

# Una mirada femenina a la gestión del talento humano

## A feminine perspective on human talent management

**Seyna Almengor**

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad.  
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario  
de San Miguelito.

<https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

[seynaalmengor@gmail.com](mailto:seynaalmengor@gmail.com)

**Cite:** Almengor, S. (2025). Una mirada femenina a la gestión del talento humano. *Mujer Andina*, 4(1), 109-119.  
<https://doi.org/10.36881/ma.v4i1.1126>

*Mujer Andina*, Julio - Diciembre 2025, Vol. 4(1)

### Resumen

Este estudio analiza la gestión del talento humano desde una perspectiva femenina, destacando los aportes estratégicos de las mujeres y los obstáculos estructurales que enfrentan en el área de recursos humanos. El objetivo fue analizar la gestión del talento humano desde una postura femenina, visibilizando los aportes, obstáculos y propuestas que las mujeres han enfrentado en el área de recursos humanos. La investigación se desarrolló mediante la revisión documental, examinando la literatura especializada y datos de organismos internacionales en temas de género, liderazgo y gestión de talento. Los resultados explican que el liderazgo femenino, caracterizado por un estilo transformacional y habilidades como la empatía, contribuye a la sostenibilidad y eficiencia organizacional. Sin embargo, quedan brechas de representación en los niveles estratégicos. La discusión plantea que, para lograr una transformación real, se necesita eliminar sesgos en los procesos de reclutamiento, diversificar los comités de selección y promover políticas de corresponsabilidad. La conclusión central sostiene que integrar la perspectiva femenina en la gestión del talento es una estrategia inteligente para construir organizaciones más humanas, adaptadas a las exigencias actuales.



**Autor de correspondencia**  
Ana María Neyoy Valenzuela

Sin conflicto de interés

**Recibido:** 09/06/2025

**Revisado:** 20/07/2025

**Aceptado:** 25/07/2025

**Publicado:** 18/08/2025

**Palabras clave:** perspectiva femenina, gestión del talento, liderazgo femenino, igualdad de género, recursos humanos.

## Resumen

This study analyzes human talent management from a female perspective, highlighting women's strategic contributions and the structural obstacles they face in human resources. The objective was to analyze human talent management from a female perspective, highlighting the contributions, obstacles, and proposals that women have faced in human resources. The research was conducted through a documentary review, examining specialized literature and data from international organizations on gender, leadership, and talent management. The results show that female leadership, characterized by a transformational style and skills such as empathy, contributes to organizational sustainability and efficiency. However, representation gaps remain at strategic levels. The discussion suggests that, to achieve real transformation, it is necessary to eliminate biases in recruitment processes, diversify selection committees, and promote co-responsibility policies. The central conclusion is that integrating a female perspective into talent management is an intelligent strategy for building more humane organizations, adapted to current demands.

**Keywords:** female perspective, talent management, female leadership, gender equality, human resources.

## Introducción

El aumento de la participación de las mujeres en el trabajo ha experimentado un crecimiento que ha transformado las dinámicas organizacionales y la forma en que se concibe la gestión del talento humano. Aunque el área de los recursos humanos ha sido una de las que tiene mayor presencia femenina en los niveles operativos, todavía hay situaciones que resolver en torno al acceso a los puestos de liderazgo, la persistencia de los estereotipos y la valoración desequilibrada de su contribución (International Institute for Management Development, 2025). Esta situación muestra el desequilibrio entre la presencia numérica de las mujeres y su influencia real en la toma de decisiones estratégicas.

Las mujeres líderes en RRHH adoptan enfoques más colaborativos y centrados en el desarrollo de los equipos, que son características asociadas al liderazgo transformacional (Eagly et al., 2007). Este estilo de liderazgo, que se caracteriza por la empatía, colaboración e inteligencia emocional (Goleman et al., 2016), ha demostrado ser efectivo en los entornos laborales modernos al inspirar equipos, fomentar el desarrollo profesional y crear ambientes de trabajo

inclusivos (Eagly & Johannsen-Schmidt, 2001). Las mujeres se destacan en capacidades para motivar equipos y crear ambientes de trabajo positivos, que es importante para la gestión moderna del talento humano, donde el compromiso de los empleados es clave (Bass & Riggio, 2006).

