

# RADIOGRAFÍA DE INDICADORES DE GÉNERO BÍO BÍO

2024



### **COORDINACIÓN GENERAL Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Comité de Género y Liderazgo y equipo ejecutivo de la Cámara de la Producción y del Comercio, CPC Biobío

### **COORDINACIÓN TÉCNICA DE LA PUBLICACIÓN**

Facultad de Comunicaciones, Universidad del Desarrollo

### **EQUIPO INVESTIGADOR**

Claudia Reyes Betanzo

Patricio Velásquez Bustos

### **PROCESAMIENTO DE DATOS Y GENERACIÓN DE RESULTADOS**

Paola Vilugrón Toledo

### **EDICIÓN GENERAL**

Beatriz Seguel F.

Carolina Mardones F.

### **PERIODISTA**

Alejandra Gouet

Arianna Rodríguez Domínguez

### **ASESORÍAS GRÁFICA Y DISEÑO**

Motif SpA

**PUBLICADO EN DICIEMBRE 2024**



# Contenidos

01.

MENSAJES

P.7

02.

INTRODUCCIÓN

P. 10

03.

SOBRE EL ESTUDIO

P. 14

3.1 OBJETIVOS

P. 14

3.2 CARACTERIZACIÓN DE  
LA MUESTRA

P. 15

## 04.

### RESULTADOS

P. 18

4.1 PARTICIPACIÓN  
DE HOMBRES Y  
MUJERES EN LAS  
EMPRESAS

P. 18

4.2 DISTRIBUCIÓN  
DE BRECHAS  
SALARIALES

P. 21

4.3 MEJORES  
PRÁCTICAS

P. 24

## 05.

### CONCLUSIONES

P.70

## 06.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

P. 74

## 07.

### ANEXOS

P. 82

7.1 DISCUSIÓN  
TEÓRICA

P. 83



# Mensajes

# 01.



**Beatriz Seguel Franzani**

Presidenta del Comité de Género y Liderazgo y Directora CPC Biobío

Desde el Comité de Género y Liderazgo de la CPC Biobío, nos complace presentarles la Segunda Radiografía de Indicadores de Género del Biobío 2024, un estudio desarrollado en colaboración con la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo. Este informe no solo evalúa la participación laboral de mujeres y hombres, las brechas salariales de género y las mejores prácticas en equidad, sino que también propone una hoja de ruta para avanzar en la construcción de entornos laborales más inclusivos y sostenibles.

Esta medición se produce en un contexto económico en que la Región del Biobío enfrenta desafíos que amenazan con debilitar la actividad industrial, que por años ha sido la de mayor aporte al PIB regional y la segunda en generación de empleo. La suspensión indefinida de las operaciones de la Siderúrgica Huachipato, el cierre de aserraderos, el potencial cierre de plantas pesqueras y la baja actividad de la construcción,

entre otras, han afectado el mercado laboral. Hoy la oferta de trabajos es amplia y la demanda se acota cada vez más. Esto sin duda debe generar un impacto en el desarrollo de políticas de género en las empresas.

El escenario económico de Biobío, por tanto, con su sólida tradición industrial y manufacturera, se encuentra ante el reto de mantenerse competitiva en un entorno socio-político cada vez más exigente. En este contexto, incorporar prácticas, políticas y principios de equidad, diversidad e inclusión puede ser una forma de fortalecer el talento de la región disponible y generar espacios de innovación que aporten valor a las organizaciones.

Sin embargo, los desafíos en estas áreas son claros. Según la Segunda Radiografía de Género, en 2024 la participación femenina en el mercado laboral cayó al 28,7%, y su presencia en directorios disminuyó al 19,5%, muy por debajo del promedio

del 28% en los países de la OCDE. Estas cifras no solo reflejan una limitación, sino también una pérdida de oportunidades para aprovechar el talento disponible, enriquecer la toma de decisiones estratégicas y fortalecer la innovación en las empresas. Promover liderazgos más inclusivos potencia la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los desafíos actuales, fortaleciendo el desarrollo sostenible que Biobío requiere para afrontar un futuro más exigente y dinámico.

En cuanto a las brechas salariales, el 54% de las empresas no ha realizado ninguna estimación en sus niveles gerenciales, y el 45% tampoco lo ha hecho en jefaturas. Esta falta de medición obstaculiza la implementación de políticas de equidad efectivas, ya que las organizaciones carecen de información clave para identificar y abordar las desigualdades internas. A esto se suma que el 46% de las empresas de la región no implementa medidas de apoyo a la paternidad, perpetuando una cultura organizacional que refuerza los estereotipos de género en torno al cuidado familiar y corresponsabilidad.

Aunque algunas buenas prácticas han surgido en respuesta a exigencias normativas, el verdadero desafío radica en avanzar hacia una transformación cultural que incorpore la equidad de género como un valor estratégico y esencial para las organizaciones y sus personas. La implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión requiere más que buenas intenciones; exige compromiso, planificación y una evolución sostenible a largo plazo. Sin duda que este es y será un proceso de aprendizaje continuo en el que cada paso contribuye a construir entornos laborales más justos, inclusivos y competitivos para la región.

Desde la Cámara de la Producción y del Comercio del Biobío, reafirmamos nuestro compromiso de

*“Este informe no solo evalúa la participación laboral de mujeres y hombres, las brechas salariales de género y las mejores prácticas en equidad, sino que también propone una hoja de ruta para avanzar en la construcción de entornos laborales más inclusivos y sostenibles.”*

liderar esta transformación cultural, promoviendo políticas y acciones que reduzcan las brechas y construyan espacios donde las competencias de todas las personas impulsen un desarrollo más inclusivo, competitivo y sostenible. Lo que no se mide no se puede gestionar, y avanzar en esta dirección requiere un diagnóstico conectado con las particularidades de la Región y las realidades de sus organizaciones. Solo así será posible diseñar estrategias efectivas que respondan a las necesidades locales, fomentando una verdadera equidad y fortaleciendo el potencial de producción.





**Carolina Mardones Figueroa**

Decana Facultad de Comunicaciones,  
Universidad del Desarrollo

Por segundo año consecutivo nos complace entregar los resultados de la “Radiografía de Indicadores de Género Biobío 2024”, fruto de la colaboración entre la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo y la Cámara de la Producción y del Comercio, CPC Biobío. Bajo la premisa “Medirnos para gestionar y mejorar”, esta segunda edición propone una mirada profunda sobre cómo las organizaciones han evolucionado en la incorporación de indicadores de género en sus prácticas y operaciones. No se trata solo de un imperativo ético, sino de una oportunidad real para el desarrollo económico sostenible de nuestro país. Este estudio reafirma el compromiso de la Universidad del Desarrollo con la generación de conocimiento relevante y aplicable. La sinergia entre la academia, el sector privado y los actores sociales es fundamental para abordar desafíos complejos como la brecha de género. La comunicación se presenta como una herramienta esencial para liderar el cambio cultural dentro de las instituciones. Invitamos a todas las organizaciones de la región a utilizar este estudio como una guía práctica para implementar cambios significativos en sus políticas y prácticas laborales. Como señala la

*Este estudio reafirma  
el compromiso  
de la Universidad  
del Desarrollo con  
la generación  
de conocimiento  
relevante y aplicable.*

Premio Nobel de Economía 2023, Claudia Goldin, la participación femenina en la fuerza laboral ha sido uno de los motores más significativos del crecimiento económico en las últimas décadas. En la Universidad del Desarrollo mantenemos el firme compromiso de contribuir al desarrollo sostenible de nuestra región, proporcionando herramientas e información valiosa para la toma de decisiones que nos permitan construir un futuro más equitativo y próspero para todos.

# 02

## Introducción

Las organizaciones desempeñan un papel formativo y vinculante como generadoras de valor económico y también como actores claves en el bien común y el progreso social, político y cultural (ONU, 2023). En Chile, particularmente en la Región del Bío-Bío, se ha forjado un camino de aprendizajes sistemáticos en el que diversos actores políticos, sociales y económicos se muestran cada vez más conscientes y abiertos a la comprensión de las oportunidades que la diversidad, equidad de género e inclusión tributan al crecimiento y bienestar de las personas, sus instituciones y el sistema económico, político y social de nuestro país.

La Segunda Radiografía de Indicadores de Género 2024, plantea una mirada sobre cómo las organizaciones han transitado en la incorporación de indicadores de género en sus prácticas y operaciones. La premisa “Medirnos para gestionar y mejorar” es la invitación que esta versión propone, desde la evidencia y convicción de que avanzar hacia espacios laborales con participación equitativa de liderazgos, la supresión de brechas salariales y el diseño y desarrollo de buenas prácticas sistematizadas en planes de gestión con metas y objetivos de seguimientos, no sólo responden a imperativos éticos, sino que también abren nuevas posibilidades de desarrollo económico sostenible (OIT, 2023)

Estudios recientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024) destacan que, en Latinoamérica, la inclusión plena de mujeres en el mercado laboral podría incrementar el Producto Interno Bruto (PIB) regional en un 18%, equivalente

La Segunda Radiografía de Indicadores de Género 2024, plantea una mirada sobre cómo las organizaciones han transitado en la incorporación de indicadores de género en sus prácticas y operaciones.

---

a unos **3,2 billones** de dólares adicionales. En Chile, la equidad de género en el trabajo remunerado potencialmente incrementaría el PIB nacional en aproximadamente un 12%, lo que sumaría cerca de 40.000 millones de dólares a la economía nacional (OIT, 2024; Banco Mundial, 2023).

El Fondo Monetario Internacional (2024), en tanto, destaca que: “la igualdad de género impulsa el crecimiento económico y la estabilidad. La eliminación de las disparidades de género es un recurso catalizador para una recuperación más rápida de las recientes crisis y un motor fuerte de crecimiento para economías más resilientes, sostenibles e inclusivas”.

El contexto macroeconómico chileno “ha atravesado un proceso evolutivo cíclico, marcado por fuertes contracciones y una mesurada reactivación”. Así lo declaró, Rosanna Costa, presidenta del Banco Central en la presentación del informe “Perspectivas Macroeconómicas para Chile” (2024). El último

reporte de Política Monetaria del Banco Central (IPoM) de septiembre de este año destacó que el Producto Interno Bruto (PIB) nacional se contrajo un 0,6%, mientras que las proyecciones de crecimiento se han revisado a la baja, situándose entre un 2,25% y un 2,75%, lo que representa una reducción frente a las estimaciones anteriores. A su vez, la inflación ha mostrado un incremento, alcanzando un 4,6% en agosto, mientras que la inflación subyacente se mantiene en un 3,7% anual (Banco Central de Chile, 2024).

En la Región del Biobío, la situación es particularmente preocupante tras el cierre de la siderúrgica Huachipato, lo que ha generado una reestructuración productiva, planes de fortalecimiento industrial para la región como respuestas impulsadas por el ejecutivo y una serie de medidas y debates en torno a la especulación económica.



En este contexto de conflictos y cambios constantes, repensar la estrategia y el modelo de desarrollo regional es esencial. Diversificar la matriz productiva invita a explorar nuevos mercados que garanticen un crecimiento sostenible a largo plazo, apoyados en tecnologías limpias y procesos sostenibles como el hidrógeno verde, NewSpace y la explotación de tierras raras, entre otros. Además, es fundamental integrar planes de gestión y estrategias corporativas que consideren la equidad, la diversidad y la inclusión como recursos clave para impulsar el crecimiento y mejorar la eficiencia.

La rentabilidad de la diversidad, la forma en que se gestiona y las oportunidades que genera son elementos clave para garantizar un futuro económico más equitativo y próspero. Como sostiene Claudia Goldin, ganadora del Premio Nobel de Economía en 2023: “el aumento en la participación femenina en la fuerza laboral ha sido uno de los motores más significativos del crecimiento económico en las últimas décadas. La incorporación de las mujeres en la economía global no solo ha aumentado la productividad, sino que también ha diversificado las habilidades y perspectivas disponibles en el lugar de trabajo, fomentando así la innovación y el progreso” (Goldin, 2021).



## Hallazgos más relevantes de este estudio son:

**19,5%**



**1**

Persiste la baja participación de mujeres en roles de liderazgo. En 2024, la presencia femenina en directorios empresariales disminuyó al 19,5%, frente al 24,2% de 2023. En cargos gerenciales hubo un leve incremento, alcanzando el 32,2% frente al 23,8% del año anterior, los hombres aún ocupan una mayoría significativa (67,8%), lo que evidencia barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones estratégicas.

**2**

Un 54% de las organizaciones no estima su brecha salarial en cargos gerenciales y un 45% no lo mide en cargos de jefaturas. De las empresas que sí miden, sólo el 30% reporta haber alcanzado la equidad salarial a nivel gerencial. Esta falta de datos no sólo invisibiliza las disparidades existentes, sino que también limita las posibilidades de diseñar políticas efectivas para reducirlas, desaprovechando el potencial económico asociado a la igualdad de género.

**54%**



**3**

El análisis de las mejores prácticas muestra una adopción limitada de políticas formales de igualdad de género. Aunque el 42% de las organizaciones reportan contar con políticas específicas, muchas carecen de objetivos claros, metas medibles o recursos asignados para su implementación. Esto subraya la necesidad de un enfoque estratégico que trate la equidad de género no sólo como un tema ético, sino como una ventaja competitiva y un factor de sostenibilidad.

**42%**



## Sobre el estudio

### 3.1 Objetivos

Esta Segunda Radiografía de Indicadores de Género del Biobío tiene por objetivo identificar brechas y desafíos de la gestión de género como inequidades y barreras al interior de las organizaciones regionales. Concretamente, se busca evaluar la participación de mujeres y hombres, detectar brechas salariales de género y destacar las mejores prácticas en términos de equidad de género implementadas por las empresas.

Se trabajó con una metodología cuantitativa de investigación, que se caracteriza por poner énfasis en la medición y el análisis numérico de los datos con el propósito de describir fenómenos, identificar patrones y establecer relaciones entre variables (Guzmán, 2023). Para ello, se diseñó un cuestionario online de muestras probabilísticas independientes, con tres módulos de análisis: participación de mujeres y hombres en las empresas, brechas salariales de género y mejores prácticas.

Este instrumento se basa en dos estudios previos: en primer lugar, el “Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile que forman parte de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)”, el cual fue elaborado por el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, en colaboración con la Fundación Chile Mujeres y la Organización Internacional del Trabajo, OIT y en segundo lugar, se trabajó siguiendo la metodología de los “Principios WEP’s” (Women Empowerment Principles) elaborada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y su herramienta de Análisis de Brechas de los Principios para el Empoderamiento de la Mujer (Herramienta Empresarial de Género WEP).

## 3.2 Caracterización de la muestra



### Cantidad de organizaciones que participaron

**67** organizaciones total

**50** socios CPC Biobío

**5** Indirectos

**12** No Socios

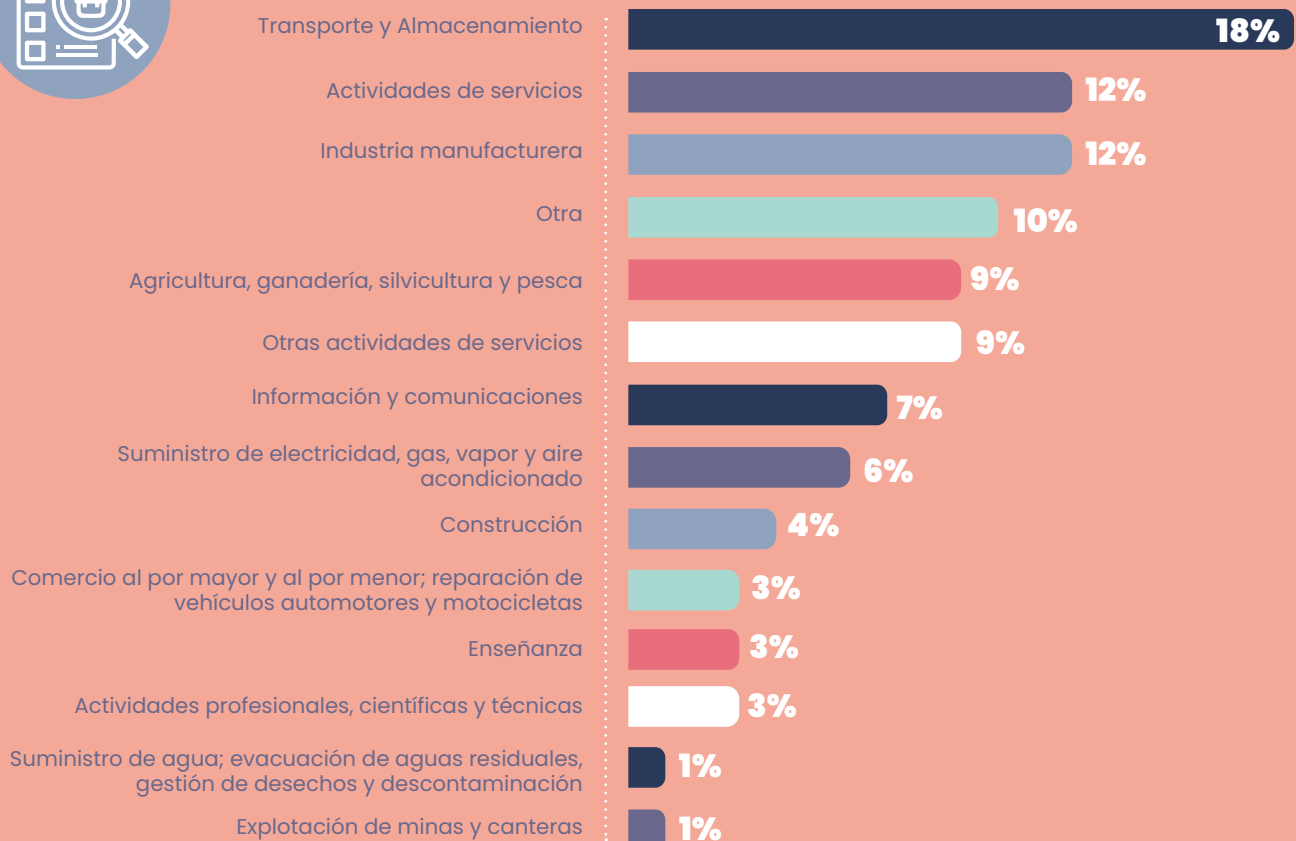


### Período de estudios

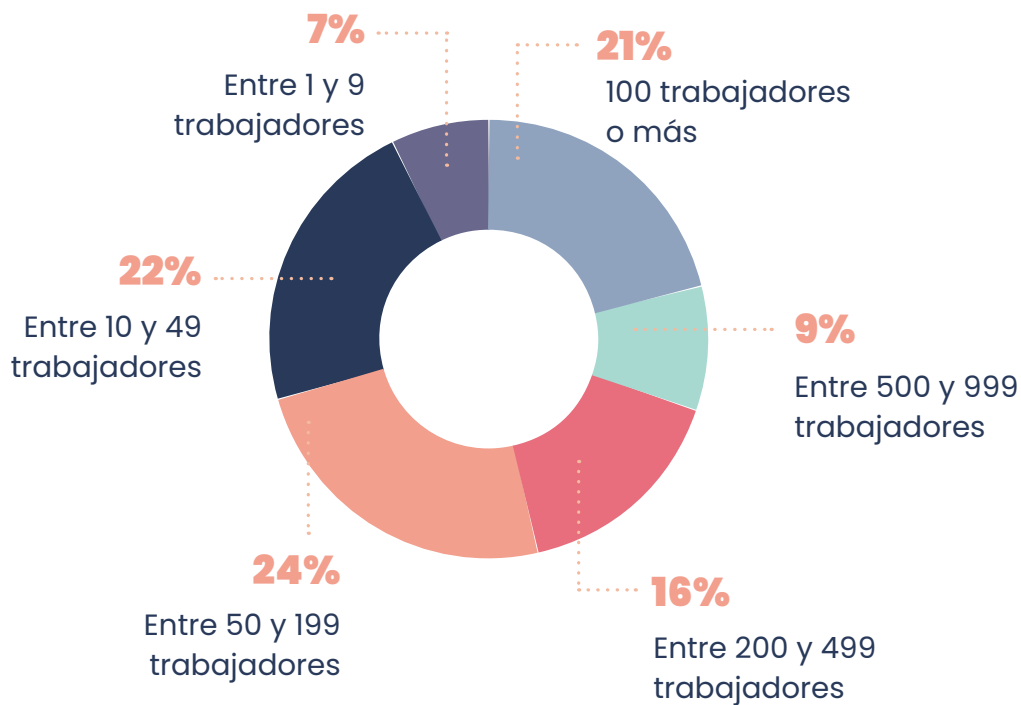
Fecha de recolección de datos: 30 julio al 13 de septiembre de 2024.



