no gobierna esas tres etapas como un mismo sistema, la inclusión seguirá avanzando más rápido en la estadística que en la operación.

Nueva perspectiva: la invitación es a mirar la inclusión femenina desde un nuevo ángulo y medirla como capacidad operacional acumulada: ingreso, permanencia, conversión, senioridad y promoción. Solo así la minería **convertirá la diversidad en continuidad, aprendizaje, seguridad y ventaja competitiva.**

Referencias

- [1] Alianza CCM-Eleva. Monitoreo de Indicadores de Género 2° semestre 2025: Participación de mujeres en empresas mineras de la gran minería chilena. Marzo de 2026.
- [2] Alianza CCM-Eleva. Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2023-2032. Diciembre de 2023.
- [3] Fundación Chile / Alianza CCM-Eleva. Nuevas tecnologías y gran cartera de inversión marcarán la demanda laboral minera en la próxima década. 4 de diciembre de 2025.
- [4] IISD / Intergovernmental Forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development. Mujeres y la mina del futuro: Análisis de género del empleo y las competencias en el sector minero a gran escala - Caso chileno. Marzo de 2022.
- [5] Gallup. 42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored. Actualizado el 16 de febrero de 2026.
- [6] Gallup. Employee Retention Depends on Getting Recognition Right. 18 de septiembre de 2024.
- [7] Consejo Minero. Iniciativas y buenas prácticas en materia de igualdad de género en empresas socias del Consejo Minero - Principales resultados. Marzo de 2021.

Nota de uso. Este documento combina datos publicos oficiales o sectoriales con modelaciones ilustrativas explicitas para facilitar la toma de decisiones. Las estimaciones economicas incluidas no reemplazan el calculo interno de cada compania y deben recalibrarse con salarios, estructuras de turno, costos de reemplazo y mix de roles propios.