De hecho, estudios como los de la firma McKinsey & Company (2023), mostraron una mayor capacidad de adaptación durante la pandemia, resaltando la importancia estratégica de contar con líderes que combinen la eficiencia operativa con la sensibilidad humana. Actualmente se observa una tendencia a incorporar estos enfoques en los programas de desarrollo organizacional, haciendo necesaria la formación en inteligencia emocional, gestión de equipos y comunicación asertiva. Sin embargo, a pesar de esta contribución, y de que las mujeres forman la mayor parte de la fuerza laboral en las áreas de recursos humanos (representando el 76.1% de los profesionales en roles gerenciales en EE. UU., según el U.C. Bureau of Labor Statistics, 2021), un bajo porcentaje de los puestos ejecutivos en recursos humanos a nivel

mundial están ocupados por mujeres (McKinsey & Company, 2023).

Esta disparidad es persistente y se acentúa en los niveles ejecutivos superiores (donde solo el 33% de los directores ejecutivos son mujeres, según los datos del año 2021), expone un problema mayor, conocido como segmentación vertical en la progresión profesional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) le atribuye esta brecha a la desigualdad en la distribución de las responsabilidades familiares a los sesgos inconscientes en los procesos de promoción y en la asignación de roles, señalando la necesidad de que las empresas eliminen sesgos en la atribución de roles a mujeres y hombres. Si se le suman los estereotipos que asocian el liderazgo estratégico con atributos tradicionalmente masculinos, se contribuye a la formación de lo que algunos investigadores denominan barreras horizontales que limitan el acceso a ciertas áreas de influencia en la organización (Arnau Ripollés, 2005).

La disparidad señalada expone, por lo tanto, un problema mayor en los procesos de promoción y una distribución desigual de las oportunidades de mentoría. Es necesario tratar esta situación para construir entornos laborales más inclusivos y equitativos, mejorando la eficiencia organizacional y aprovechando mejor el capital humano disponible para el siglo XXI.

Con el objetivo de analizar la gestión del talento humano desde una perspectiva femenina, visibilizando los aportes, obstáculos y propuestas que las mujeres han enfrentado en el área de recursos humanos, este artículo identifica la gestión del talento humano desde una perspectiva de género, para revisar las contribuciones distintivas de las profesionales de esta área y las situaciones que atraviesan. La revisión de este tema es necesaria para contribuir a la construcción de entornos laborales más inclusivos y equitativos.

## Revisión de la literatura

Los estudios de género aplicados al área laboral muestran cómo ciertas ideas preconcebidas

afectan las oportunidades de las mujeres. Gilligan (1982) revela que muchas mujeres lideran con un enfoque más colaborativo, diferente a los modelos tradicionales basados en competencia individual. Esto ha llevado a preguntar cuáles son las cualidades que son realmente valiosas en los líderes. Como señala Atagua-Díaz (2024), el liderazgo femenino se caracteriza por implementar políticas inclusivas y abordar desigualdades de género, aunque su impacto real depende de que trascienda la representación simbólica para influir en decisiones estratégicas.

En la práctica se sigue enfrentando desde la perspectiva femenina una serie de obstáculos para alcanzar puestos altos, incluso en áreas donde son mayoría como recursos humanos. Eagly et al. (2007) explican que no se trata de un solo hecho, sino de múltiples barreras que aparecen en las diferentes etapas de la carrera profesional.

Cuando se analiza específicamente el liderazgo en recursos humanos, estudios como los de Bass & Riggio (2006) muestran que las mujeres se destacan en habilidades para motivar equipos y crear ambientes de trabajo positivos, capacidades que son útiles, especialmente en la gestión moderna del talento humano, donde el compromiso de los empleados es clave.

Sin embargo, a pesar de representar el 5% de la fuerza laboral inicial en EE. UU., las mujeres latinas ocupan solo el 1% de los puestos ejecutivos (Catalyst, 2024). La OIT (2015) atribuye esta disparidad a la carga desproporcionada de cuidados familiares y la persistencia de problemas que asocian el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos.

Ante este panorama, organismos como ONU Mujeres (2025) recomiendan implementar políticas que promuevan la equidad, incluyendo programas de mentoría y revisión de procesos de promoción. Como lo señalan Ely et al. (2011) el objetivo no es que las mujeres se adapten a los modelos existentes, sino que las organizaciones aprendan a valorar sus formas particulares de liderar.