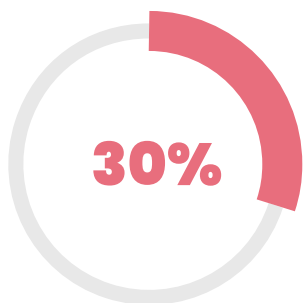
### Rubro al cual pertenece su organización



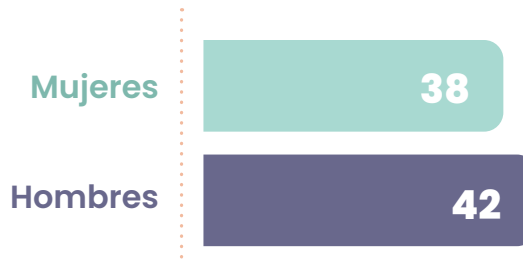
### Tamaño de la organización en la que trabaja



### Porcentaje de sus trabajadores que tienen hijos/as menores de 12 años



### Promedio de edad de trabajadores hombres y mujeres







# Resultados



## Primera Parte Participación de mujeres y hombres en las empresas

Se debe entender la participación de mujeres y hombres dentro de los ecosistemas laborales como la capacidad de las personas para acceder y permanecer en un trabajo remunerado en condiciones de equidad, generando recursos económicos, desarrollo profesional y experiencias significativas. Esta participación implica también el acceso igualitario a oportunidades de liderazgo, toma de decisiones y desarrollo de carrera, factores esenciales para construir autonomía económica y asegurar el bienestar individual y colectivo. Asimismo, contempla el equilibrio entre la vida laboral y personal y el reconocimiento de las distintas formas de trabajo y contribución económica, tal como lo señala el Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile (2023), en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

Para la revisión de la proporción entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones analizadas, se trabajó con la caracterización de cargos en dos categorías, siguiendo la estructura del Reporte de Indicadores de Género de las Empresas que informan a la Comisión para el Mercado Financiero (2023).

Esta descripción normaliza dos categorías:



### Nivel Ejecutivo

Directivos, ejecutivos superiores, gerentes y subgerentes.



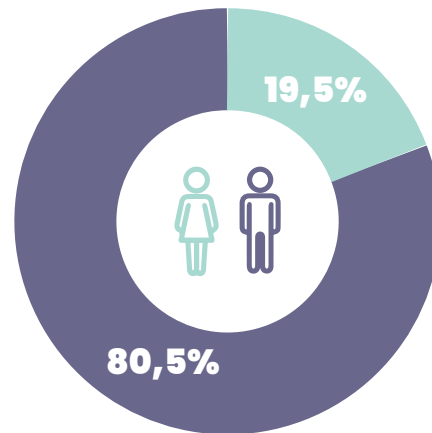
### Nivel Administrativo y Medio

Administrativos, asistentes, operarios, técnicos, profesionales, analistas, supervisores y jefaturas.

La participación de mujeres y hombres en los entornos laborales de la región refleja la capacidad de ambos géneros para acceder a empleos remunerados y desarrollar su autonomía, un elemento esencial para el bienestar individual tal como lo indica el Plan Nacional de Equidad Laboral 2021-2030. Según los datos obtenidos para la Segunda Radiografía de Indicadores de Género Biobío, persisten marcadas disparidades de género en los distintos niveles jerárquicos de las empresas, como se detalla desagregadamente en la Tabla 1.

## Distribución de género en directorios

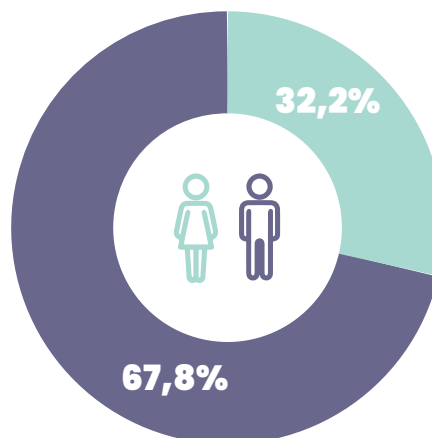
En 2024, la participación femenina en los directorios de las organizaciones de la Región del Biobío es del 19,5%, lo que representa una disminución respecto al 24,2% reportado en 2023. Por su parte, los hombres ocupan el 80,5% de estos cargos. Este dato es proporcionalmente inferior al considerar que el promedio de mujeres en directorios de grandes empresas en los países de la OCDE alcanza el 28%. Chile, con esta cifra, se mantiene aún más rezagado, resaltando la necesidad de políticas que promuevan una mayor representación femenina.



Participación en directorios

## Presencia en cargos gerenciales de primera línea

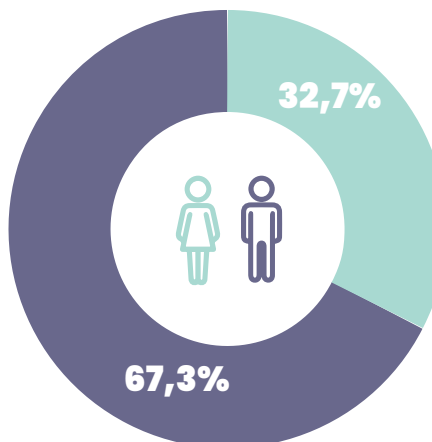
En el nivel gerencial, el 32,2% de los puestos están ocupados por mujeres, evidenciando una mejora respecto al 23,8% de 2023. Aun así, los hombres predominan con el 67,8% de estos cargos. Esta mejora sigue alineada con los estudios del FMI, que señalan que una mayor presencia femenina en cargos de liderazgo en empresas está vinculada a un mejor desempeño y mayor rentabilidad, lo que destaca la importancia de promover la equidad en la toma de decisiones estratégicas.



Participación en gerencias

## Participación en jefaturas

El análisis de la participación en cargos de jefatura muestra una representación femenina del 32,7%, mientras que los hombres ocupan el 67,3%. Aunque la proporción es superior al nivel de Directorio, sigue evidenciando una clara brecha de género. Esta situación refleja los desafíos derivados de roles de género tradicionales y las responsabilidades duales de trabajo y familia, que afectan de manera desproporcionada a las mujeres y limitan su acceso a puestos de liderazgo.



Participación en jefaturas

La participación femenina en el mercado laboral de la Región del Biobío se redujo al 28,7% en 2024, comparado con el 29,7% en 2023, a diferencia de la participación masculina que aumentó de un 70,3% el 2023 a un 71,3% el 2024.

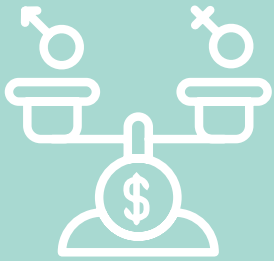
Las posibles causas de esta disminución pueden estar relacionadas con diversas razones económicas y estructurales, como por ejemplo que la región enfrentó un contexto de desaceleración económica, reflejado en una tasa de desempleo que se mantuvo alta, influenciada por la caída en sectores industriales y de servicios, lo que, a su vez, impulsó un aumento en la tasa de ocupación informal, que alcanzó el 25,9% en el trimestre móvil julio-septiembre de 2024

(Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2024). Por otra parte, el incremento del IPC, que subió un 1,0% en octubre debido al alza de las tarifas eléctricas, elevó la inflación anual al 4,7% (Diario Financiero, 2024).

Según el Boletín Faro UDD (2024), la brecha de género en la participación laboral promedió de 23,9 puntos porcentuales en los últimos cinco años y factores adicionales como la violencia y la pobreza limitan aún más las oportunidades laborales para las mujeres en el Biobío.

**Tabla 1: Participación de mujeres y hombres en las empresas**

	Directorios		Gerencias		Jefaturas		Totales	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
<b>Totales</b>	227	55	569	270	1.826	888	23.912	9.629
<b>Porcentajes</b>	80.5%	19.5%	67.8%	32.2%	67.3%	32.7%	71.3%	28.75%



## Segunda Parte

# Distribución de Brechas Salariales en 2024

La medición de las brechas salariales de género continúa siendo un punto transversal en el estudio de la equidad laboral, particularmente en el contexto de las organizaciones del Biobío. La definición estándar internacional, según la Organización de Naciones Unidas (2020), entiende dichas brechas salariales como “el porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividido entre el salario de los hombres”. A partir de esta definición, se observa un panorama diverso y un rango de disparidades salariales en el estudio de género a nivel gerencial y de jefatura.

La medición de las brechas salariales en el Biobío muestra que el 54% de las empresas en el Nivel Gerencial y el 45% en el Nivel Jefatura no tiene estimada su brecha salarial. Esta falta de datos es un obstáculo para implementar estrategias de equidad y avanzar en políticas de igualdad.

Solo el 30% de las empresas a nivel gerencial y el 31% a nivel de jefatura reportan una brecha de 0%, evidenciando que algunas han alcanzado la equidad, pero sigue siendo un número bajo frente a las que no miden esta información.

Un 12% de las empresas a nivel gerencial y un 18% a nivel de jefaturas informan brechas salariales menores al 50%, mientras que un 3%



**54%**  
Nivel Gerencial

**45%**  
Nivel de Jefaturas

no tienen estimada la brecha salarial

de las organizaciones en ambos niveles presenta brechas superiores al 50%, lo que señala áreas con importantes desafíos en equidad de género. (ver Tabla 2)

Tabla 2: Distribución de Brechas Salariales en 2024

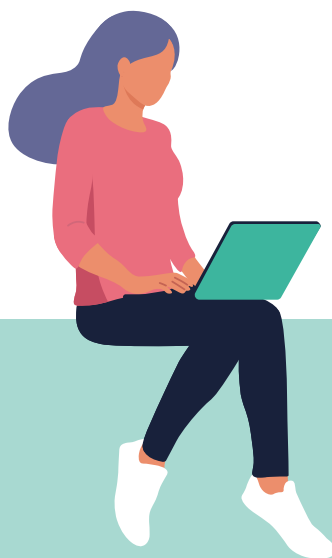
	Nivel Gerencial		Nivel Jefatura	
<b>No Estimado</b>	36	54%	30	45%
<b>No hay Mujeres</b>	0	0%	1	1%
<b>Sin Respuesta</b>	1	1%	1	1%
<b>Brecha 0</b>	20	30%	21	31%
<b>Menos del 50%</b>	8	12%	12	18%
<b>Más del 50%</b>	2	3%	2	3%
<b>TOTAL</b>	67	100%	67	100%

La falta de medición en muchas organizaciones subraya la necesidad de auditorías salariales. Medir y analizar estas brechas es esencial para diseñar políticas que fomenten la igualdad y permitan corregir las desigualdades. Sin datos, las empresas no pueden monitorear avances ni tomar decisiones efectivas, limitando así su desarrollo.

Las brechas salariales afectan directamente la productividad. El Global Wage Report 2023 de la OIT destaca que la inequidad genera desmotivación, reduciendo la productividad hasta en un 20-25%. Organizaciones con mejores prácticas de equidad salarial pueden mejorar su rentabilidad, como lo indica McKinsey & Company (2022), que reporta un 21% más de probabilidad de superación financiera en organizaciones con liderazgo inclusivo.

A nivel global, el Banco Mundial muestra que cerrar las brechas de género podría aumentar el PIB global en un 2-3%, resaltando la importancia económica de abordar estas desigualdades.

En Chile, Colombia y Perú, la brecha salarial promedio es del 26%, equivalente a 555 dólares, siendo Chile el país con mayor disparidad, seguido por Perú y Colombia. Estos datos refuerzan la urgencia de que las empresas en el BíoBío implementen prácticas de medición y reducción de brechas para no solo mejorar la equidad, sino también su productividad y competitividad (BUC, 2024).





## Tercera Parte

### Mejores prácticas

#### 1. Compromiso con la Igualdad de Género

La identificación del compromiso con la igualdad de género como un aspecto central en la gestión organizacional continúa siendo un desafío en la Región del Bío-Bío. Este compromiso se define por la existencia de políticas declaradas y sostenidas por la alta dirección, reflejadas en documentos estratégicos al nivel de otras prioridades empresariales (Fundación Mujeres para el Desarrollo, 2015).

Según las cifras que se muestran en el gráfico 1, un 42% de las empresas declara tener una política formalizada de compromiso con la igualdad de género. Sin embargo, el 58% de las organizaciones aún no cuenta con una política específica, lo que evidencia una oportunidad significativa para impulsar un enfoque estratégico para las organizaciones del Bío-Bío.

Gráfico 1: Política de Compromiso



#### 1.1 Acciones o medidas que dan soporte a la implementación de políticas de igualdad de género.

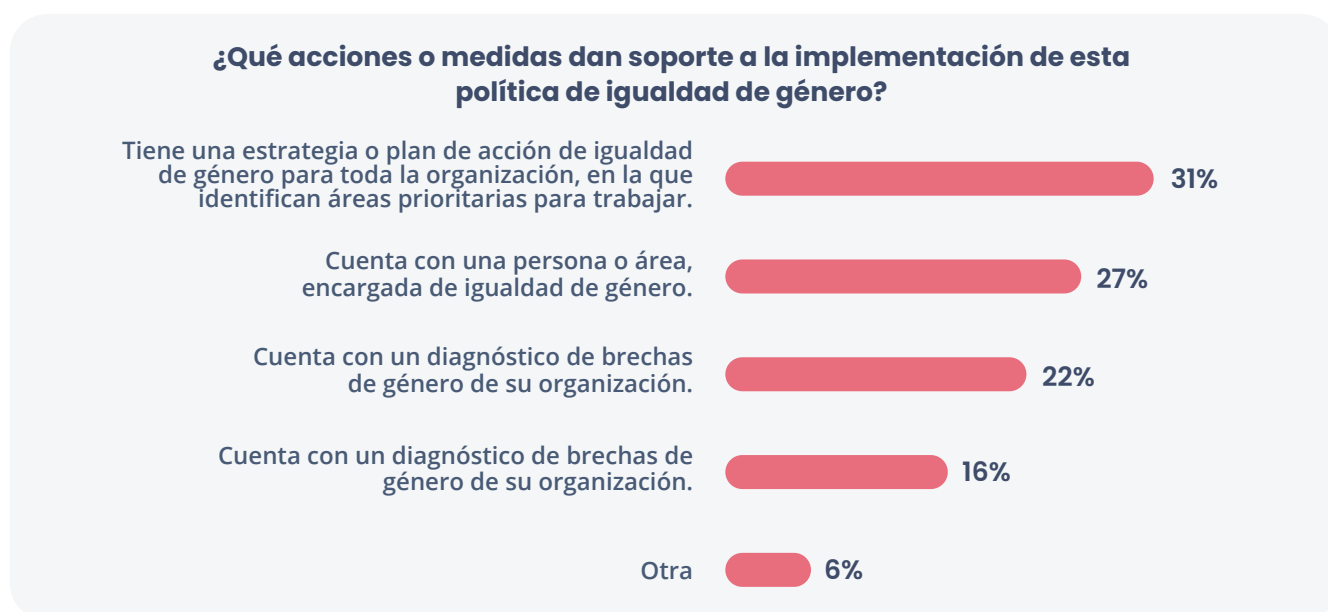
En cuanto a la implementación de estas políticas, el escenario regional ha variado en sus enfoques. Los datos de 2024 muestran que un 31% de las organizaciones ha desarrollado una estrategia específica o plan de acción de igualdad de género para identificar áreas prioritarias de trabajo. Asimismo, el 22% de las organizaciones ha realizado diagnósticos de brechas de género. Por otro lado, el porcentaje de empresas que cuentan con personal o áreas dedicadas a la igualdad de género se mantiene estable en un 27%.

En términos de recursos asignados, el 16% de las empresas dispone de presupuesto para abordar las brechas de género. Sin embargo, solo un 6% de las organizaciones expresa que realiza otras acciones no contempladas en las categorías principales, reflejando una limitada diversificación de medidas de apoyo. (Ver gráfico 2)



## Los datos de 2024 muestran que un 31% de las organizaciones ha desarrollado una estrategia específica o plan de acción de igualdad de género para identificar áreas prioritarias de trabajo.