## Metodología

La investigación se fundamenta en un análisis de la literatura que presenta la participación de la mujer en la gestión del talento humano y se concentró en examinar, comparar y sintetizar los resultados de otros estudios, para identificar los elementos que permiten alcanzar el objetivo planteado.

El proceso de recolección de información se realizó entre enero y mayo de 2025, consultando la base de datos Google Scholar y búsquedas libres para ampliar el alcance (internet abierto). Complementariamente, se incluyeron informes técnicos de organismos internacionales reconocidos en el área de género y trabajo como la OIT, ONU Mujeres y Catalyst.

Los criterios de selección priorizaron documentos con autoría de especialistas en el tema y materiales que abordaran explícitamente las áreas de género, liderazgo y recursos humanos de manera conjunta. Aunque se dio preferencia a publicaciones realizadas a partir del año 2000, se consideraron las fuentes localizadas que contribuyeron teóricamente a la elaboración de esta investigación cuando resultaban pertinentes.

Con el análisis de los documentos que formaron parte de los criterios de selección se estructuraron cuatro temas con las 27 fuentes incluidas: el primero examina las características del liderazgo femenino en la gestión del talento; el segundo la representación femenina en recursos humanos con problemas persistentes; el tercero se concentra en los avances en las políticas de igualdad de género en recursos humanos, y; el cuarto recoge una propuesta para la gestión del talento desde la perspectiva femenina (Tabla 1).

Cada sección de los resultados se basó en el autor considerado más resaltante. El primer tema (características del liderazgo femenino en la gestión del talento) se basó en los hallazgos de Eagly (en Eagly & Johnson, 1990; Eagly, & Johannesen—Schmidt, 2001; y Eagly et al., 2007), ya que sus estudios permitieron describir el estilo de liderazgo transformacional adoptado por las mujeres y las diferencias de género en los estilos de liderazgo, explicando estas diferencias como resultado de roles sociales y expectativas. Aquí se citaron 8 fuentes diferentes.

El segundo tema (representación femenina en recursos humanos con problemas persistentes) se basó en los hallazgos de la OIT (2015). Este or-

**Tabla 1.**

Clasificación de las fuentes según los temas de análisis sobre el liderazgo femenino y la gestión del talento

Tema	Descripción	fuentes
1. Características del liderazgo femenino en la gestión del talento	Tratan sobre los estilos, competencias y enfoques del liderazgo femenino, como la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y el liderazgo en contextos empresariales.	Bass & Riggio (2006); Eagly & Johannesen—Schmidt (2001); Eagly & Johnson (1990); Eagly et al. (2007); Ely et al. (2011); Goleman et al. (2016); Atagua-Díaz (2024)
2. Representación femenina en recursos humanos con problemas que persisten	Tratan sobre la desigualdad estructural, la poca representación en cargos directivos y los problemas institucionales y sociales que enfrentan las mujeres a nivel laboral.	McKinsey & Company (2021); McKinsey & Company (2023); IBM (2022); Deloitte (2022); US Bureau of Labor Statistics (2021); ONU Mujeres (2025); UN Women (2019); Instituto Más Mujeres (2025); International Institute for Management Development (2025)
3. Avances en las políticas de igualdad de género en recursos humanos	Presentan iniciativas, programas y teorías institucionales y sociales que atraviesan las mujeres en el trabajo.	OIT (2015); OIT (2017); OIT (2019); OIT (2020); Naciones Unidas (2015); Unilever (2023); Unilever (2024); Catalyst (2024)
4. Propuestas para la gestión del talento desde la visión femenina	Presentan teorías sobre inclusividad y alternativas que promueven la visión feminista, interseccional y ética para gestionar el talento humano.	Arnau Ripollés (2005); Bohnet (2016); Accenture (2022); Atagua-Díaz (2024); Ely et al. (2011); Instituto Más Mujeres (2025)

ganismo fue citado por atribuir la disparidad en los niveles ejecutivos superiores de recursos humanos a la desigualdad de responsabilidades familiares y la persistencia de sesgos inconscientes en los procesos de promoción. Para desarrollar el tema se utilizaron 5 fuentes.

En el tercer tema (avances en las políticas de igualdad de género en recursos humanos), surge nuevamente la OIT como la más prominente, porque ha impulsado convenios y, alineado con la Agenda 2030 para la equidad, ha identificado falta de sistemas para medir los avances de estas iniciativas, así como la tendencia a que las mujeres se adapten a estructuras sin cambios sistémicos. Con el tercer tema se hizo referencia a 6 fuentes distintas.

En el cuarto y último tema de los resultados (propuesta para la gestión del talento desde la perspectiva femenina), la autora base fue Bohnet (2016) constituyó, con sus argumentos la necesidad de revisar los procesos de reclutamiento y promoción para eliminar sesgos inconscientes y sus propuestas específicas se utilizaron para centrar las estrategias sugeridas en esa sección. En la sección final de resultados se utilizaron 3 fuentes.

Esta metodología de revisión documental proporcionó una estructura para comprender cómo la participación femenina aporta valiosos conocimientos en los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones. Los resultados se sustentan en toda la evidencia documentada, para fortalecer la validez de las conclusiones presentadas.

## Resultados

### Características del liderazgo femenino en la gestión del talento

La evolución de los modelos de liderazgo organizacional en las últimas décadas ha incorporado progresivamente competencias que están asociadas de manera tradicional al estilo femenino de gestión. Goleman et al. (2016) es de los autores que destaca que ciertas habilidades como la

empatía, la colaboración y la inteligencia emocional han demostrado ser particularmente efectivas en entornos laborales modernos, al señalar que “ya no es posible hoy seguir ignorando las emociones como algo irrelevante para el mundo de la empresa” (Prólogo, Sección 1, párr. 4). Este es un cambio que responde a la necesidad de gestionar equipos diversos y adaptarse a estructuras organizacionales más flexibles.

Según Eagly & Johannsen-Schmidt (2001) las mujeres adoptan con más frecuencia un estilo de liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar equipos, fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores y crear ambientes de trabajo inclusivos, algo que difiere de modelos más tradicionales centrados en estructuras jerárquicas, como señalan Bass & Riggio (2006) en sus estudios de liderazgo organizacional.

Con este estudio del año 2001, Eagly & Johannsen-Schmidt complementan la revisión previa de Eagly & Johnson sobre estilos interpersonales orientados a tareas, autocráticos y democráticos, presentando tres resultados específicos: el liderazgo transformacional (como se ha señalado); el transaccional, basado en competencias contingentes y gestión por excepción —sin grandes diferencias por género—, y; el liderazgo *laissez-faire* de no intervención o evasión de responsabilidades, que es ligeramente más frecuente en hombres, explicando estas diferencias como resultado de las expectativas de los roles sociales, las presiones de conformidad de género y el tipo de contextos organizacionales.

Diversas organizaciones multinacionales han implementado programas para mejorar estas competencias. IBM (2022) aumentaron la representación de mujeres a nivel global, con su programa anual de incentivos para ejecutivos incluyen un modificador relacionado con la diversidad para impulsar la rendición de cuentas en la mejora de la representación diversa ejecutiva, para cerrar la brecha en la representación. En ese mismo año, el 42.2% de las promociones globales fueron para mujeres, invirtieron \$250 millones en programas

de capacitación centrados en habilidades y su programa STEM for Girls lanzado en la India, está diseñado para fomentar el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la innovación entre la próxima generación de mujeres en ese país a través de la mentoría y las rutas de aprendizaje basadas en proyectos. IBM también señala que fue reconocida por los Premios Comparably a la excelencia de la cultura empresarial como la Mejor compañía para mujeres y Mejores CEOs para mujeres, mostrando su compromiso a través de métricas de representación.

Unilever (2024), también ha llegado a integrar talleres de liderazgo consciente en sus programas de desarrollo directivo, y ha evidenciado que la equidad de género en puestos directivos (55% en la gerencia media) requiere políticas sistémicas que van desde métricas de rendición de cuentas hasta programas de desarrollo de liderazgo femenino y licencias parentales equitativas. Accenture (2022), igualmente reportó beneficios en la retención de talento luego de implementar políticas que promueven la conciliación laboral-personal, con el 50% de su junta directiva compuesta por mujeres, alcanzando un aumento en el número de mujeres en 5.9 puntos porcentuales de manera general y en 3.8% entre el personal ejecutivo, aumentando también “el número de mujeres multiculturales al 21,2 %, frente al 15,6% anterior” (2022, párr. 12).