Gráfico 2: Acciones o medidas que dan soporte a la implementación de políticas de igualdad de género



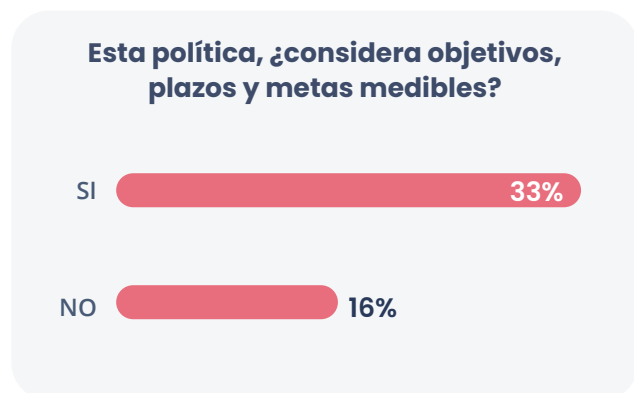
### 1.2 Consideración de objetivos, plazos y metas

La presencia de objetivos claros, plazos definidos y metas medibles es un componente que fortalece las políticas de igualdad de género desde una perspectiva estratégica. En 2024, sólo el 33% de las organizaciones del Biobío tiene incorporados indicadores y plazos específicos en dichas políticas. Por otro lado, un 16% no considera integrar en sus planes de acción, objetivos y plazos medibles, inactividad que limita el potencial de las iniciativas de igualdad de género y su impacto real dentro de las organizaciones.

En el ámbito organizacional, establecer objetivos y plazos claros es crucial para asegurar avances tangibles y sostenidos en equidad e inclusión. La académica Claudia Goldin, galardonada con el Premio Nobel de Economía 2023 por sus contribuciones al estudio de la brecha de género, enfatiza que, sin metas definidas y tiempos específicos, los esfuerzos para reducir las disparidades de género a menudo se convierten en intenciones sin resultados concretos". Según Goldin (1990), "la medición continua y un compromiso firme con plazos determinados permiten que la equidad de género trascienda el ámbito aspiracional y se convierta en un objetivo alcanzable y verificable".

La implementación de políticas con metas medibles no sólo orienta a las organizaciones en la evaluación de su progreso, sino que también sostiene un ciclo de mejora continua que fomenta el cumplimiento de los principios de diversidad, equidad e inclusión (BUK, 2024). Sin este enfoque, el riesgo de que los programas de igualdad queden relegados a declaraciones generales y sin ejecución efectiva es alto y no se operacionalice una mirada estratégica, económica y sostenible en el tiempo (Ver gráfico 3).

**Gráfico 3: Consideración de objetivos, plazos y metas**



### 1.3 Comunicación de políticas de igualdad de género

En la Región del Biobío, la comunicación de las políticas de igualdad de género muestra un desarrollo limitado. Los datos de 2024 revelan que solo un 42% de las organizaciones ha comunicado estas políticas de manera integral a toda la empresa, mientras que un 12% lo ha hecho hacia públicos externos. Un 4% opta por otras formas de difusión (Ver gráfico 4).

La transparencia y la rendición de cuentas son aspectos fundamentales de la gestión organizacional y se relacionan directamente con la comunicación de políticas internas. El Informe de Equidad Empresarial y Buen Gobierno Corporativo (2024), elaborado

por Fundación Chile Mujeres y la OIT, subraya que la participación efectiva, informada y la inclusión de la diversidad de género fortalecen la toma de decisiones y mejoran la eficiencia en la gestión.

La falta de una comunicación amplia y estructurada limita la capacidad de las empresas para demostrar su compromiso y asegurar la comprensión y participación de todos los actores involucrados. Promover la transparencia y compartir las políticas de igualdad con públicos internos y externos no solo refuerza la credibilidad de la organización, sino que también impulsa una cultura de inclusión y responsabilidad colectiva (ONU Mujeres, 2023). Esta práctica les permite posicionarse como líderes en equidad y diversidad, creando un modelo de gestión más robusto y alineado con los principios de gobernanza moderna.

**Gráfico 4: Comunicación de políticas de igualdad de género**





## **Rodrigo Farías**

*Gerente de Personas y  
Sostenibilidad INCHALAM*

---

## **Transformando la industria desde adentro: Inchalam y su camino hacia la igualdad de género**

*En un contexto donde la manufactura del acero ha sido tradicionalmente dominada por hombres, Inchalam se destaca como un ejemplo de cómo la determinación y la visión pueden dismantelar viejos paradigmas y construir un futuro más inclusivo.*

Desde el 2014 ha emprendido una transformación hacia la igualdad de género, integrando la diversidad en todos los niveles de su organización.

El punto de partida fue una cultura organizacional que adoptó la diversidad como una fortaleza. Rodrigo Farias, Gerente de Personas y Sostenibilidad, utilizó su experiencia previa y su convicción personal para liderar un cambio desde las bases del personal operativo, donde inicialmente se vio más reticencia, hasta llegar a los cargos de liderazgo. “El enfoque fue comenzar desde adentro, empoderando a las mujeres en roles fundamentales para ir gestando cambios estructurados”, explica Farias.

Una de las primeras iniciativas fue establecer un programa de aprendices paritarios, lo que permitió una renovación generacional y diversificada del talento en la empresa. Los desafíos fueron significativos, desde inculcar un nuevo concepto de convivencia para las mujeres en plantas industriales hasta la adopción de prácticas laborales más inclusivas. “Comenzamos con pequeñas victorias, como la incorporación de la primera supervisora, para romper esquemas de pensamiento arraigados y celebrar cada nuevo paso”, relata el gerente.

En paralelo, Inchalam implementó políticas de sostenibilidad que coincidían con su visión de igualdad de género. La creación del programa “Vivo con Calidad” integró principios de diversidad e inclusión como pilares del bienestar integral de sus trabajadores, abordando la equidad salarial y la representación femenina en puestos directivos como metas clave.

Uno de los logros más notables ha sido incorporar a mujeres en áreas técnicas tradicionalmente masculinas. La empresa resaltó la importancia del diseño de puestos y entornos laborales más ergonómicos, eliminando las barreras físicas que impedían la participación femenina. Este avance mejoró las condiciones de trabajo para

todos y también abrió el camino para incorporar personas con discapacidad en procesos productivos.

Entre sus experiencias más recientes, Inchalam ha desafiado un paradigma de larga data en su oferta de productos. Al reconocer que ni las mujeres ni muchos de sus clientes podían cargar las cajas de clavos tradicionales de 25 kilos, la empresa decidió lanzar cajas de 20 kilos, convirtiéndose en la primera del mercado en ofrecer esta opción. Este cambio refuerza su compromiso con la igualdad inclusiva y también muestra una sensibilidad hacia las necesidades reales de su mercado, evidenciando cómo la inclusión puede impulsar la innovación en todos los aspectos del negocio.

Hoy en día, Inchalam no solo reporta avances en la inclusión de género, sino que ha implementado una visión estratégica de

sostenibilidad y diversidad que se alinea con tendencias globales y la demanda de un mercado cada vez más competitivo y consciente. La clave de esta transformación, según Farias, radica en un liderazgo decidido y en un equipo comprometido que comparte una misión clara: un futuro donde la diversidad no solo se celebre, sino que se convierta en el motor de innovación y resiliencia de la organización.

Inchalam representa un modelo para otras empresas del sector que deseen embarcarse en el camino hacia la igualdad inclusiva, demostrando que abrir espacio para diferentes voces dentro de una organización no solo es justo, sino también un aporte al éxito empresarial sostenido.

## 2. Políticas de No Discriminación y Garantías de Igualdad de Oportunidades

Una Política de No Discriminación y Garantías de Igualdad de Oportunidades dentro de las organizaciones es una normativa interna que establece un compromiso formal y operativo para evitar y contrarrestar cualquier forma de discriminación en el lugar de trabajo, promoviendo un entorno laboral que brinde las mismas posibilidades de acceso, permanencia y desarrollo profesional a todas y todos, las y los trabajadores, independientemente de su género, etnia, edad, orientación sexual, identidad de género o cualquier otra condición personal o social (OIT, 2023).

De acuerdo con ONU Mujeres (2023), estas políticas constituyen un pilar esencial para alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral y deben estar integradas en todas las prácticas y estrategias de recursos humanos de las empresas.

**Su objetivo es asegurar que hombres y mujeres gocen de igualdad de condiciones en el acceso a oportunidades de trabajo, formación profesional y ascensos, así como en sus remuneraciones por un trabajo de igual valor.**

De acuerdo con los datos, un 58% de las empresas participantes informan que han adoptado políticas para prevenir la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades, mientras que un 37% aún no dispone de estos instrumentos (Ver gráfico 5).

Las políticas de igualdad no solo cumplen un papel ético y social, sino que también proporcionan beneficios tangibles a las organizaciones, como son:

- **Mejora de la innovación y creatividad:** Equipos diversos generan un mayor flujo de ideas innovadoras. Un estudio de Boston Consulting Group (2022) evidencia que las empresas con liderazgo diverso obtienen un 19% más de ingresos por innovación, en comparación con las menos diversas.
- **Aumento de la productividad y rendimiento financiero:** La inclusión de políticas de diversidad y no discriminación, fomenta la inclusión de fuerza laboral femenina y diversa, integración que aumentaría el PIB mundial hasta 12 billones, según el FMI (2022).
- **Atracción y retención de talento:** organizaciones que promueven un entorno equitativo atraen y retienen más talento, reduciendo la rotación y los costos de reclutamiento (BUK, 2024).
- **Mejora de la reputación corporativa:** Las organizaciones comprometidas con la igualdad suelen gozar de mejor imagen pública y mayor fidelidad de clientes y socios (BUK, 2024).

- **Cumplimiento normativo y reducción de riesgos legales:** Cumplir con normativas como la Ley 20.348 en Chile, que exige igualdad salarial; Ley N° 21.015 Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral; Ley N° 20.940 que moderniza el Sistema de Relaciones Laborales; Ley N° 21.327 que reforma el Código del Trabajo en Materia de Regulación de Condiciones Laborales; Ley N° 20.607 sobre Acoso Laboral; Ley N° 21.431 Karin; Ley N° 21.275 Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal; Ley N° 20.609: Ley General de No Discriminación (Ley Zamudio) ayuda a las empresas a evitar sanciones y litigios.

**Gráfico 5: Políticas de No Discriminación y Garantías de Igualdad de Oportunidades**



## 2.1 Aplicación de políticas o medidas para evitar la discriminación

Las organizaciones también fueron consultadas sobre cómo aplican sus políticas para prevenir la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades. Un 51% de estas, comunica dichas políticas o medidas a toda la empresa. Es un alto porcentaje que responde a las exigencias normativas vigentes, tales como la Ley Karin, la Ley de No Discriminación y la Ley N.º 20.940 que moderniza el sistema de relaciones laborales. (Ver gráfico 6)

En cuanto a otros mecanismos de aplicación, se destaca:

1. Un **45%** de las organizaciones cuenta con canales confidenciales de reclamo y resolución de conflictos relacionados con género y discriminación.
2. Un **25%** realiza formación en género para las personas con cargos de liderazgo.
3. Un **18%** afirma que una parte independiente gestiona los mecanismos de resolución de conflictos.

El Decálogo de Buenas Prácticas para Fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero (2022), elaborado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en colaboración con la Asociación Mujeres en las Finanzas (MEF), subraya la importancia de la formación en liderazgo con perspectiva de género. Esta formación no solo garantiza la comprensión y promoción de políticas de igualdad en la alta dirección, sino que también impacta positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.





El 25% en formación de liderazgo resalta como un área de mejora urgente. Además, el decálogo destaca que avanzar en igualdad y oportunidades entre hombres y mujeres requiere programas de

liderazgo adaptados a la realidad organizacional, con el objetivo de capacitar a altos directivos y gerencias para que comprendan la importancia de estas políticas.

**Gráfico 6: Aplicación de políticas o medidas para evitar la discriminación**



### 3. Igualdad de Oportunidades en los Procesos de Contratación

El estudio revela que un 67% de las organizaciones del Biobío aseguró tener un enfoque que garantiza la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación. Sin embargo, un 27% de las empresas aún no ha incorporado ese enfoque, evidenciando un margen significativo para seguir avanzando en la promoción de prácticas inclusivas. Este resultado está alineado con las metas establecidas por el 4° Plan Nacional de Igualdad 2018-2030, que busca fomentar políticas de igualdad sustantivas en todas las áreas del trabajo y sociedad. (Ver gráfico 7)

**Gráfico 7: Garantía para la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación**



### 3.1 Política de Igualdad de Oportunidades en la contratación de personal

En cuanto a políticas específicas de igualdad en contratación (Ver gráfico 8), cuando se le preguntó a las empresas si disponían de una política o procedimiento específico que aborde la igualdad de oportunidades en la contratación, el 39% confirmó su existencia. Sin embargo, un 36% de las organizaciones reconoció no tener dicha política. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los marcos internos que respalden el compromiso con la equidad, asegurando la transparencia y objetividad en los procesos de selección de personal.

**Gráfico 8: Política de Igualdad de Oportunidades en la contratación de personal**



### 3.2 Aplicación de políticas que garanticen la Igualdad de Oportunidades en la Contratación de Personal

El análisis de medidas específicas (Ver gráfico 9) muestra un panorama heterogéneo, en cuanto a:

- **Uso de lenguaje e imágenes inclusivas:** Un 30% de las organizaciones garantiza que sus ofertas de trabajo incluyan un lenguaje e imágenes neutras.

- **Prohibición de preguntas sobre estado civil o responsabilidades familiares:** Otro 30% de las organizaciones afirma adoptar esta práctica como una forma de proteger la privacidad y evitar la discriminación durante la contratación.
- **Contratación de mujeres en roles subrepresentados:** Solo un 28% ha tomado medidas para promover la contratación de mujeres en áreas tradicionalmente masculinizadas, destacando la necesidad de mayor intervención en este aspecto.
- **Medidas proactivas y/o cuotas:** Solo un 24% de las organizaciones implementa medidas concretas, como cuotas, para asegurar la participación de mujeres en diferentes niveles jerárquicos.

**Un punto crítico es el bajo porcentaje (13%) de empresas que realizan un seguimiento sistemático al proceso de postulación y contratación de mujeres. Esta práctica es esencial para identificar brechas y mejorar la retención del talento femenino. El informe anual Workplace Gender Equality Agency (2023) subraya que el equilibrio entre los géneros se logra cuando los trabajadores y trabajadoras tienen igual acceso a beneficios, derechos y oportunidades, lo cual es clave para una inclusión real en los espacios laborales.**

Gráfico 9: Aplicación de políticas que garanticen la Igualdad de Oportunidades en la Contratación de Personal



#### 4. Enfoque de No Discriminación e Igualdad de Oportunidades en el Desarrollo de Carrera

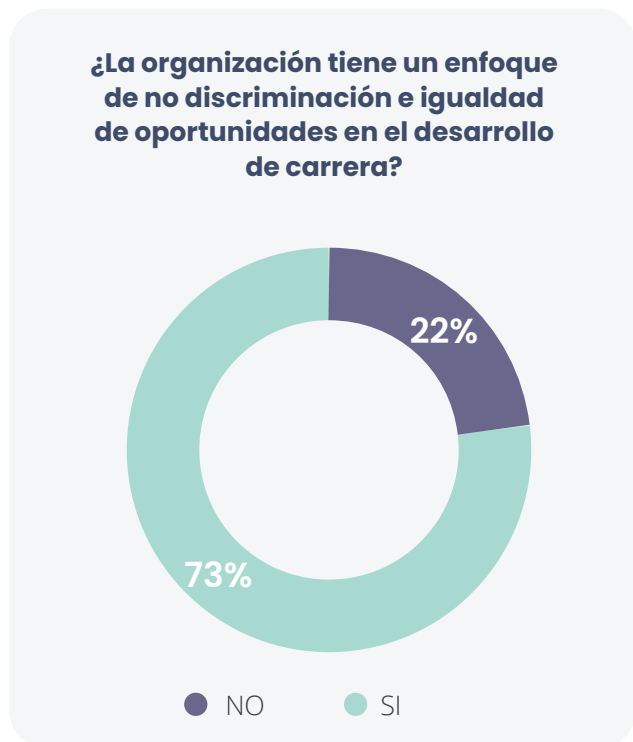
De acuerdo con los datos proporcionados en el gráfico 10, un 73% de las empresas en la región declara tener un enfoque de no discriminación e igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera. Este dato refleja un compromiso significativo, aunque aún resta un 22% que no implementa esta perspectiva, lo que sigue siendo un desafío importante.

No sorprende que persistan enfoques de no discriminación en los entornos laborales, ya que este principio se fundamenta en el reconocimiento de la dignidad humana y en el respeto por los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. Este valor esencial se encuentra respaldado en la Constitución Política de la República y en diversos tratados internacionales ratificados por Chile,

tales como la Declaración Universal de Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Convenio N° 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre discriminación en el empleo y la ocupación y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

A nivel global, las mejores prácticas laborales incluyen, entre otras medidas, la protección de los derechos de las trabajadoras y trabajadores, la conciliación entre la vida laboral y familiar, la igualdad de género en el acceso, desarrollo y permanencia en el empleo, una remuneración justa y equitativa y el apoyo a las trabajadoras que enfrentan situaciones de violencia intrafamiliar.

Gráfico 10: Enfoque de No Discriminación e Igualdad de Oportunidades en el Desarrollo de Carrera



#### 4.1 Política de oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades

En relación con las políticas específicas de igualdad de oportunidades para el desarrollo de carrera (Ver gráfico 11), un 37% de las empresas afirma tenerlas establecidas, mientras que un 39% reporta su ausencia. Esta diferencia resalta la necesidad de aumentar la conciencia y la adopción de estrategias que fomenten la inclusión y el desarrollo equitativo de talentos.

La implementación de estas políticas no solo favorece la equidad, sino que también puede mejorar la competitividad de las empresas. Esa falta de políticas en el 39% de las organizaciones representa una brecha significativa, lo cual implica una oportunidad para avanzar en la incorporación de medidas de igualdad de oportunidades.

**Implementar dichas medidas de igualdad de oportunidades no solo contribuye a la equidad, sino que también tiene un impacto positivo en el bienestar laboral, ayudando a mitigar problemas como la fuga de talento.**

De acuerdo con la segunda Radiografía de las Mujeres en el Trabajo 2024 de Buk, las mujeres enfrentan mayores niveles de estrés y depresión laboral que los hombres y una de cada cuatro reporta un deterioro en su salud mental en el último año, una proporción superior a la de los hombres.