Con la pandemia se aceleró la valoración de estas habilidades directivas. Según el informe de McKinsey & Company (2021), se observa cómo las organizaciones con mayor representación femenina en puestos de liderazgo mostraron tener más capacidad de adaptación durante la crisis, evidenciando en este período la importancia estratégica de contar con líderes capaces de combinar la eficiencia operativa con la sensibilidad humana.

Actualmente se observa una tendencia a incorporar estos enfoques en los programas de desarrollo organizacional. La formación en inteligencia emocional, gestión de equipos diversos y comunicación asertiva se ha vuelto algo necesario en la capacitación directiva de empresas líderes. Esta transformación en los modelos de gestión

del talento humano muestra el conocimiento institucional del valor estratégico de las competencias que siempre han sido tradicionalmente asociadas al liderazgo femenino.

## **Representación femenina en recursos humanos con problemas persistentes**

En el punto anterior se evidenció que el área de recursos humanos presenta un nivel importante de presencia femenina a nivel global. En EE. UU., según el U.S. Bureau of Labor Statistics (2021), las mujeres representan el 76.1% de los profesionales en roles gerenciales en esta área. Sin embargo, esa representación disminuye mucho en los niveles ejecutivos superiores. Los datos revelan que solo el 33% de los directores ejecutivos (CEO) son mujeres, indicando una clara segmentación vertical en la progresión profesional.

Esta disparidad se acentúa al analizar las funciones específicas: mientras que las mujeres predominan como especialistas en recursos humanos (75.5%) y gerentes de capacitación (65.8%), su presencia es menor en puestos estratégicos vinculados a la alta dirección. La OIT (2019) atribuye esta brecha a la distribución desigual de responsabilidades familiares y la persistencia de sesgos en los procesos de promoción, al señalar que “es preciso que las empresas dejen de lado los sesgos a la hora de atribuir roles a las mujeres y los hombres en el mercado de trabajo, los lugares de trabajo y el hogar” (p. 80).

La OIT (2015), al identificar los factores que explican esta situación, destacan que los sesgos en los procesos de promoción, la mejor participación de mujeres en redes informales de poder y estereotipos que asocian el liderazgo con características tradicionalmente masculinas son sesgos inconscientes. Estos elementos crean lo que algunos investigadores señalan como barreras horizontales que limitan el acceso a ciertas áreas de influencia dentro de la misma organización (Arnau Ripollés, 2005).

Un patrón recurrente muestra la distribución diferenciada de funciones por género en los recursos

humanos. Las mujeres se concentran en áreas de bienestar laboral y capacitación, mientras que los hombres predominan en roles de transformación organizacional y estrategia global de talento (Ely et al., 2011). Esta división refuerza las percepciones sesgadas sobre las capacidades estratégicas del liderazgo femenino.

La situación también se dificulta por factores externos a las organizaciones. ONU Mujeres (UN Women, 2019) destaca que la carga desproporcionada de cuidados familiares y las normas sociales sobre los roles de género crean desventajas en las trayectorias profesionales femeninas. Si se revisa esta situación con respecto a las culturas organizacionales que se centran en restringir los espacios de cargos altos al personal femenino, se observa que un gran porcentaje de mujeres deba superar obstáculos adicionales para alcanzar puestos de liderazgo.

Lo presentado permite observar que hay un patrón que, aunque no es exclusivo del área de recursos humanos, se manifiesta claramente en este sector, donde un gran porcentaje de representación femenina no puede concluir en igualdad de oportunidades en los niveles ejecutivos.

## **Avances en las políticas de igualdad de género en recursos humanos**

En las últimas décadas, la gestión de los recursos humanos ha ido ganando relevancia con las políticas de igualdad de género, un avance que ha sido impulsado por compromisos internacionales e iniciativas corporativas. La OIT (2020) ha ayudado en este proceso, promoviendo los Convenios 111 (1958, sobre discriminación en el empleo y la ocupación) y 156 (1981, sobre el equilibrio de los trabajadores con responsabilidades familiares), así como el ODS 5 de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015) como iniciativas que incluyen cuotas de participación, programas de mentoría y medidas de conciliación laboral-familiar, para corregir ese tipo de desequilibrios y mejorar las condiciones de la mujer.

Estas bases de compromiso internacional se han implementado para que las organizaciones

comprendan la necesidad de mejorar el acceso equilibrado a los puestos de trabajo, tomando en cuenta las diferencias. En mayor o menor medida se ha ido cumpliendo a nivel corporativo, y una muestra es lo reportado por McKinsey & Company (2023) que “revela avances logrados con esfuerzo en los puestos directivos, con la representación femenina en la alta dirección en su nivel más alto jamás alcanzado” (párr. 3).

Una de las principales situaciones identificadas en la falta de sistemas que midan los avances de estas iniciativas; la OIT (2017) está consciente de que en las organizaciones hace falta indicadores estructurados que evalúen la mejora de oportunidades para las mujeres, y este es un seguimiento que corresponde también, paradójicamente, al área de recursos humanos. A esta situación se le debe añadir que, en muchos casos, las iniciativas no trascienden de adaptar a las mujeres a las estructuras organizacionales. A simple vista no parece haber nada malo en esa falta de adaptación, pero sí cuando la adaptación ocurre dentro de un sistema que permanece sin cambios.

El compromiso de liderazgo senior es determinante para el éxito de estas políticas. Empresas como Unilever reportaron en 2023 que un 55% de las mujeres estaban en puestos gerenciales: “hemos progresado gracias a la rendición de cuentas y la concienciación sostenidas del liderazgo, la definición de objetivos y mediciones claras, así como a programas para reclutar, retener y desarrollar el talento femenino” (Unilever, 2023, párr. 8).

En los medios corporativos, donde la retención del talento de hombres y mujeres buscan la equidad, se ha pasado de una aspiración a una necesidad estratégica, porque cada vez más empresas están asumiendo el desafío de transformar sus culturas organizacionales para impulsar el talento femenino. El ranking Women Approved 2024 del Instituto Más Mujeres (2025), le da espacio a las empresas que han avanzado de manera concreta hacia el desarrollo profesional de este sector. Las 10 empresas más destacadas de este año demuestran que es posible crear entornos laborales de este tipo, donde las mujeres tengan ac-

ceso a oportunidades como un ejemplo para que otras organizaciones se sumen.

El caso de Unilever es una demostración de que los avances necesitan otro apoyo más allá de las metas cuantificables que estén vinculadas a incentivos directos, a presupuestos específicos y otros modos de demostrar que se va en la dirección correcta. Su trabajo combina las licencias parentales equitativas, auditorías salariales anuales y programas de desarrollo de liderazgo con perspectiva de género. Aquí interviene una comprensión del cambio cultural, donde las políticas se convierten en prácticas que transforman la experiencia de trabajar en una empresa.

La mirada de la mujer a la gestión del talento humano es la que transforma la experiencia al integrar las expectativas y formas de liderazgo en el diseño de las estrategias organizacionales. Esta perspectiva visibiliza las dimensiones que pueden pasar inadvertidas en la toma de decisiones, aportando al desarrollo profesional, no como un gesto simbólico, al tratarse de una estrategia para crear culturas laborales capaces de retener al verdadero talento.

## **Propuesta para la gestión del talento desde la perspectiva femenina**

Con la revisión documental, se puede rescatar la necesidad que existe de seguir implementando estrategias concretas para avanzar hacia una gestión del talento humano equitativa, pero con perspectiva de género. Si se observa esta situación, desde las unidades de recursos humanos se deben realizar una revisión sistemática de los procesos de reclutamiento y promoción. Bohnet (2016) argumenta que muchos sesgos de género en los procesos de selección, evaluación y promoción laboral no son producto de mala intención, sino de sesgos inconscientes. Para contrarrestarlos, propone diseñar entornos y procesos que limiten las oportunidades para que estos sesgos influyan en las decisiones.

Esta autora insiste también en que la diversidad en los comités de selección (en términos de género,

etnicidad, experiencia y pensamiento) se disminuye la posibilidad de decidir de manera sesgada y se mejora la evaluación, haciéndola más justa. En los comités homogéneos, las decisiones reflejan, por lo general, los estereotipos compartidos, mientras que la diversidad introduce perspectivas que pueden cuestionar los prejuicios y mejorar el análisis de las competencias y potencial de los candidatos. Dentro de sus propuestas se destaca que en los currículos hay que eliminar información personal (nombre, edad, género o hasta instituciones educativas que puedan generar sesgos) en las primeras etapas de reclutamiento, para reducir la discriminación de género y los tipos de parcialidad que puedan presentarse.