El teletrabajo emerge como un factor relevante que disminuye la intención de renuncia, especialmente en mujeres con hijos menores de 12 años. No obstante, aunque las mujeres tienen una menor tasa de rotación, presentan una mayor tasa de renuncia voluntaria. Las razones principales para estas decisiones, tanto en hombres como en mujeres, incluyen el salario y la búsqueda de mejores oportunidades laborales. Sin embargo, las mujeres también mencionan como causas significativas la falta de flexibilidad y la posibilidad de teletrabajar (BUK, 2024).

Gráfico 11: Política de oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades



## 4.2 Implementación de Políticas de Oportunidades de Desarrollo de Carrera

Los datos muestran que sólo un 42% de las organizaciones establece medidas para que los programas de desarrollo profesional y capacitación se realicen en horarios laborales (Ver gráfico 12), reconociendo la importancia de la conciliación y facilitando así la participación de las trabajadoras. Un 22% ofrece programas de liderazgo con

apoyo específico para mujeres y apenas un 19% proporciona programas para la promoción de cargos gerenciales y directivos en la organización en tanto un 7% establece otros mecanismos. (Ver gráfico 12)

Estas cifras evidencian que la brecha en el acceso a formaciones específicas para el liderazgo femenino se mantiene como un desafío considerable, limitando el potencial de progresión de las mujeres en las estructuras jerárquicas.

Gráfico 12: Implementación de Políticas de Oportunidades de Desarrollo de Carrera



## 4.3 Monitoreo de Indicadores de Desarrollo de Carrera de Personas Contratadas

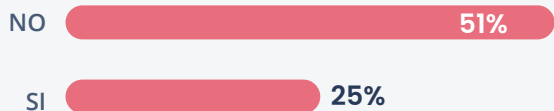
5. El seguimiento de indicadores de desarrollo de carrera desagregado por género es una práctica implementada por solo el 25% de las organizaciones, mientras que el 51% no lo realiza. Establecer sistemas de seguimiento de datos de género no solo permitiría prevenir, formar y corregir estas brechas, sino que también reforzaría el compromiso de las empresas con la equidad, favoreciendo un entorno laboral más inclusivo y productivo, según lo indicado por el Boletín de Gasto y Género del Instituto Nacional de Estadística (2024). (Ver gráfico 13)

**Finalmente, los indicadores analizados destacan una oportunidad fundamental para que las organizaciones de la Región del Biobío se consoliden como agentes de cambio.**

Incorporar políticas de igualdad de oportunidades y establecer un monitoreo desagregado por género es más que un imperativo ético y legal: es una estrategia que puede traducirse en mayores beneficios y en un entorno más atractivo para el talento diverso, sobre todo en una sociedad cuyos incentivos y motivaciones se transforman y el recambio se vuelve una necesidad del mercado (OCDE, 2023).

Gráfico 13: Monitoreo de Indicadores de Desarrollo de Carrera de Personas Contratadas

**¿Monitorea con indicadores desagregados por género el desarrollo de carrera de las personas contratadas?**





## **Florencia Fernández**

*Gerente de Personas*  
*ACLARA*

---

## **Minería con perspectiva de género y sostenibilidad**

*En un sector históricamente dominado por hombres, la minera Aclara, ubicada en la comuna de Penco, está rompiendo moldes al priorizar la equidad de género en su estructura organizativa. La gerente de personas, Florencia Fernández compartió las innovadoras prácticas de la empresa que, aunque es joven, ya cuenta con un 55% de mujeres en su plantilla: un motivo de orgullo tanto para la compañía como para las trabajadoras.*

Desde su creación, Aclara ha tenido la oportunidad de incorporar de manera integral principios de igualdad y equidad, a diferencia de empresas más tradicionales que enfrentan barreras culturales profundamente arraigadas. “Desde el directorio hemos definido ocho principios, y el segundo es el respeto a las personas, poniendo énfasis en la equidad e igualdad de oportunidades”, afirmó Fernández. Este enfoque no es solo una cuestión de ética, sino que se basa en evidencia que demuestra que equipos diversos generan mejores resultados. Según estudios, se estima que la diversidad de género puede aumentar los ingresos de una empresa en un 30%.



Uno de los mayores retos que enfrenta Aclara es la formación y capacitación de su personal. Se han implementado programas de desarrollo profesional y, para asegurar la participación de mujeres, se ha planteado una solución creativa: ofrecer apoyo para el cuidado de los niños durante las actividades académicas. “Vamos a crear un rincón para cuidar a los niños mientras las madres estudian, para que puedan concentrarse completamente en su formación”, explicó Fernández. Esta medida no solo aborda las necesidades logísticas de las trabajadoras, sino que también busca derribar las barreras de autoconfianza que muchas mujeres enfrentan en industrias dominadas por hombres.

Aclara se ha comprometido a buscar activamente a mujeres que puedan beneficiarse de sus programas. “Hemos visto que hay mujeres que no se atreven a postular porque sienten que no son capaces. Entonces, debemos ir, convencerlas y empoderarlas para que se den la oportunidad de aprender”, comentó la gerente. Este enfoque inclusivo ha llevado a la empresa a formar una cultura organizacional que no solo fomenta la diversidad, sino que también mejora la calidad de las decisiones empresariales al incorporar diversas perspectivas en las discusiones.

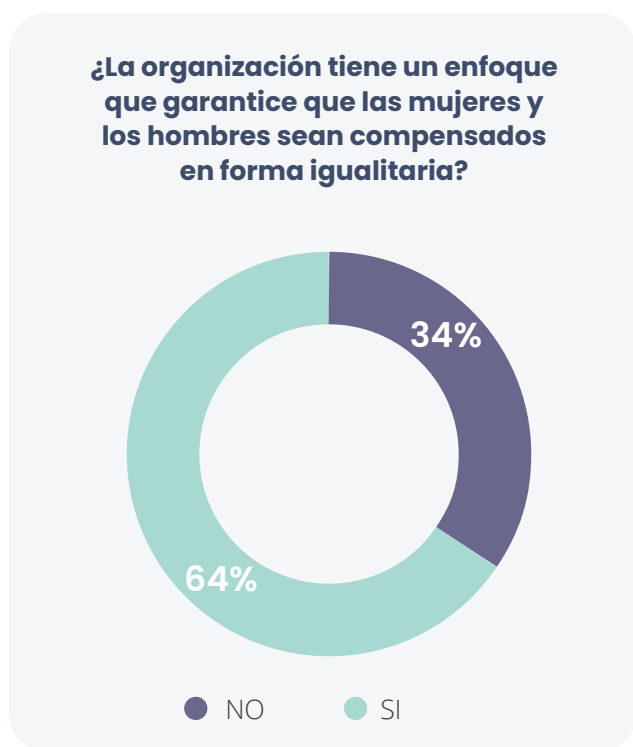
La minera está en una etapa de crecimiento, y trabajar con una “pizarra en blanco” ha sido una ventaja para instaurar estos principios desde sus inicios. “Partir de cero nos permite soñar y construir una visión que integra la equidad de género de manera natural”, concluye Fernández.

A medida que Aclara avanza en su misión de ser un referente nacional en equidad de género dentro del sector minero, su modelo se presenta no solo como un ejemplo de buenas prácticas laborales, sino también como un cambio necesario en una industria que debe evolucionar para ser más inclusiva y sostenible.

## 5. Garantía de compensación igualitaria entre hombres y mujeres

Según los resultados obtenidos, un 64% de las empresas encuestadas reporta tener un enfoque que garantiza la igualdad en la compensación entre mujeres y hombres, mientras que un 34% manifiesta no contar con este enfoque (Ver gráfico 14). Asimismo, un 34% de las organizaciones señala tener procedimientos que aseguran la igualdad salarial y/o corregir las desigualdades detectadas, mientras que un 39% informa la ausencia de tales procedimientos (Ver gráfico 15).

Gráfico 14: Enfoque de Garantía de Compensación Igualitaria



Esta falta de acciones formales para garantizar la igualdad salarial tiene implicaciones significativas para las empresas y su entorno organizacional. Diversos estudios respaldan los beneficios de implementar estas prácticas, entre los que destacan:

- 1. Mejora en la retención y atracción de talento:** la igualdad salarial y la equidad de género fortalecen el ambiente laboral, facilitando la retención y atracción de talento. Según la Dirección del Trabajo de Chile (2021), un entorno equitativo mejora la satisfacción y lealtad de los trabajadores, reduciendo los costos relacionados con el reclutamiento y capacitación de nuevo personal.
- 2. Reducción de riesgos legales y reputacionales:** adoptar prácticas de igualdad salarial contribuye a minimizar el riesgo de litigios por discriminación y mejora la reputación corporativa. El Boletín N°27 de temas laborales de la Dirección del Trabajo de Chile (2021) afirma que las empresas que se comprometen con la equidad son mejor valoradas por consumidores e inversores, lo que les otorga una ventaja competitiva.
- 3. Incremento en la satisfacción y compromiso de los empleados:** la percepción de equidad salarial está vinculada con un mayor compromiso y motivación de los empleados. Un informe de la Organización Internacional del Trabajo (2021) destaca que la igualdad de remuneración, además de ser un derecho humano, optimiza la eficiencia organizacional.

Gráfico 15: Procedimientos para garantizar igualdad salarial y/o corregir las desigualdades detectadas



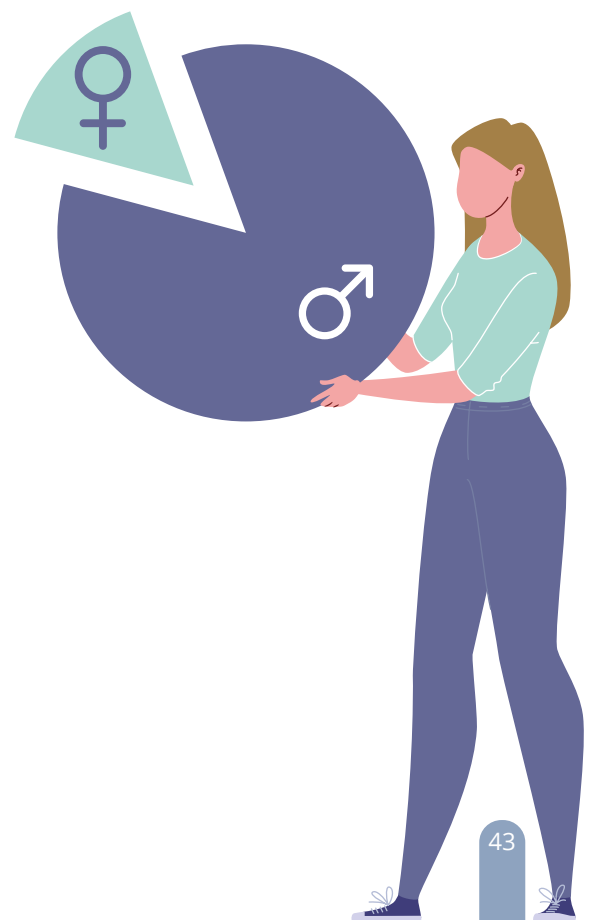
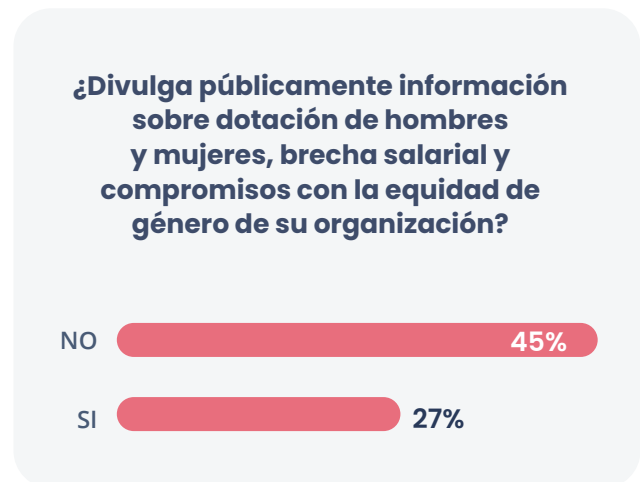
## 5.1 Divulgación de Información sobre Dotación, Brecha Salarial y Compromisos

El 27% de las empresas encuestadas declara divulgar públicamente información sobre la dotación de hombres y mujeres, brechas salariales y compromisos con la equidad de género, mientras que un 45% no realiza estas comunicaciones (Ver gráfico 16). La difusión de información en estas áreas es valorada por diversos grupos de interés y ofrece múltiples oportunidades y desafíos:

- **Fortalecimiento de la reputación corporativa:** empresas que publican información sobre su dotación de género y esfuerzos para cerrar la brecha salarial mejoran su percepción de marca. El Informe de Equidad de Género de Bloomberg (2023) precisa que estas organizaciones tienen un 23% más de probabilidad de ser consideradas como compañeros preferidos.
- **Atracción y retención de talento:** las nuevas generaciones valoran la equidad y la transparencia. McKinsey & Company (2022) reporta que el 67% de los trabajadores consideran las políticas de inclusión y equidad como factores decisivos al elegir un lugar de trabajo, lo que reduce la rotación y aumenta la satisfacción laboral.
- **Acceso a capital y alianzas estratégicas:** la divulgación de compromisos en equidad de género puede atraer inversores enfocados en sostenibilidad. El Informe Revisión Global de la Inversión Sostenible (GSIA, 2022) reveló que el 42% de los inversores consideran la diversidad y la equidad en sus decisiones de inversión.
- **Cumplimiento normativo y reducción de riesgos legales:** publicar información sobre brechas salariales contribuye al cumplimiento de

regulaciones y minimizar sanciones. La Comisión Europea (2023) introdujo una directiva que obliga a las grandes empresas a reportar anualmente sus brechas salariales de género, promoviendo la responsabilidad corporativa.

Gráfico 16: Divulgación de Información sobre Dotación, Brecha Salarial y Compromiso





## **Belén Contreras**

*Jefa de Diversidad e Inclusión*  
CMPC

# CMPC duplica la participación femenina en operaciones en cinco años: un compromiso orgulloso hacia la igualdad de género

*CMPC es una de las industrias que ha marcado un camino importante hacia la igualdad de género en un entorno tradicionalmente masculino. Desde la implementación de su política de diversidad e inclusión en enero de 2020, bajo la dirección de Belén Contreras, Jefa de Diversidad e Inclusión, la empresa ha reducido brechas salariales y ha incrementado significativamente la participación femenina.*

Una herramienta esencial ha sido el modelo de bandas salariales, que les ha permitido identificar y abordar las disparidades existentes. El equipo de compensaciones se ha capacitado, aplicando un “filtro de género” que ayuda a detectar desigualdades que podrían ocultarse en los promedios globales. Esta estrategia ha sido clave para identificar áreas que requieren ajustes específicos.

Gracias a este enfoque, la atracción y retención del talento femenino han mejorado, ofreciendo a

las mujeres oportunidades de crecimiento y una compensación equitativa. Un motivo de orgullo para CMPC es que la participación de mujeres en operaciones ha aumentado del 7% en 2019 al 15% en la actualidad, un notable avance en una organización de 11,000 empleados.

Desde el inicio de estas iniciativas, el porcentaje de mujeres ha crecido del 11% en 2019 al 19% en 2023. La meta es alcanzar el 25% de mujeres en toda la dotación para diciembre del próximo año y un 30% en posiciones de liderazgo.

La colaboración con CORMA y otros actores como Arauco ha sido vital en este proceso. Hoy están trabajando junto a una investigadora de la Universidad de Talca en el desarrollo de una “calculadora de género” para poder evaluar con precisión las disparidades salariales y orientar acciones correctivas efectivas.

También han aprovechado la franquicia Sence para capacitar a mujeres bajo la modalidad del “precontrato” en oficios necesarios en su operación.

El camino de CMPC hacia la igualdad de género ha sido y sigue siendo desafiante, pero el enfoque decidido y los resultados evidencian que el cambio es posible.



## 6. Compromiso con la Maternidad

El análisis de las prácticas de igualdad y equidad de género en las organizaciones del Biobío revela aspectos importantes sobre la relación entre el entorno laboral y la maternidad. De acuerdo con los datos, el 63% de las organizaciones de la región afirma contar con medidas adicionales al periodo de licencia maternal establecidas por la ley y un 25% cubre la diferencia de remuneración que queda por encima del tope legal. Otros mecanismos de apoyo alcanzan un 15% (Ver gráfico 17).

**El contexto normativo chileno en materia de protección a la maternidad ha evolucionado para incluir derechos como el descanso previo y posterior al parto, acceso a salas cunas, fuero maternal, derecho a alimentar a hijos menores de dos años y permisos postnatales parentales (Dirección del Trabajo, 2021).**

Estas medidas buscan facilitar la conciliación entre la vida laboral y familiar, lo que se ha identificado como un factor crítico para las trabajadoras y el contexto laboral, por lo que el alto porcentaje de organizaciones que han desarrollado medidas en esta materia responde a la exigencia normativa vigente.

La maternidad y el trabajo doméstico representan desafíos significativos en la trayectoria laboral de las mujeres, un fenómeno que se ha denominado la “multa por hijo/a”. Esta penalización se traduce en una disminución de los ingresos y oportunidades de desarrollo profesional tras el nacimiento de los hijos/as y es un reflejo de la carga adicional que las mujeres asumen al combinar sus responsabilidades laborales con el trabajo doméstico no remunerado. Este fenómeno se observa en diferentes países, con variaciones en la magnitud de la penalización y está respaldado por investigaciones como las de Henrik Kleven, Camille Landais y Jakob Egholt Søggaard (2018), que documentan su persistencia.

Gráfico 17: Formas de implementación del compromiso con la maternidad



En Chile, estudios del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES, 2023) confirman esta realidad al identificar que, veinte meses después del nacimiento del primer hijo/a, los ingresos laborales de las mujeres disminuyen hasta un 35% en el sector privado y un 20% en el sector público. Estas cifras ponen en evidencia la desigualdad de género en el ámbito laboral y la importancia de la conciliación entre la vida familiar y profesional. Además, el segundo reporte de BUK (2024) muestra que las mujeres soportan una doble carga laboral, con un 31% de ellas dedicando más de 10 horas semanales al trabajo doméstico, en comparación con el 18% de los hombres. Esta sobrecarga contribuye a la decisión de muchas mujeres de renunciar a sus empleos por falta de flexibilidad y apoyo en el entorno laboral.

### 6.1 Medición de política de apoyo para sala cuna o cuidados menores

A las organizaciones regionales se les preguntó sobre la forma en que medían la política de cuidado a menores (Ver gráfico 18). Un 36% de estas, monitorea el número de mujeres que toman licencia por maternidad y un 21% supervisa la eficacia de sus acciones para retenerlas después de dicha licencia. Además, un 10% informa públicamente sobre el número de mujeres que tomaron el beneficio legal de maternidad y las tasas de retorno al trabajo, mientras que un 15% mide de otras formas sus políticas.

La maternidad y su adecuada gestión representan un activo estratégico para las organizaciones.

Gráfico 18: Medición de política de apoyo para sala cuna o cuidados menores





**Cuando una empresa implementa sistemas para monitorear y gestionar eficazmente las licencias por maternidad, no solo cumple con obligaciones legales y sociales, sino que también mejora el clima organizacional y fortalece la retención del talento femenino.**

---

Cabe mencionar, que, de acuerdo con la caracterización de la muestra de las organizaciones del Biobío, un 30% del total del universo afirma que sus trabajadores tienen hijos/as menores de 12 años; cifra representativa donde la conciliación y la maternidad debe ser un objetivo estratégico para la gestión sostenible de personas.

Un informe de McKinsey & Company (2022) expresa que las empresas con políticas familiares proactivas reportan un aumento del 13% en la retención de empleadas tras el período de maternidad. Este seguimiento permite ajustar procesos y proporcionar el apoyo necesario, reduciendo el riesgo de pérdida de talento valioso y fomentando la lealtad y el compromiso de las empleadas.



## 7. Apoyo a la Paternidad

Las cifras recientes precisan que un 48% de las empresas en la región implementan medidas de apoyo a la paternidad, mientras que un 46% no lo hace (Ver gráfico 19).

Este dato muestra una división casi equitativa en la adopción de políticas que promuevan la participación de los hombres en el ámbito del cuidado familiar, lo cual se explica por el cumplimiento normativo en materia de paternidad, pero sigue exhibiendo la necesidad de transformación cultural en cuanto a la división equitativa de tareas de cuidado de hijos e hija y cómo esta desproporción evidencia brechas directas en áreas como promoción, desarrollo profesional y personal de mujeres y hombres en los contextos actuales.

El fomento de la participación activa de los hombres en la crianza y el uso de permisos parentales más extensos es un componente fundamental para avanzar en la equidad de género.

**La Guía de Paternidad Activa para Padres (UNICEF, 2014) destaca que, cuando los hombres asumen responsabilidades significativas en el cuidado de los hijos, se promueve una distribución más justa de las tareas de cuidado que tradicionalmente han recaído sobre las mujeres.**

Esta redistribución contribuye a dismantelar los estereotipos de género que asocian el cuidado exclusivamente a las madres y refuerza el papel de los hombres como cuidadores comprometidos.

Gráfico 19: Medidas de apoyo a la paternidad



A pesar de la importancia de la corresponsabilidad en el cuidado, los datos muestran una baja participación masculina en el uso de permisos postnatales parentales. Desde la implementación de la Ley N° 20.545 en 2011 hasta agosto de 2021, se registraron 950.987 permisos postnatales parentales, de los cuales solo 2.165 fueron utilizados por hombres, lo que representa aproximadamente un 0,23% del total. Estos porcentajes evidencian brechas tanto culturales como estructurales que impiden una distribución más equitativa de las responsabilidades parentales en el país.

El impulso empresarial hacia políticas que fomenten la participación de los hombres en el uso de permisos parentales ofrece beneficios sustanciales. Por un lado, se observa una mejora en el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que puede traducirse en mayor lealtad y compromiso organizacional (Foro Económico Mundial, 2023). Adicionalmente, estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) destacan que un equilibrio entre vida laboral y familiar contribuye a aumentar la productividad y reducir el ausentismo. Por otro lado, las empresas que implementan estas políticas de forma equitativa refuerzan su imagen como organizaciones inclusivas y socialmente responsables, lo cual favorece la atracción y retención de talento diverso.

### 7.1 Implementación del compromiso de paternidad

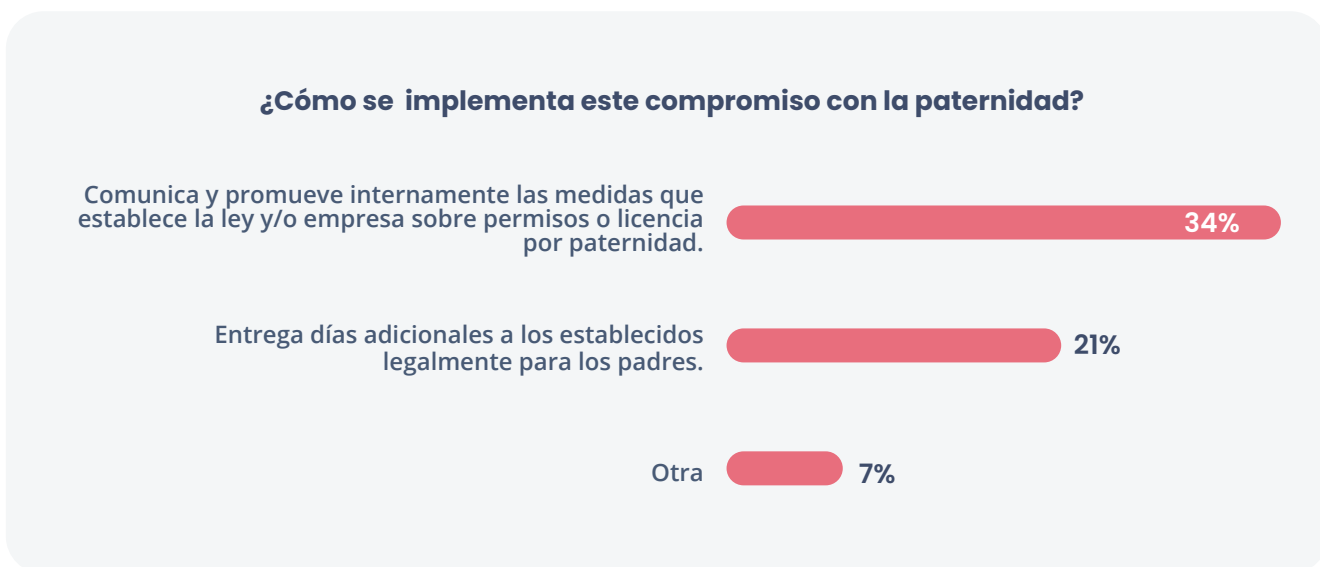
El análisis de los datos recogidos revela que solo un 34% de las organizaciones en la Región del Biobío comunica y promueve internamente licencias de paternidad. Un 21% de las empresas va más allá de

los requisitos legales, ofreciendo días adicionales a los estipulados y sólo un 7% de las organizaciones cuenta con otras iniciativas complementarias (Ver gráfico 20).

El fomento de la paternidad activa a través de políticas empresariales tiene impactos positivos tanto para los empleados como para las organizaciones. Según el Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo y UNICEF (2020), las empresas que implementan estas prácticas reportan mayor satisfacción y compromiso laboral, lo que contribuye a la retención del talento y reduce los costos asociados con la rotación de personal.

Las estadísticas y el contexto legislativo actual sugieren una oportunidad para que las organizaciones asuman un rol más activo en la promoción de políticas de paternidad. Medidas que extienden los derechos parentales y promueven la equidad de género no solo benefician a los trabajadores, sino que también fortalecen la estructura organizacional y social, promoviendo un desarrollo más inclusivo y sostenible.

Gráfico 20: Implementación del compromiso de paternidad



## 8. Equilibrio entre la Vida Laboral, Familiar y Personal de todas las Personas Contratadas

En la Región del Biobío, un 69% de las organizaciones encuestadas afirma tener un enfoque orientado a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de su personal. Sin embargo, un 28% de las empresas reconoce no contar con tal enfoque (Ver gráfico 21). La existencia de una política específica que se comunica a toda la organización es reportada por un 43% de las empresas, mientras que un 31% carece de ella (Gráfico 22).

Gráfico 21: Enfoque de equilibrio de vida laboral, familiar y personal de todo el personal



Gráfico 22: Comunicación de la política de equilibrio de vida laboral, familiar y personal de todo el personal



Chile ratificó en 1994 el Convenio N° 156 de Igualdad Efectiva, que promueve la igualdad de oportunidades en el empleo y fomenta las responsabilidades compartidas entre hombres y mujeres para permitir la conciliación laboral y familiar. En línea con este compromiso, en 2023 se promulgó la Ley N° 21.645, orientada a facilitar dicha conciliación mediante:

- Modalidades híbridas de trabajo.
- Prioridad en el uso de feriados legales para cuidadores de menores de 14 años o adolescentes con discapacidad.
- Modificaciones transitorias en los sistemas de turnos.

## 8.1 Implementación de política de equilibrio de vida laboral, familiar y personal

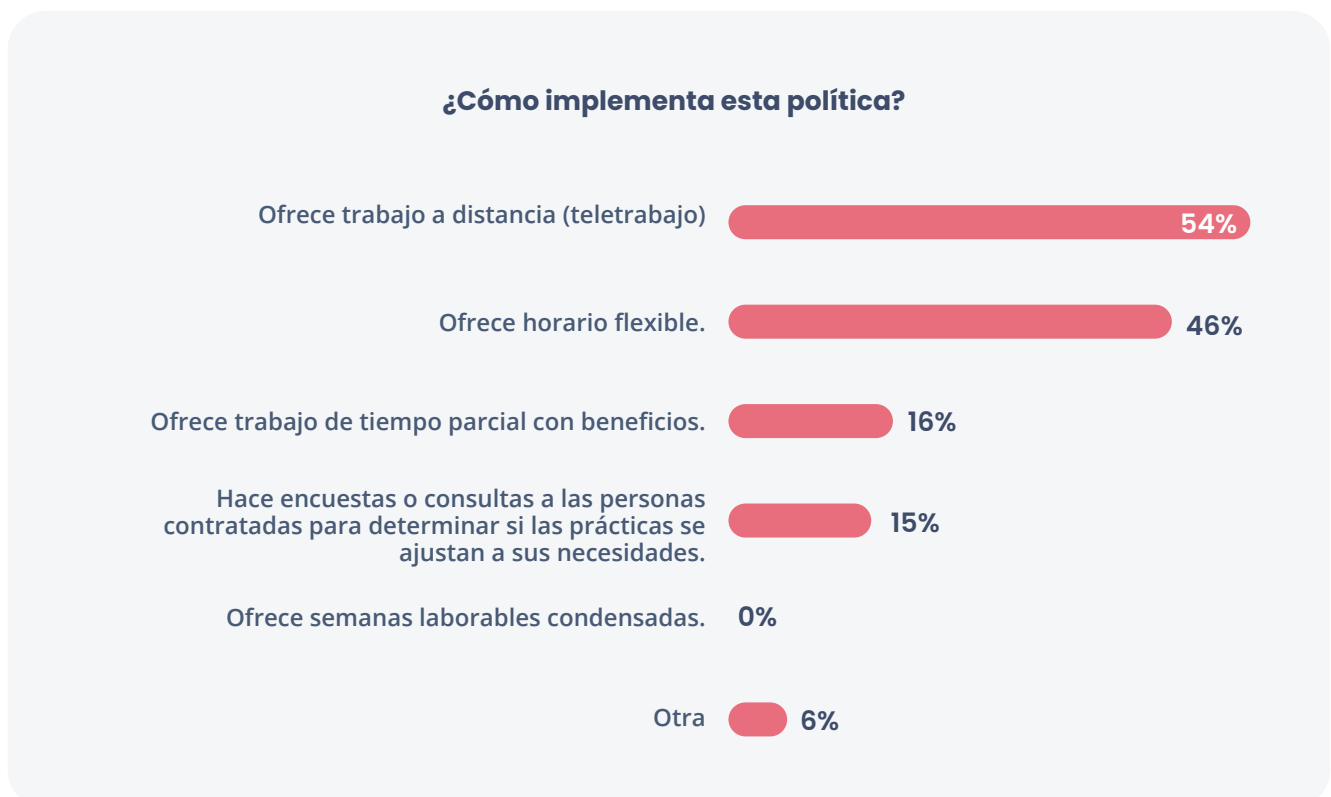
Respecto a la implementación de políticas de conciliación, un 54% de las empresas ofrece teletrabajo, un 46% brinda horarios flexibles, un 16% propone trabajos de tiempo parcial con beneficios y un 15% realiza encuestas para evaluar la adecuación de estas prácticas a las necesidades de los empleados. Solo un 6% opta por otras modalidades (Ver gráfico 23).

A pesar de estas políticas, aún persisten desafíos en la equidad de la carga de trabajo doméstico no remunerado. Las empresas deben no solo promover la conciliación, sino también fomentar la participación

activa de los hombres en estas responsabilidades, lo que contribuiría a aliviar la carga de las mujeres y a impulsar una mayor equidad en el hogar. Iniciativas como el posnatal parental pueden jugar un papel esencial en este cambio.

En la actualidad, es fundamental que las empresas adapten sus modelos de trabajo a las nuevas demandas de flexibilidad y bienestar, lo cual es clave para la retención de talento. Según datos de la Segunda Radiografía de Mujeres en el Trabajo de Buk (2024), el 49% de las mujeres que trabaja de manera independiente lo hace para conciliar su vida laboral y personal, siendo esta la razón más común. En contraste, un 48% de los hombres independientes priorizan la diversidad de proyectos, la flexibilidad y la autonomía laboral.

Gráfico 23: Implementación de política de equilibrio de vida laboral, familiar y personal



## 8.2 Monitoreo del uso de la política

Un aspecto preocupante es que solo el 19% de las empresas monitorea el uso de medidas de conciliación por parte de su personal, mientras que un 54% no realiza este seguimiento (Ver gráfico 24). Este déficit en el control de datos representa un área de mejora significativa. La implementación de un sistema de monitoreo es crucial para medir la efectividad de las políticas y detectar posibles brechas, lo cual puede traducirse en beneficios tangibles para las organizaciones.

La adopción de políticas de conciliación laboral no solo favorece a los empleados, sino que también mejora la productividad, ya que los trabajadores con un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal muestran mayor concentración y eficiencia (Kelly et al, 2008). Además, estas políticas facilitan la retención de talento, reduciendo los costos asociados con la rotación de personal (Kossek & Ollier-Malaterre, 2013). La imagen de la empresa también se ve fortalecida, presentándola como un lugar inclusivo y socialmente responsable, lo que atrae a profesionales de alto nivel (Dobbin, 2016).

Finalmente, el fomento de la igualdad de género y la diversidad a través de estas políticas puede aumentar la creatividad e innovación dentro de las organizaciones. Las empresas que adoptan enfoques inclusivos no solo cumplen con las normativas legales y las expectativas sociales sobre prácticas justas, sino que también se benefician de un entorno laboral más dinámico y competitivo (Hill et al, 2008).

Gráfico 24: Monitoreo del uso de la política





## **Pamela Moraga**

*Gerenta de Personas*  
*PARES Y ÁLVAREZ*

---

## ***Flexibilidad y conciliación: la innovación de PARES Y ÁLVAREZ en el mundo laboral post-pandemia***

*En el mundo post-pandemia, Pares y Álvarez ha emergido como un líder en la implementación de prácticas laborales que no solo fomentan la conciliación entre vida laboral y personal, sino que también refuerzan el compromiso y la productividad de sus colaboradores. Bajo la dirección de Pamela Moraga, Gerente de Personas, la empresa ha demostrado que la flexibilidad laboral y un enfoque centrado en las personas pueden coexistir con el éxito empresarial en el sector de ingeniería.*

Antes de adoptar estas políticas de flexibilidad y conciliación, atraer talento no era tan sencillo para Pares y Álvarez. Sin embargo, la implementación de estas prácticas ha cambiado el panorama, creando un entorno laboral más atractivo que ha facilitado la captación de nuevos profesionales. Actualmente, entre un 32 y 33% de la dotación de la empresa son mujeres, convirtiéndola en una de las pocas empresas del rubro que cuentan con un porcentaje tan significativo de trabajadoras. Además, un 30% de los trabajadores totales, en una planta de 1000 empleados, se incorporó después de la pandemia, reflejando el éxito de sus políticas de atracción y retención de talento.

Desde hace cuatro años, Pares y Álvarez ha consolidado un sistema de trabajo híbrido, combinando trabajo remoto y presencial de



manera consciente y estratégica. Con jornadas reducidas de 40 horas y salidas tempranas los viernes, los colaboradores disfrutaban de un equilibrio laboral que, según Moraga, ha sido clave para retener talento. “Nuestros profesionales reciben ofertas con sueldos mayores, pero eligen quedarse aquí porque valoran lo que la flexibilidad les ofrece”, explica. No sorprende que la empresa tenga una rotación de personal más baja en comparación con sus competidores, un claro indicio de que sus políticas han sido un éxito rotundo.

Sin embargo, Pares y Álvarez reconoce que aún tiene trabajo por delante en lograr una equidad de género más robusta, especialmente en roles de liderazgo. Moraga señala que aunque han avanzado, “la equidad de género es un tema que estamos recién partiendo en términos como de visualizarlo y hacernos cargo. Reclutamos al mejor perfil para el cargo, pero tenemos que ir más allá”. Este enfoque apunta no solo a disminuir los sesgos inherentes en procesos de contratación, sino también a promover un cambio cultural más amplio que fomente la inclusión y diversidad desde las bases.

Pares y Álvarez no solo busca adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo post-pandemia; la empresa se esfuerza en crear un modelo donde la conciliación y la flexibilidad no son meros beneficios, sino principios fundamentales que impulsan el desempeño organizacional. Este compromiso con la innovación en el entorno laboral no solo afianza su posición en el mercado, sino que también la convierte en un referente para otras empresas que intentan navegar en un mundo laboral en constante cambio.

### 9. Prevención, Investigación y Sanción del Acoso Laboral, Sexual o de Violencia en el Trabajo

Uno de los aspectos esenciales en la promoción de buenas prácticas de género en las organizaciones es la creación de entornos laborales libres de violencia y acoso. En el Biobío, los datos reflejan avances significativos en este ámbito. El 88% de las organizaciones encuestadas informó contar con un protocolo de prevención de acoso y violencia.

Asimismo, un 82% señaló la existencia de procedimientos de investigación y sanción, mientras que un 81% implementa campañas de difusión y sensibilización. En la misma línea, un 79% de las entidades desarrolla acciones de capacitación en materia de acoso y violencia y otro 79% dispone de canales confidenciales de denuncia (Ver gráfico 25).

Estos resultados no son aislados, sino que responden a un marco normativo robusto, impulsado por una agenda de políticas públicas en Chile que busca consolidar una convivencia laboral segura y positiva. Una de las evidencias más destacadas de este marco es la ratificación por parte de Chile del Convenio Núm. 190 de la OIT, adoptado en 2019 y ratificado en 2023. Este convenio ofrece un enfoque integral al abordar tanto el acoso laboral como sexual, así como la violencia en el trabajo.

La normativa nacional se ha adaptado para alinearse con este convenio internacional. En ese sentido, la Ley N° 21.643, conocida como "Ley Karin", modificó el Código del Trabajo en agosto de 2024 y estableció medidas más estrictas y detalladas para la prevención del acoso laboral y sexual. Esta normativa legal es innovadora al no requerir la reiteración de

Gráfico 25: Prevención, Investigación y Sanción del Acoso Laboral, Sexual o de Violencia en el Trabajo

**Para la prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo en el marco del cumplimiento de la ley 21.643 (Ley Karin) ¿cuenta con las siguientes medidas?**



conductas para definir el acoso, ya que basta con un solo incidente para su tipificación. Además, exige que las empresas capaciten a las personas encargadas de recibir denuncias en aspectos de acoso, derechos fundamentales y género, y estandariza los procedimientos de acoso laboral y sexual.

La promulgación de estas normativas y la ratificación de instrumentos internacionales subrayan el compromiso del Estado chileno con la creación de un marco protector contra la violencia y el acoso en todas sus formas. La Ley N° 20.005 (2005) fue un punto de partida importante al abordar el acoso sexual, seguida por la Ley N° 20.607 (2012) enfocada en el acoso laboral. Con el tiempo, la Ley N° 21.120 (2018) incorporó la no discriminación en razón de identidad de género, y las leyes N° 21.365 (2020) y N° 21.369 (2021) reforzaron las medidas de prevención y sanción en los ámbitos laborales y educativos.

### 9.1 Acciones que orienten y prevengan la violencia intrafamiliar

En cuanto a las acciones orientadas a la prevención de la violencia intrafamiliar (VIF), el análisis de las organizaciones en la Región del Biobío muestra que un 19% dispone de instrumentos preventivos específicos, mientras que un 54% reporta no tenerlos (Ver gráfico 26). Esta situación resalta la necesidad de fortalecer las iniciativas en esta área, considerando la magnitud del problema en Chile. Según datos de la Subsecretaría de Prevención del Delito, en 2023 se registraron 134.116 casos policiales relacionados con VIF, y 8 de cada 10 denuncias fueron presentadas por mujeres. La Red Chilena contra la Violencia hacia las Mujeres sostiene que el 80% de los agresores identificados, eran hombres.

La violencia de género se evidencia también en otras cifras relevantes. Durante 2023, se registraron 51

Gráfico 26: Acciones que orienten y prevengan la violencia intrafamiliar



agresiones sexuales al día, lo que equivale a una cada 28 minutos. Las víctimas fueron predominantemente mujeres y niñas (86%) y los hombres representaron el 95% de los agresores (Subsecretaría de Prevención del Delito, 2023). Este contexto pone de manifiesto la importancia de implementar medidas de prevención más efectivas en los entornos laborales, dada la influencia directa e indirecta de la VIF en la productividad y el bienestar de los trabajadores y trabajadoras.

La Violencia Intra Familiar trasciende el ámbito privado e impacta significativamente en el entorno laboral. ONU Mujeres (2022) señala que esta forma de violencia afecta la capacidad de desempeño de las víctimas, generando dificultades de concentración, altos niveles de estrés y un aumento en el ausentismo laboral. Estos factores disminuyen la eficiencia y aumentan los costos operativos debido a la necesidad de reemplazos temporales y la caída en la productividad. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) destaca que la VIF implica costos económicos considerables relacionados con la productividad, la rotación de personal y la salud ocupacional.



## **Johasmin Ibarrola**

*Gestora Relaciones Laborales  
ENAP Refinería BíoBío*

---

## **ENAP Refinería Biobío: pioneros en promover ambientes libres de violencia y cero tolerancia al maltrato**

*La trayectoria de Enap en temas de igualdad de género comenzó de manera pionera con la implementación de su primera sala de lactancia en 2008. Sin embargo, el punto de inflexión llegó en 2016 con el lanzamiento de la política de inclusión, seguida en 2018 por una estrategia robusta de equidad de género y conciliación. Estos esfuerzos han sido alineados con la creación de ambientes laborales libres de violencia, un enfoque integral que aborda tanto la equidad como la seguridad de las trabajadoras.*

Johasmin Ibarrola, Gestora Relaciones Laborales, destaca la importancia de educar y sensibilizar a la alta dirección de la empresa. La capacitación de jefes y jefas para trabajar con mujeres en distintos cargos ha sido una de las piedras angulares para el éxito de estas políticas. La involucración de la plana mayor en la promoción de una cultura de cero tolerancia hacia el maltrato ha sido crucial.

Uno de los aspectos clave de la experiencia de Enap ha sido la constancia en la implementación

de sus políticas. Como menciona Ibarrola, “una buena idea no basta; debe ser sostenida en el tiempo”. Esta mirada a largo plazo permite que las iniciativas no queden como un simple discurso, sino que se integren en la cultura organizacional de la empresa.

La conformación de una mesa de trabajo local de equidad y género, compuesta por jefaturas que apoyan estos cambios, ha facilitado la comunicación y el reforzamiento de las nuevas políticas entre los equipos. Este enfoque participativo ha sido fundamental para mantener el tema de la conciliación y la inclusión en el centro de la agenda organizacional.

Los beneficios de esta transformación no solo se perciben en la mejora del clima laboral, sino también en indicadores concretos de desempeño. Ibarrola resalta que, a pesar de las resistencias iniciales, la incorporación de nuevos talento ha contribuido a una mejora del ambiente de trabajo.

La estatal hoy trabaja para profundizar este avance, e implementar en 2025 la norma voluntaria 3262 sobre Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en sus refinerías de Biobío y Aconcagua.

46%

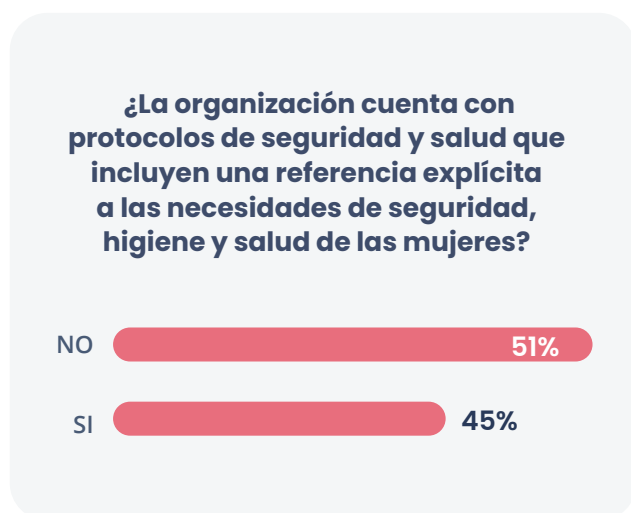
12%



## 10. Atención de las necesidades específicas de Salud, Seguridad e Higiene de las Mujeres en el Trabajo

En el contexto de la Segunda Radiografía de Indicadores de Género en la Región del Biobío, se consultó a las organizaciones participantes sobre la existencia de protocolos específicos para atender las necesidades de salud, seguridad e higiene de las mujeres en el ámbito laboral. Los resultados reflejan que un 45% de las entidades afirmaron contar con estos protocolos, mientras que un 51% reconoció no disponer de ellos. Esto revela una división casi equitativa, lo que evidencia que, si bien se han realizado esfuerzos, aún persisten áreas significativas de oportunidad para avanzar en la adopción generalizada de políticas de género en este ámbito (Ver gráfico 27).

Gráfico 27: Protocolos de seguridad y salud con referencia explícita a las necesidades de seguridad, higiene y salud de las mujeres



### 10.1 Implementación de compromiso de salud, seguridad e higiene

Al informar sobre las formas en que las organizaciones materializan su compromiso con la salud, seguridad e higiene laboral de las mujeres, se observan distintas prácticas:

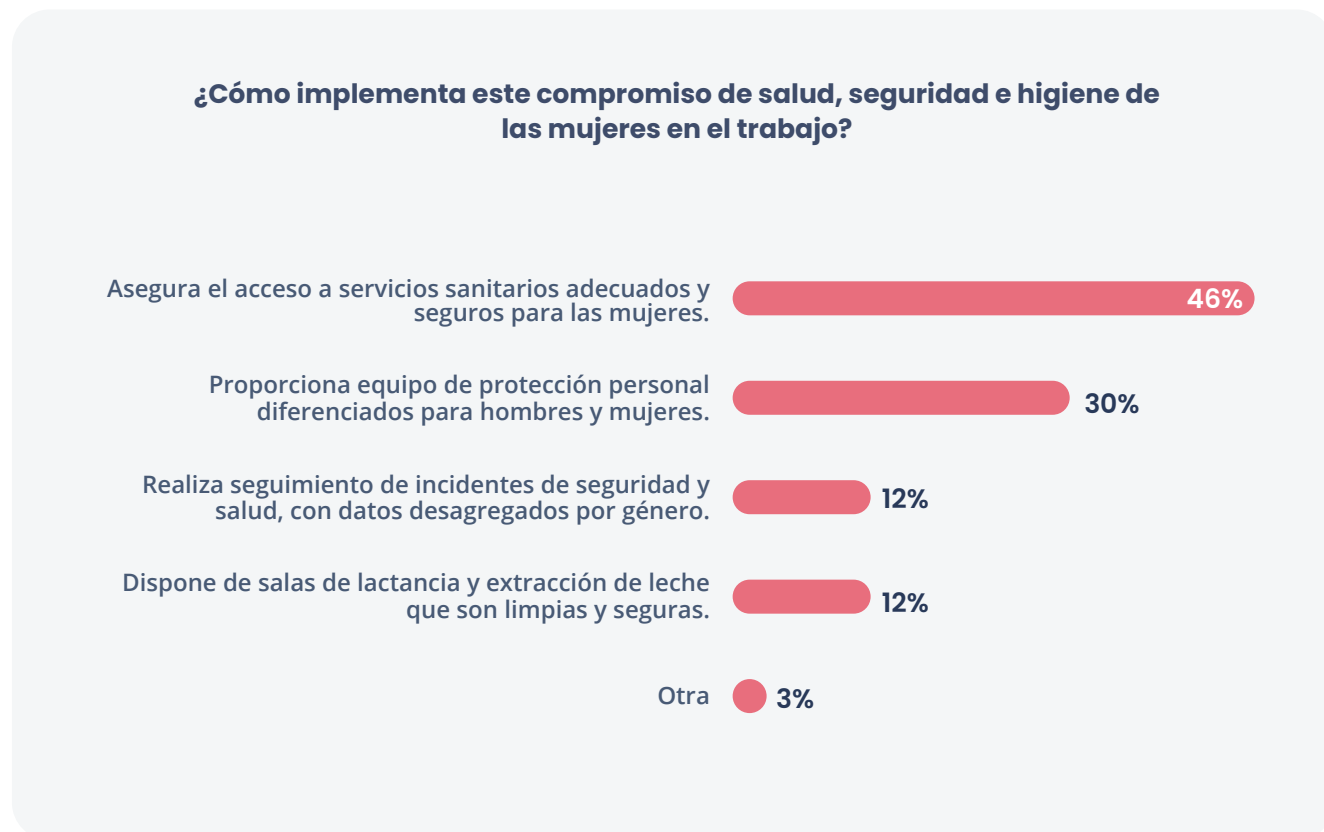
**Un 46% asegura acceso a servicios sanitarios adecuados, un 30% ofrece equipo de protección personal diferenciado y un 12% realiza seguimiento de incidentes con datos desagregados por género. Además, un 12% dispone de salas de lactancia y un 3% aplica otras acciones complementarias (Ver gráfico 28).**

Chile cuenta con un marco legal amplio destinado a la protección de la salud, seguridad e higiene en el trabajo, con un enfoque que permite adaptaciones para atender las necesidades de género. Sin embargo, la implementación y adaptación efectiva de estas normativas a las realidades de los trabajadores varían significativamente entre organizaciones, evidenciando brechas que aún deben ser superadas.

De acuerdo con la **Guía para la Acción: Mujer y Salud Laboral** (2019), elaborada por la Mutual de Seguridad, la mayor probabilidad de accidentarse en su trabajo la tienen los hombres, con cifras significativamente mayores que las mujeres: 38% y 14%, respectivamente, el 65% de los hombres perciben que la empresa se preocupa por su seguridad y salud frente al 53% de las mujeres y el 49% de las mujeres no recibe los equipos de protección personal a pesar de necesitarlo en comparación con un 24% de hombres.

Gestionar e implementar un compromiso de salud e higiene dentro de las organizaciones resulta una oportunidad relevante siempre que se incorpore una mirada de género en las prácticas, pautas y orgánicas que conversan sobre las condiciones de trabajo, en la identificación de los riesgos, en su exposición y en los efectos en la salud de las y los trabajadores (Mutual de Seguridad, 2019).

Gráfico 28: Implementación de compromiso de salud, seguridad e higiene





## 11. Medidas Proactivas de Igualdad de Género con Contratistas Residentes

La Guía Legal sobre Subcontratación de la Biblioteca del Congreso Nacional (2023) define la subcontratación como el trabajo realizado por un contratista o subcontratista, quien ejecuta obras o servicios bajo su propio riesgo para la empresa principal, dueña de la obra o faena. Este tipo de relación laboral es común en distintas industrias, lo que subraya la importancia de analizar cómo se aplican las medidas de igualdad de género en este contexto.

En el estudio se consultó a las organizaciones si contaban con medidas proactivas de igualdad de género con contratistas residentes.

**Un 67% indicó que no implementa estas medidas, mientras que sólo un 27% respondió afirmativamente.**

Este porcentaje refleja la necesidad de reforzar las prácticas de igualdad de género en las relaciones laborales indirectas, como las de subcontratación, para garantizar un trato equitativo en todas las etapas y niveles de la estructura empresarial (Ver gráfico 29).

La legislación chilena incluye normativas como la Ley N° 20.005, que sanciona el acoso sexual; la Ley N° 20.348, que garantiza la igualdad salarial; y la Ley N° 21.155, que fortalece la institucionalidad de género. Estas leyes buscan promover la equidad en el entorno laboral, incluyendo los espacios de subcontratación. Además, la Ley N° 20.940, que moderniza el sistema

Gráfico 29: Medidas Proactivas de Igualdad de Género con Contratistas Residentes



de relaciones laborales, introduce elementos que pueden emplearse para fomentar la igualdad de género entre las empresas y sus contratistas.

Estudios internacionales, como los realizados por la International Labour Organization (2019), destacan que la implementación de protocolos de seguridad y salud específicos para las necesidades de las mujeres reduce la accidentabilidad hasta en un 25%. Esto también contribuye a un mejor ambiente laboral y una imagen corporativa positiva, lo cual impacta favorablemente en la productividad y sostenibilidad de las empresas.

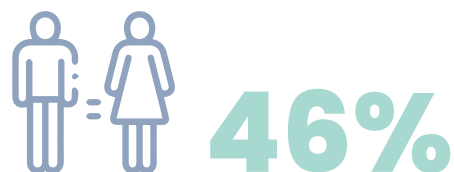
Es fundamental que la implementación de estas medidas se aborde no sólo como un cumplimiento legal, sino como una estrategia empresarial integral. Promover un entorno laboral inclusivo y seguro beneficia a todos los trabajadores y trabajadoras, consolidando un espacio que favorece tanto el desarrollo humano como el rendimiento organizacional.

## 12. Enfoque de Comunicación y Marketing Responsable

Un elemento fundamental en la evaluación de la equidad de género en las empresas es la responsabilidad que éstas asumen en desarrollar estrategias de comunicación y marketing que eviten la reproducción de estereotipos de género. Las desigualdades históricas en el uso del lenguaje han perpetuado roles que invisibilizan a mujeres, diversidades sexuales y otros grupos sociales. Por lo tanto, la gestión de la comunicación con un enfoque inclusivo es crucial para fomentar una representación equitativa.

En Chile, la comunicación y el marketing responsable, que evita estereotipos de género, se alinean con principios éticos y tratados internacionales que promueven la igualdad y la no discriminación. La Ley N° 20.609, que establece medidas contra la discriminación, puede aplicarse en casos de publicidad con contenido discriminatorio. Por su parte, la Ley N° 19.733 sobre Libertades de Opinión e Información y Ejercicio del Periodismo desincentiva la discriminación por género en medios de comunicación. A su vez, el Consejo Nacional de Televisión (CNTV) regula contenidos para evitar estereotipos y prácticas discriminatorias en la programación.

En el estudio realizado, se consultó a las empresas sobre cómo implementan un compromiso de comunicación y marketing responsable. Los resultados muestran que un 46% utiliza lenguaje inclusivo de género en sus campañas. Un 31% revisa sus materiales y estrategias de marketing para evitar estereotipos negativos de género, mientras que un 27% ha establecido políticas o procedimientos específicos de comunicación responsable. Solo un 1% de las empresas mencionó otras formas de implementación de estas prácticas (Ver gráfico 30).



**46%**  
utiliza lenguaje  
inclusivo de género  
en sus campañas

La adopción de prácticas de comunicación y marketing que reflejen equidad de género y diversidad beneficia a las empresas al fortalecer su reputación y generar un impacto positivo en la sociedad. Las organizaciones que integran estos principios se posicionan como líderes en responsabilidad social y ética corporativa, promoviendo la lealtad y confianza del consumidor, que es cada vez más consciente del contenido que consume. Además, la inclusión de estrategias de equidad contribuye a atraer talento diverso y mejora la creatividad e innovación en las campañas, factores que enriquecen la cohesión interna y fortalecen la competitividad. En un entorno empresarial en constante evolución, este enfoque favorece la sostenibilidad y el cumplimiento de estándares internacionales de derechos humanos y responsabilidad social corporativa.

Gráfico 30: Enfoque de Comunicación y Marketing Responsable



### 13. Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión

La diversidad en las empresas se define como la promoción y reconocimiento de la capacidad de distintos grupos para ocupar puestos laborales en todos los niveles. De acuerdo con el informe *Uniendo Fuerzas por la Igualdad de Género* de la OCDE (2023), la diversidad implica la integración de diversas perspectivas y experiencias para enriquecer el entorno laboral y garantizar un acceso equitativo a oportunidades. La gestión de la diversidad (GD) implica la inclusión activa de personas con diferentes culturas, valores y costumbres, creando un entorno que aprovecha estas diferencias como una fuente de valor organizacional.

En la Región del Biobío, el análisis muestra que un 43% de las empresas no cuenta con políticas de diversidad, equidad e inclusión, mientras que un 57% sí las ha implementado (Ver gráfico 31).

Gráfico 31: Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión



Este porcentaje refleja la necesidad de un mayor compromiso para integrar una visión de diversidad de manera universal y con un foco estratégico.

La relevancia de la diversidad en entornos organizacionales es un tema altamente estudiado y se encuentra respaldada por principios internacionales como la Declaración Universal de la Unesco sobre Diversidad Cultural (2001). El fortalecimiento de la gestión de la diversidad y la implementación de políticas de equidad e inclusión no solo responde a un marco normativo robusto, sino que es esencial para la creación de un entorno laboral inclusivo y equitativo que refleje los principios de derechos humanos y contribuya al desarrollo social y económico.

### 13.1 Áreas Diversidad, Equidad e Inclusión en las que su organización enfoca políticas y/o estrategias

El análisis de las empresas de la Región del Biobío muestra un panorama mixto en la adopción de políticas de diversidad, equidad e inclusión. Si bien un 55% de las organizaciones cuenta con políticas y/o estrategias enfocadas en la igualdad de género, un porcentaje considerable no aborda estas iniciativas de manera integral. Esto es evidente en los porcentajes menores de implementación de otras acciones: un 49% incluye políticas para personas con discapacidad, un 42% abarca la diversidad generacional, un 33% promueve la interculturalidad, y un 31% gestiona la diversidad sexual. Un 1% de las organizaciones reporta otras acciones adicionales (Ver gráfico 32).

La gestión de la diversidad (GD) en las empresas se ha orientado hacia la dirección y administración de las diferencias culturales de los profesionales, viéndolas como generadoras de valor. La evolución de los conceptos ha pasado de «minoría» a «diversidad» y de «integración» a «inclusión», lo cual implica superar la aceptación pasiva de la diversidad y promover activamente su aprovechamiento. Según Keil et al. (2007), la GD es un proceso activo, basado en valores, que busca maximizar el potencial organizacional y está orientado hacia el futuro.



Gráfico 32: Áreas Diversidad, Equidad e Inclusión en las que su organización enfoca políticas y/o estrategias



# Conclusiones



Las organizaciones modernas son cada vez más conscientes de su rol esencial en la sociedad y del impacto que generan en los ámbitos social, económico y ambiental. Más allá de la generación de valor económico, se reconocen como actores claves para el desarrollo integral de las personas y el fortalecimiento de sus comunidades. En este marco, la equidad de género no solo es una responsabilidad ética, sino una estrategia crucial para la sostenibilidad y el éxito empresarial. Integrar políticas y enfoques que busquen un balance de género en las empresas ofrece múltiples beneficios, aunque, a pesar de ciertos avances, todavía queda un largo camino por recorrer.

El Fondo Monetario Internacional destaca que la igualdad de género es un motor esencial para el crecimiento económico global. La reducción de las brechas de género se presenta como un catalizador que favorece la recuperación económica tras las recientes crisis económicas y sociales, fortaleciendo la capacidad de las economías para ser más resilientes e inclusivas. Este enfoque adquiere especial relevancia en contextos donde las organizaciones deben gestionar la volatilidad del mercado y posicionarse estratégicamente para asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo.

En la actualidad, la Región del Biobío enfrenta un entorno económico adverso caracterizado por el cierre de industrias históricas, escenario que ha agudizado un clima de especulación y una creciente incertidumbre macroeconómica. Estos elementos han contribuido a un entorno regulatorio fragmentado y marcado por reformas normativas que, aunque necesarias, han sido objeto de debates sociales y controversias mediáticas, como por

ejemplo, la nueva ley de pesca. La combinación de la paralización de inversiones, el estancamiento del crecimiento económico y el incremento del desempleo ha exacerbado la presión sobre el tejido productivo regional.

En respuesta, la región ha emprendido esfuerzos para diversificar su matriz productiva, buscando sectores que impulsen un crecimiento más resiliente y sostenible. Sin embargo, esta coyuntura compleja limita la capacidad de las organizaciones para identificar y aprovechar plenamente los beneficios que las políticas y estrategias de diversidad, equidad e inclusión pueden ofrecer.

La implementación efectiva de políticas de equidad de género y diversidad requiere más que simples intenciones; exige un cambio cultural profundo que permita a las organizaciones ver estas medidas no sólo como un compromiso ético, sino como una ventaja competitiva. Sin embargo, los retos económicos y la incertidumbre que enfrenta Biobío dificultan que estas políticas sean aplicadas de manera óptima, limitando las acciones de inclusión y diversidad en el entorno regional.

La Segunda Radiografía de Indicadores de Género de la Región del Biobío 2024 se enfocó en analizar tres áreas clave: la participación de mujeres y hombres en las organizaciones, las brechas salariales y las mejores prácticas para diseñar, implementar y comunicar acciones que fomenten la equidad de género. Estudio que refleja el estado actual de las empresas en términos de equidad de género, destacando avances significativos en algunos aspectos, pero también mostrando áreas críticas que requieren atención.

**01** Uno de los hallazgos principales es la baja participación de mujeres en roles de liderazgo. En 2024, la presencia femenina en directorios empresariales disminuyó al 19,5%, frente al 24,2% de 2023, un dato preocupante que resalta la necesidad de implementar políticas efectivas que promuevan su inclusión. Esta cifra contrasta con el promedio del 28% observado en países de la OCDE, reflejando el rezago de Chile en esta materia. Aunque en cargos gerenciales hubo un leve incremento, alcanzando el 32,2% frente al 23,8% del año anterior, los hombres aún ocupan una mayoría significativa (67,8%), lo que evidencia barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones estratégicas.

Las políticas y planes estratégicos que promueven la diversidad, equidad e inclusión en la alta dirección se traducen en un enfoque más integral y representativo en la gestión empresarial, lo que a menudo resulta en un rendimiento organizacional superior. Estos beneficios se reflejan en una mayor creatividad y un mejor entendimiento del mercado, que pueden desembocar en una mayor satisfacción del cliente y en una cultura corporativa más inclusiva y comprometida. Además, alinearse con los valores de igualdad y responsabilidad social mejora la reputación de la empresa y facilita la atracción y retención de talentos.

**02** En términos de brechas salariales, el informe muestra que muchas empresas carecen de sistemas adecuados de medición. Un 54% de las organizaciones no estima su brecha salarial en cargos gerenciales y un 45% en jefaturas, lo que dificulta la identificación y resolución de desigualdades. De las empresas que sí miden, sólo el 30% reporta haber alcanzado la equidad salarial a nivel gerencial. Esta falta de datos no sólo invisibiliza las disparidades existentes, sino que también limita las posibilidades de diseñar políticas efectivas para reducirlas, desaprovechando el potencial económico asociado a la igualdad de género. De acuerdo con el Banco Mundial, cerrar estas brechas podría aumentar el PIB chileno en un 12%, lo que equivale a 40.000 millones de dólares.

**03** El análisis de las mejores prácticas muestra una adopción limitada de políticas formales de igualdad de género. Aunque el 42% de las organizaciones reportan contar con políticas específicas, muchas carecen de objetivos claros, metas medibles o recursos asignados para su implementación. Esto subraya la necesidad de un enfoque estratégico que trate la equidad de género no sólo como un tema ético, sino como una ventaja competitiva y un factor de sostenibilidad. La incorporación de buenas prácticas puede traducirse en beneficios como una mayor rentabilidad, un mejor clima laboral y la atracción de talento diverso.

En el ámbito de la conciliación laboral y familiar, se han observado avances, pero aún insuficientes. Un 69% de las empresas ha implementado medidas como el teletrabajo (54%) y horarios flexibles (46%). Sin embargo, la falta de programas específicos para mujeres en cargos gerenciales y la baja participación masculina en tareas de cuidado perpetúan roles





de género tradicionales. Aunque existe un marco legal para el permiso parental, menos del 0,3% de los hombres chilenos hace uso de esta opción, evidenciando barreras culturales y estructurales que impiden una verdadera corresponsabilidad.

En cuanto a la prevención del acoso y la violencia laboral, se han registrado progresos, con un 88% de las empresas adoptando protocolos específicos, en parte gracias a la Ley Karin (2024). No obstante, sólo un 19% de las organizaciones aborda de forma concreta la violencia intrafamiliar, un aspecto crítico dado su impacto en la productividad y el bienestar laboral.

La atención a la salud, seguridad e higiene de las trabajadoras también presenta retos. Aunque un 45% de las empresas ha implementado protocolos, un 51% aún no lo hace, desperdiciando oportunidades para mejorar la inclusión, especialmente en sectores con condiciones laborales exigentes.

Muchas organizaciones aún gestionan acciones de manera aislada, sin un enfoque estratégico que las sustente. Este escenario destaca la urgencia de que las organizaciones del Biobío adopten una planificación integral que trascienda las iniciativas puntuales y las meras intenciones. Para asegurar un crecimiento sólido y sostenible, es fundamental que los modelos de negocio y los planes de gestión incorporen la equidad, la diversidad y la inclusión como pilares de gestión. De esta manera, la igualdad de género pasará de ser un ideal abstracto a convertirse en un elemento central de la estrategia empresarial, impulsando tanto la competitividad como la sostenibilidad a largo plazo.

Por último, una de las oportunidades más valiosas para las organizaciones es avanzar hacia la formación y capacitación en cargos de liderazgo y jefaturas, enfatizando la sensibilización sobre la importancia de la equidad de género. Esto no solo contribuye a una gestión más inclusiva y empática, sino que

también mejora la toma de decisiones y fortalece la cultura organizacional. Al integrar estos principios en sus programas de capacitación, las organizaciones podrán formar equipos de liderazgo más conscientes y comprometidos, capaces de impulsar la innovación, adaptarse al cambio y mantener la cohesión interna. Esto refuerza la capacidad de las organizaciones para competir y prosperar en un entorno en constante transformación.

**04** Finalmente, las cifras sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI) revelan un panorama mixto.

Aunque el 57% de las empresas reportan contar con políticas de DEI, estas no siempre incluyen una perspectiva integral que aborde diferentes dimensiones de la diversidad, como discapacidad, interculturalidad y diversidad sexual. La gestión estratégica de la diversidad no solo es un imperativo ético, sino también un motor para la innovación y el rendimiento organizacional.

Es fundamental que las empresas adopten un enfoque integral y estratégico, priorizando la equidad de género como una inversión en su sostenibilidad y competitividad. Incorporar políticas claras, metas medibles y recursos específicos permitirá no solo cerrar las brechas existentes, sino también construir entornos laborales más inclusivos, productivos y resilientes. La Región del Biobío tiene una oportunidad única para posicionarse como un referente en la promoción de la igualdad de género, contribuyendo tanto al desarrollo económico como al bienestar social.

# Referencias Bibliográficas

- Alianza Global para la Inversión Sostenible (GSIA). (2022). Revisión global de la inversión sostenible 2022. GSIA. Disponible en: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>
- Banco Central de Chile. (2024). Informe de Política Monetaria, septiembre. Disponible en: <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>
- Banco Mundial. (2024). La Mujer, la Empresa y el Derecho 2024, décima inversión. Disponible en: <https://wbi.worldbank.org/es/wbi>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2005). Ley N° 20.005 que tipifica y sanciona el acoso sexual. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=236425>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2009) Ley N° 20.348 que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1003601>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2016). Ley N° 20.545 que modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el permiso postnatal parental. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1030936>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2012). Ley N° 20.607 que modifica el Código del Trabajo en materia de acoso laboral. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1042709>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley N° 20.940 que moderniza el sistema de relaciones laborales. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1094436>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). Ley N° 21.120 que reconoce y da protección al derecho a la identidad de género. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1126480>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2019). Ley N° 21.155 que establece medidas de protección a la lactancia materna y su ejercicio. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1131064>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). Ley N° 21.365 que modifica diversos cuerpos legales con el objeto de perfeccionar la normativa sobre acoso sexual. Recopilada en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=1163384>

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2021). Ley N° 21.369 que establece medidas para prevenir y sancionar actos de violencia en los ámbitos laborales y educativos. Recopilada en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1165023>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). Ley N°21.643 que modifica el código del trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200096>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). Ley N°21.645 que modifica el título II del libro II del código del trabajo “de la protección a la maternidad, paternidad y vida familiar” y regula un régimen de trabajo a distancia y teletrabajo en las condiciones que indica. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1199604>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2021). Igualdad salarial y su impacto en la eficiencia organizacional: Análisis de políticas y prácticas en Chile. BCN. Disponible en: [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F32199%2F2%2FBCN\\_igualdad\\_salarial\\_2021\\_Final.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F32199%2F2%2FBCN_igualdad_salarial_2021_Final.pdf)
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023) Decreto N°122 que promulga el convenio 190 sobre la violencia y el acoso de la organización internacional del trabajo. Recopilado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1196685>
- Bloomberg. (2023). Índice de igualdad de género 2023. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/latam/blog/el-indice-bloomberg-de-igualdad-de-genero-2023-atrae-a-600-empresas-de-todo-el-mundo/>
- Boston Consulting Group (BCG). (2018). How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Boston Consulting Group. (2022). The Future of Work: How Policies Drive Employee Retention. Disponible en: <https://www.bcg.com/capabilities/people-strategy/future-of-work>
- Buk. (2024). Radiografía de las mujeres en el trabajo 2024. Disponible en: [https://www.buk.cl/hubfs/2024/Research/Descargables/PDF\\_Radiograf%C3%ADa2024.pdf?utm\\_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8EOAlerksFqZ90gGIHOgNXcP8OhA0T52pm45cdKaqtluhtKnAV7\\_uAHEyNxQPj9njy2kn-jDpCyUO2cGpKrmUzOrmtFA&hsmi=298463469&utm\\_content=298463469&utm\\_source=hs\\_automation](https://www.buk.cl/hubfs/2024/Research/Descargables/PDF_Radiograf%C3%ADa2024.pdf?utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8EOAlerksFqZ90gGIHOgNXcP8OhA0T52pm45cdKaqtluhtKnAV7_uAHEyNxQPj9njy2kn-jDpCyUO2cGpKrmUzOrmtFA&hsmi=298463469&utm_content=298463469&utm_source=hs_automation)
- CADEM; Research & Estrategia; ChileMujeres.(2024).Estudio de opinión. Mujer y trabajo 2024. Disponible: <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2024/07/Estudio-Mujer-y-Trabajo-Cadem-y-ChileMujeres-7.2024.pdf>

- Catalyst. (2020). Why diversity and inclusion matter: Quick take. Disponible en: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- CEPAL. (2021). El costo de la violencia contra las mujeres en América Latina . Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://www.cepal.org/sites/default/files/infographic/files/c2300197\\_boletin\\_1\\_violencia\\_esp\\_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/infographic/files/c2300197_boletin_1_violencia_esp_web.pdf)
- CEPAL. (2023). Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023: la inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/items/da31764f-7b44-43e2-8be4-290f26b7d01f>
- Centro de estudios y prevención del delito. (2024). Subsecretaría de prevención del delito. Estadísticas delictuales. Recoilado en: <https://cead.spd.gov.cl/estudios-y-encuestas/>
- Chile Mujeres, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Quinto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2023. Disponible en: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2024/03/quinto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2023.pdf>
- Chile Mujeres. (2023). Informe de mujeres en empresas chilenas. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/informes>
- Cochrane, K., & Rao, N. (2019). Intersectional analysis of health metrics in Ethiopia. WHO Data Review. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7296636/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Estudio Económico de América Latina y el Caribe: Dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47164>
- Comisión Europea. (2023). Las personas, primero: diversidad e inclusión. Disponible en: [https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion\\_es](https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion_es)
- ComunidadMujer. (2021). ¿Cuánto aportamos al PIB? Reflexiones y estrategias para reconocer el trabajo de cuidados no remunerado en Chile. Disponible en: <https://comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2022/04/Cuanto-aportamos-al-PIB-2021-CMujer.pdf>
- Costa, R. (2024). Perspectivas macroeconómicas para Chile. Presidenta, Banco Central de Chile. Disponible en: <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/IPoM+Septiembre+2024+%28AmCham%29+-+Rosanna+Costa.pdf/9bbfb10f-1f1e-a1ea-4882-e302f62a3ff1?t=1727982362982>

- Dirección del Trabajo de Chile. (2021). Guía de buenas prácticas en igualdad salarial. Dirección del Trabajo de Chile. Disponible en: [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-98920\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-98920_recurso_1.pdf)
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94 (7-8), 52-60. Disponible en: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857. Disponible en: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Espinoza, V., Barozet, E., Contreras, D., Gayo, M., & Méndez, M. L. (2023). Estratificación, desigualdad y pacto social en el Chile actual: evaluaciones y preferencias de la población para la política pública (No. 68553). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fb34e857-b51f-4af5-b6b0-b9ff8d09af7c/content>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. Research Policy, 292.
- Foro Económico Mundial. (2022). The True Cost of Employee Turnover. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>
- Foro Económico Mundial. (2023). Global Gender Gap Report 2023. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>
- Fondo Monetario Internacional. (2024). Promover la igualdad de género y enfrentar los desafíos demográficos . FMI. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publicaciones/CR/Temas/2024/06/11/Promover-la-igualdad-de-género>
- Fondo Monetario Internacional. (2022). Cómo cerrar la brecha de género y hacer crecer la economía mundial. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/09/08/how-to-close-gender-gaps-and-grow-the-global-economy>
- Gerencia de Gestión del Conocimiento de la Mutual de Seguridad CChC y el Instituto Sindical de Trabajo. (ISTAS). (2019). MUJER Y SALUD LABORAL: Una guía para la acción. Recopilada en: [Ir al link](#)
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women’s employment, education, and family. American Economic Review, 96(2), 1-21. Disponible en: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.96.2.1>

- Goldin, C. (2021). Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity. Disponible en: <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691201788/career-and-family>
- Guzmán, C. A. (2023). Formación en metodología cuantitativa en trabajo social desde la perspectiva crítica: reflexiones desde la docencia en pandemia. Experiencias docentes en tiempo de crisis. Testimonios de carreras de Trabajo Social en Chile.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Hill, E. J., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. Community, Work & Family, 11(2), 165-181.
- Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta Nacional de Empleo (ENE). (2023). Boletín Estadístico: Empleo Trimestral. Disponible en: [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/infograf%C3%ADas/autonomiaeconomica/inf-ond22-empleo-sexo.pdf?sfvrsn=aa849346\\_3](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/infograf%C3%ADas/autonomiaeconomica/inf-ond22-empleo-sexo.pdf?sfvrsn=aa849346_3)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023) Infografías en torno a género y mercado laboral Estadísticas de Género. Recopilado en: <https://www.estadisticasdegenero.cl/ine-publica-infografias-en-torno-a-genero-y-mercado-laboral/>
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2008). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. American Sociological Review. Recopilado en: [https://www.researchgate.net/publication/51135114\\_Changing\\_Workplaces\\_to\\_Reduce\\_Work-Family\\_Conflict\\_Schedule\\_Control\\_in\\_A\\_White-Collar\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/51135114_Changing_Workplaces_to_Reduce_Work-Family_Conflict_Schedule_Control_in_A_White-Collar_Organization)
- Kleven, H., Landais, C., & Søgaaard, J. E. (2018). \*Children and gender inequality: Evidence from Denmark\*. Princeton University and NBER, London School of Economics, University of Copenhagen and CEBI. Disponible en: [https://www.henrikkleven.com/uploads/3/7/3/1/37310663/kleven-landais-sogaard\\_aej-applied\\_sep2018.pdf](https://www.henrikkleven.com/uploads/3/7/3/1/37310663/kleven-landais-sogaard_aej-applied_sep2018.pdf)
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2013). Work—Nonwork Boundary Management Profiles: A Person-Centered Approach. Journal of Vocational Behavior, 81(1), 112-128.
- McKinsey Global Institute. (2015). The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

- McKinsey & Company. (2022). Mujeres en el lugar de trabajo. Recopilado en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2022/es>
- McKinsey & Company. (2023). Mujeres en el lugar de trabajo. Recopilado en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2023/es>
- MSCI. (2022). Gender diversity and financial performance. Disponible en: <https://www.msci.com/research-and-insights/gender-diversity-and-financial-perforen:mance>
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género; Mujeres en Finanzas. (2022). Decálogo de Buenas Prácticas para Fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero. Disponible en: [https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2022/01/decalogo\\_mef-VF.pdf](https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2022/01/decalogo_mef-VF.pdf)
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2022). Cuenta Pública 2022 Ministerial. Recopilado en: <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2022/11/CUENTA-PUBLICA-MINISTERIAL.pdf>
- Mutual de Seguridad CChC y el Instituto Sindical de Trabajo. (ISTAS). (2018). Guía para incorporar el enfoque de género Mujeres y salud en el trabajo: Recopilado en: trabajo: [https://istas.net/sites/default/files/2020-12/1Mujeres\\_SaludTrabajo\\_Guia\\_enfoque\\_genero.pdf](https://istas.net/sites/default/files/2020-12/1Mujeres_SaludTrabajo_Guia_enfoque_genero.pdf)
- Norma chilena NCh3262:2021: Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal. (2020, octubre 9). SernamEG; Servicio nacional de la Mujer y la Equidad de Género. Recopilado en: [https://www.sernameg.gob.cl/?page\\_id=32792](https://www.sernameg.gob.cl/?page_id=32792)
- Mujeres Empresarias & Unilever. (2023). Informe de participación laboral femenina. Disponible en: <https://www.mujeersempresarias.cl/>
- Observatorio del Contexto Económico UDP; Chile Mujeres; Cámara De Comercio De Santiago. (2024). Zoom De Género Brechas de Ingresos 2024. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2024/09/Zoom-de-Genero-Brechas-de-Ingresos-2024.pdf>
- Observatorio Social Ministerio de Desarrollo Social y Familia.(2022). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, CASEN. Disponible en: [https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/Presentaci%C3%B3n\\_Resultados\\_Casen\\_2022%20\\_v20oct23.pdf](https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/Presentaci%C3%B3n_Resultados_Casen_2022%20_v20oct23.pdf)
- ONU Mujeres. (2021). Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Disponible en: <https://www.unwomen.org>

- ONU Mujeres. (2023). El impacto del trabajo de cuidado no remunerado en la salud de las mujeres en América Latina. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/informes/impacto-cuidado-salud>
- ONU Mujeres. (2023). Informe de Rendición de Cuentas de Generación Igualdad 2023. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-11/generation-equality-accountability-report-2023-es.pdf>
- ONU Mujeres. (2023). Promoting gender equality in the workplace: A strategic approach. Disponible en: [https://www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/strategies-and-tools#Gender\\_balance\\_strategies](https://www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/strategies-and-tools#Gender_balance_strategies)
- ONU Mujeres. (2024). El progreso en los derechos de las mujeres y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: conclusiones del informe Panorama de género 2024 de ONU Mujeres. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/articulos/articulo-explicativo/el-progreso-en-los-derechos-de-las-mujeres-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-conclusiones-del-informe-panorama-de-genero-2024-de-onu-mujeres>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Informe mundial sobre salarios 2022-2023: salarios y productividad. Disponible en: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms\\_878409.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_878409.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino. Disponible en: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Informe global sobre igualdad. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/lang-es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). World employment and social outlook: Trends 2021. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/lang-en/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). El impacto del trabajo de cuidado no remunerado en la participación laboral de las mujeres en América Latina. Disponible en: [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_ImpactoCuidado\\_2023](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_ImpactoCuidado_2023)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Licencias de paternidad y el rol de los hombres en el cuidado en América Latina. Disponible en: [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_Paternidad\\_2024](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_Paternidad_2024)



- Organización Internacional del Trabajo( OIT). (2024). La informalidad laboral femenina en América Latina. Disponible en: <https://www.ilo.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; OCDE. (2023). Informe Uniendo fuerzas por la igualdad de género. Disponible en: [https://www.oecd.org/en/publications/joining-forces-for-gender-equality\\_67d48024-en/full-report.html#foreword-d1e20-1f40a3986f](https://www.oecd.org/en/publications/joining-forces-for-gender-equality_67d48024-en/full-report.html#foreword-d1e20-1f40a3986f)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; OCDE. (2024). Encuesta de la OCDE sobre los motores de la confianza 2024 Chile. Disponible en: [https://www.oecd.org/es/publications/encuesta-de-la-ocde-sobre-los-motores-de-la-confianza-2024\\_85bdcdc0-es/chili\\_f5523f36-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/encuesta-de-la-ocde-sobre-los-motores-de-la-confianza-2024_85bdcdc0-es/chili_f5523f36-es.html)
- Red Chilena Contra la Violencia hacia las Mujeres. (2024). Dossier informativo: 2023-2024. Violencia contra las mujeres No más violencia. <https://www.nomasviolenciacontramujeres.cl/wp-content/uploads/2024/10/DOSSIER-2024.pdf>
- Superintendencia de Seguridad Social, U. de CS (sf). Orientaciones para un uso de lenguaje inclusivo de género en la SUSESO. Recopilado en: [https://www.suseso.cl/601/articles-578130\\_recurso\\_005.pdf](https://www.suseso.cl/601/articles-578130_recurso_005.pdf)
- Superintendencia de Seguridad Social. (2022). Ley de posnatal parental cumple una década y sólo un 0,23% de hombres lo ha usado, mientras que este (2022) ¿Por qué los padres no se involucran en el cuidado de sus hijos recién nacidos? Disponible en: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/ley-de-posnatal-parental-cumple-una-decada-y-solo-023-de-hombres-lo-ha-usado-por-que-los-padres-no-se-involucran-en->
- UNICEF; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2014). Guía de Paternidad Activa para Padres. Disponible en: [https://www.unicef.org/chile/media/1126/file/guia\\_de\\_paternidad\\_activa\\_para\\_padres.pdf](https://www.unicef.org/chile/media/1126/file/guia_de_paternidad_activa_para_padres.pdf)
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). Our Common Future. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- World Economic Forum. 2024. Brecha de género: el panorama laboral de las mujeres en 2024. Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/>
- World Economic Forum. 2024. Global Gender Gap 2024. Recopilado en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf)

# Anexos



## 7.1 Discusión teórica

*La persistente desigualdad de género en el ámbito laboral global se presenta como un desafío crítico que refleja barreras tanto estructurales como culturales que limitan la participación plena y el desarrollo profesional de las mujeres. Estas inequidades, repetidas a lo largo del tiempo, perpetúan brechas que afectan el crecimiento económico y la inclusión social. A pesar de los avances, la continuidad de las brechas de género en el ámbito laboral sigue siendo preocupante (ONU Mujeres, 2023; OCDE, 2024).*

Según el Informe Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial (2023), al ritmo actual de progreso, cerrar las brechas de género a nivel mundial tomaría aproximadamente 131 años. En Chile, el panorama es igualmente preocupante: se calcula que alcanzar la equidad de género podría requerir alrededor de 67 años si avanzamos con la misma velocidad y compromiso actual. El informe Zoom de Género (2024) refuerza esta preocupación, señalando que la velocidad de cierre de brechas se ha ralentizado en los últimos dos años, especialmente en sectores altamente calificados.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), la participación laboral femenina a nivel mundial es de 47.4%, en contraste con el 72.3% de los hombres, lo que refleja una brecha de 24.9 puntos porcentuales. En América Latina,

la disparidad es ligeramente menor, con una participación laboral femenina del 51.8% frente al 74.4% masculina (OIT, 2023). La OCDE (2024) señala que esta brecha es particularmente pronunciada en países en desarrollo, donde las barreras estructurales y culturales son más significativas.

En Chile, la tasa de participación femenina alcanza el 52.8% en 2024, frente al 73.1% de los hombres, lo que implica una diferencia de 20.3 puntos porcentuales (INE, 2024). Esto representa un avance respecto al año anterior, cuando la participación femenina era de 49.8% y la masculina de 71.4%, con una brecha de 21.6 puntos porcentuales. Esta mejora de 3 puntos porcentuales en la participación femenina y la reducción de 1.3 puntos en la brecha de género muestra un progreso, aunque la disparidad sigue siendo significativa y similar al promedio de países de

la OCDE (OCDE, 2024). El informe Zoom de Género (2024) complementa estos datos, indicando que el crecimiento en la participación laboral femenina ha sido especialmente notable en mujeres entre 25 y 34 años con educación superior, aunque persisten importantes desafíos para otros grupos etarios y niveles educativos.

Por otra parte, el estudio Mujer y Trabajo 2024 de Cadem y ChileMujeres señala que el 31% de las mujeres chilenas trabaja en empleos dependientes, mientras que un 17% se dedica al cuidado del hogar y la familia. Estas cifras reflejan las limitaciones estructurales y culturales que enfrentan las mujeres para acceder al mercado laboral formal. La OCDE (2024) destaca que, en Chile, las mujeres de sectores vulnerables enfrentan una “doble discriminación” basada en género y nivel socioeconómico, lo que resulta en tasas de participación laboral significativamente más bajas.

El informe Zoom de Género (2024) agrega que las mujeres en el quintil más bajo de ingresos tienen una probabilidad tres veces menor de acceder a empleos formales en comparación con aquellas del quintil más alto. En dicho quintil, sólo el 33% de las mujeres participa en el mercado laboral, frente al 65% de los hombres. Esta diferencia se amplía en hogares con presencia de niños menores de 5 años, donde apenas el 25% de las mujeres logra acceder a un empleo formal, en comparación con el 50% de los hombres.

Según la CASEN (2023), las mujeres en el quintil más bajo dedican más de 20 horas semanales a tareas de cuidado no remunerado, lo que reduce significativamente sus oportunidades laborales.

Además de la participación, las brechas salariales representan un desafío persistente. En Chile, las mujeres ganan un promedio de un 28% menos que los hombres por trabajos de igual valor, y esta disparidad se amplía hasta el 31,1% en hogares



con niños menores de tres años (INE, 2023). Estas desigualdades son aún más pronunciadas en sectores de alta remuneración, como tecnología y finanzas, donde los ingresos femeninos son considerablemente inferiores (Chile Mujeres, 2024). Asimismo, las mujeres están sobrerrepresentadas en el trabajo informal, con una tasa de informalidad del 28,7%, en comparación con el 26,1% de los hombres, lo que restringe su acceso a derechos laborales, seguridad social y salarios dignos (INE, 2024).

El trabajo de cuidado no remunerado constituye otra barrera estructural. El informe Zoom de Género (2024) agrega que esta brecha se amplía hasta un 35% en posiciones de alta dirección y sectores tradicionalmente masculinizados.

En América Latina, las mujeres dedican entre 22 y 42 horas semanales a estas labores, lo que representa el 73% del total de tiempo destinado al cuidado, en comparación con el 27% asignado por los hombres (CEPAL, 2023). En Chile, esta carga desigual reduce las oportunidades de las mujeres para acceder a empleos formales y limita su desarrollo profesional, perpetuando las brechas de ingresos y ascenso laboral. Según CASEN (2023), más del 65% de las mujeres en el quintil más bajo dedica más de 20 horas semanales a tareas de cuidado, lo que restringe significativamente su tiempo disponible para participar en el mercado laboral.

## Políticas y acciones para la equidad de género

Frente a estas disparidades, la implementación de políticas públicas y empresariales ha demostrado ser fundamental para promover la equidad de género en el mercado laboral. En Chile, normativas como la Norma Chilena 3262, la Ley de Conciliación de la Vida Laboral y la Ley Karin buscan reducir las desigualdades, promoviendo la corresponsabilidad en las tareas de cuidado y fortaleciendo la participación femenina en el empleo formal (Chile Mujeres, 2024). Estas leyes también tienen como objetivo combatir la violencia estructural que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, una barrera invisible pero persistente.

A nivel regional, las licencias parentales son una herramienta clave. En América Latina, la mayoría de los países ofrece entre 14 y 18 semanas de licencia de maternidad remunerada, mientras que las licencias de paternidad suelen ser mucho más cortas, con un promedio de 5 a 10 días (Banco Mundial, 2023). Este contraste refuerza los estereotipos de género y perpetúa la desigualdad en las responsabilidades de cuidado. Para avanzar en corresponsabilidad, algunas empresas han implementado políticas que fomentan el uso equitativo de estas licencias, mejorando tanto la retención de talento como el compromiso organizacional.

La CASEN (2023) destaca que los programas de subsidios al cuidado infantil implementados en Chile han tenido un impacto positivo en la participación laboral femenina, especialmente entre los hogares del primer y segundo quintil de ingresos. Sin embargo, señala que aún existe una brecha significativa en la cobertura, ya que el 40% de las mujeres que necesita servicios de cuidado no tiene acceso a ellos, lo que limita su inserción en el mercado laboral formal.



En el ámbito empresarial, la adopción de horarios flexibles, teletrabajo y servicios de cuidado infantil han demostrado ser efectivos para mejorar la inclusión laboral femenina. Estas políticas permiten a las mujeres equilibrar las demandas laborales con las responsabilidades familiares, reduciendo así la rotación y el ausentismo. Según Goldin (2021), la flexibilidad laboral no solo retiene el talento femenino, sino que también aumenta la productividad y el rendimiento financiero de las empresas.

De acuerdo con el informe Mujer y Trabajo 2024, el 74% de los encuestados considera que la flexibilidad laboral es la medida más relevante para impulsar el trabajo femenino, seguida por la igualdad salarial (59%) y el acceso a salas cuna universales (30%). Estas políticas son clave para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares y permitir una mayor participación femenina en el mercado laboral (CADEM y Chile Mujeres, 2024)

Adicionalmente, las métricas de género, como los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), han emergido como herramientas esenciales para evaluar y promover la equidad en las organizaciones. Estas métricas permiten monitorear la representación femenina en roles de liderazgo, las brechas salariales y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Las empresas que incorporan métricas de género no solo experimentan mejoras en inclusión, sino que también incrementan su resiliencia ante desafíos globales, como el cambio climático y las crisis económicas (ONU Mujeres, 2023).

*De acuerdo con el informe Mujer y Trabajo 2024, el 74% de los encuestados considera que la flexibilidad laboral es la medida más relevante para impulsar el trabajo femenino, seguida por la igualdad salarial (59%) y el acceso a salas cuna universales (30%).*



# Impacto económico y empresarial de la equidad de género

La equidad de género en el mercado laboral tiene un impacto directo y positivo en el crecimiento económico y la rentabilidad empresarial. Estudios globales han estimado que cerrar las brechas de género podría incrementar el PIB global en 12 billones de dólares (Goldin, 2021). En América Latina, esta medida podría elevar el PIB regional en un 14%, impulsando el desarrollo sostenible (OIT, 2024).

En Chile, según el estudio de CADEM y Chile Mujeres (2024), la mayoría de las mujeres (66%) expresa un interés significativo en trabajar en empleos formales con contrato, lo que destaca la necesidad de crear condiciones favorables para su inclusión laboral.

En el ámbito organizacional, las empresas con mayor representación femenina en roles de liderazgo tienden a ser más rentables. Por ejemplo, aquellas con al menos un 30% de mujeres en puestos ejecutivos tienen un 15% más de probabilidades de superar la rentabilidad promedio de su sector (Comunidad Mujer, 2021). Además, la diversidad de género en los equipos de liderazgo fomenta la innovación, lo que se traduce en un aumento del 19% en los ingresos derivados de nuevos productos y servicios (Boston Consulting Group, 2018).

Las políticas inclusivas no sólo generan beneficios internos, como la reducción del ausentismo y la rotación laboral, sino que también fortalecen la competitividad externa de las empresas.

Organizaciones que promueven la corresponsabilidad en las tareas de cuidado y la igualdad en el acceso a oportunidades laborales reportan incrementos significativos en productividad y desempeño financiero. Según McKinsey & Company (2023), estas políticas pueden reducir el ausentismo en un 25% y aumentar la productividad en un 20%.

Finalmente, la inclusión de las mujeres en el mercado laboral formal tiene beneficios a largo plazo para las economías nacionales. La inversión en servicios de cuidado infantil y licencias parentales adecuadas puede aumentar la participación laboral femenina en un 5% en países de ingresos medios y bajos, contribuyendo al crecimiento económico sostenible (OIT, 2021). Además, empresas que adoptan modelos de negocio inclusivos experimentan una mejora en su reputación y en su capacidad para atraer talento calificado, fortaleciendo su posición competitiva en mercados cada vez más sensibilizados con la equidad de género y la sostenibilidad.