Los programas de mentoría y desarrollo profesional más efectivos, según Ely et al. (2011), son los que combinan la formación teórica con acceso a las redes de influencia organizacional. Deloitte (2022) señala que las empresas líderes que han implementado con éxito esta inclusión y han reportado mejoras en la equidad de los procesos porque hay mayor motivación y productividad, también experimentan una reducción significativa de rotación en el personal femenino, especialmente en los cargos de liderazgo. Estas son las organizaciones que logran atraer y retener al talento adecuado de manera diversa, construyendo culturas laborales donde las mujeres se sientan valoradas y con posibilidades de ascenso.

Además de estas medidas, se recomienda:

- Establecer indicadores de evaluación con enfoque de género que ayuden a monitorear el impacto verdadero de las políticas inclusivas en la promoción y condiciones laborales de las mujeres.
- Capacitar a los líderes y mandos medios en la concientización de sesgos y liderazgo inclusivo para que la transformación no dependa solamente de las áreas de recursos humanos.
- Fomentar esquemas de corresponsabilidad familiar y laboral, tipo licencias parentales

equitativas y horarios flexibles que beneficien a hombres y mujeres por igual.

- Visibilizar el liderazgo femenino con campañas internas que apoyen a las mujeres profesionales para fortalecer la confianza y permanencia en la organización.

Estas son medidas para avanzar hacia la gestión del talento con una visión de género, desde una perspectiva femenina para que no se trate solamente de una cuestión de equidad, sino de eficiencia organizacional, sostenibilidad y aprovechamiento del capital humano disponible.

El análisis documental realizado ayuda a reconocer que la mirada femenina en la gestión del talento humano trata de afirmar que las mujeres no aportan algo que los hombres no puedan hacer, pero sí han aportado de manera consistente prácticas organizacionales que se alinean con estilos de liderazgo orientados al desarrollo del talento. No se trata de una diferencia biológica, sino del resultado de trayectorias sociales y culturales que han moldeado de formas diferentes las competencias emocionales y comunicativas. En recursos humanos, donde la gestión necesita de soft skills como la escucha activa, la negociación, adaptación y visión sistémica, estas competencias son especialmente valiosas.

Lo femenino no es mejor ni eficaz per se, pero su integración en la gestión del talento ha ampliado el panorama, visibilizando nuevas formas de liderar y se ha exigido a las organizaciones abandonar estructuras que no permiten este crecimiento por otras que adoptan modelos más humanos y sostenibles. Así, el valor no está en idealizar, está en reconocer que una perspectiva diversa que incluya lo femenino sin excluir lo masculino, mejora la gestión y promueve una empresa más justa que se adapta al mundo actual.

## Conclusiones

De este estudio se desprenden cuatro conclusiones sobre liderazgo femenino en la gestión del talento humano:

El liderazgo femenino aporta valor estratégico diferenciado a las organizaciones. Se ha demostrado que las competencias como la empatía, la colaboración y la inteligencia emocional, que están asociadas al estilo femenino de gestión, son particularmente efectivas en los entornos laborales actuales. Las mujeres adoptan con mayor frecuencia el liderazgo transformacional centrado en inspirar equipos y fomentar ambientes de trabajo inclusivos, lo que resulta clave para retener y desarrollar el talento. Esta contribución se hizo muy visible durante la pandemia, cuando las organizaciones con mayor representación femenina en puestos directivos mostraron más capacidad de adaptación.

Sin embargo, todavía quedan obstáculos para alcanzar la progresión profesional de las mujeres en el área de recursos humanos. Aunque representan el 76% de los puestos gerenciales en este campo, su presencia disminuye mucho en los niveles ejecutivos superiores. Esta brecha se explica por la distribución desigual de responsabilidades familiares, sesgos en los procesos de promoción y estereotipos que asocian el liderazgo estratégico con características tradicionalmente masculinas. También se observa que hay una segmentación funcional donde las mujeres se concentran en áreas como bienestar laboral, mientras que los hombres predominan en roles de transformación organizacional.

Aunque se han alcanzado avances en políticas de igualdad de género impulsados por compromisos internacionales como los ODS y los convenios de la OIT, se necesita que estos esfuerzos se apliquen de forma más rigurosa para que la transformación impacte más. Empresas como Unilever demuestran que los progresos necesitan tener metas que cuantifiquen los avances, presupuestos específicos para ello y el compromiso de la alta dirección. No basta con implementar medidas aisladas; aquí es necesario transformar las culturas organizacionales para hacerlas realmente inclusivas.

La investigación deja en evidencia que una gestión del talento con perspectiva de género bene-

ficia a toda la organización. Estrategias como la revisión de procesos de selección, programas de mentoría con acceso a redes de influencia, y la implementación de indicadores de equidad han demostrado su eficacia en las empresas líderes. La integración de diversos estilos de liderazgo es lo que ayuda a construir organizaciones más adaptables que estén preparadas para los desafíos del siglo XXI.

En este estudio, al ser una revisión documental, una limitación es su dependencia de los datos

secundarios que restringe la capacidad de aportar hallazgos empíricos directos o analizar contextos organizacionales específicos. Sin embargo, para siguientes investigaciones se recomienda implementar estudios empíricos con datos primarios para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas para la gestión del talento desde una perspectiva femenina. La OIT ha señalado la falta de estos sistemas de medición en las organizaciones, lo que es necesario para transformar el mundo laboral y no solo realizar adaptaciones sin los cambios necesarios.

## Referencias

- Accenture. (2022). *Accenture's 2022 U.S. workforce demographics*. <https://n9.cl/drlo6>
- Arnau Ripollés, M. S. (2005). Otras voces de mujer: el feminismo de la diversidad funcional. *Asparkia: investigació feminista*, 15-26. <https://raco.cat/index.php/Asparkia/article/view/108979/155090>
- Atagua-Díaz, Z. (2024). Cómo crear una verdadera equidad de género para distinguirla de una falsa equidad de género. *Mujer Andina*, 3(1), e030107-e030107. <https://doi.org/10.36881/ma.v3i1.950>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.
- Catalyst. (2024). *Strategies to support Latine women in the workplace*. <https://www.catalyst.org/insights/2024/foster-latine-womens-success>
- Deloitte. (2022). *Women @ Work 2022: A Global Outlook*. Deloitte. <https://n9.cl/pd7s2>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233-256. [https://digitalcommons.lib.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip\\_docs](https://digitalcommons.lib.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs)
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324001>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of management learning & education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/ame.2010.0046>
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. DEBOLSILLO Clave.
- IBM. (2022). IBM 2022 ESG Report. <https://n9.cl/v6c0uf>
- Instituto Más Mujeres. (2025). *Las mejores empresas para el talento femenino en 2024*. <https://institutomasmujeres.com/ranking-womenapproved-2024/>
- International Institute for Management Development. (2025). *Gender inequality in the workplace: factors, and how to combat it*. <https://www.imd.org/blog/leadership/gender-inequality-in-the-workplace/>
- McKinsey & Company. (2021). *Women in the Workplace*. <https://n9.cl/hs57b>
- McKinsey & Company. (2023). *Women in the Workplace*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- OIT. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/la-mujer-en-la-gestion-empresarial-cobrando-impulso>
- OIT. (2017). *Igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo. Módulo formativo para la inspección del trabajo*. Organización Internacional del Trabajo. <https://n9.cl/jx2ge>
- OIT. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio*. Oficina de Actividades para los Empleadores

- (ACT/EMP)/Oficina Internacional del Trabajo. <https://n9.cl/y3kzb>
- OIT. (2020). *Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981* (156). Organización Internacional del Trabajo. <https://n9.cl/7wwjl>
- ONU Mujeres. (2025). *El progreso de las mujeres en el mundo*. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/progress-of-the-worlds-women>
- UN Women. (2019). *Progress of the world's women 2019–2020. Families in a changing world*. <https://n9.cl/40hty>
- Unilever. (2023). *Gender equality and women's empowerment*. <https://n9.cl/pdrdq>
- Unilever. (2024). *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres*. <https://n9.cl/52j4h3>
- US Bureau of Labor Statistics. (2021). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. <https://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm>