



CUARTO DIAGNÓSTICO PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA

REGIÓN DE VALPARAÍSO 2025



ASIVA



**Documento Elaborado por el
Área de Políticas Públicas y Estudios**

Mensaje

Como presidenta de la Comisión Mujer y Liderazgo de ASIVA, me complace presentar la cuarta edición del *Diagnóstico de Participación Femenina en la Región de Valparaíso*, una iniciativa que desde 2022 se ha consolidado como un referente en la visibilización y seguimiento del compromiso empresarial con la equidad de género, la inclusión femenina y el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral.



Este estudio, posible gracias al trabajo colaborativo con las empresas participantes, se ha transformado en una herramienta clave para detectar avances, identificar brechas persistentes y explorar nuevas oportunidades que contribuyan a la construcción de organizaciones más inclusivas, sostenibles y equitativas. La información recopilada en esta versión 2025 no solo reafirma tendencias observadas en años anteriores, sino que también revela transformaciones significativas: mayor presencia femenina en cargos de responsabilidad, avances en la implementación de políticas internas con enfoque de género, y esfuerzos concretos para promover la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Entre las principales novedades de esta edición destaca la incorporación de nuevas dimensiones de análisis, así como el fortalecimiento de la comparación longitudinal con los estudios previos. Esta mirada más amplia y profunda permite evidenciar el progreso alcanzado, pero también ilumina con claridad las áreas donde aún es necesario intensificar los esfuerzos. Particularmente relevante resulta poner atención a las brechas persistentes en ciertos sectores productivos, así como a las buenas prácticas que emergen como ejemplos replicables y escalables para otras organizaciones.

Reafirmamos nuestra convicción de que este diagnóstico debe seguir consolidándose como una herramienta periódica de seguimiento, que oriente la toma de decisiones basadas en evidencia y promueva una cultura organizacional comprometida con la equidad, la diversidad y el desarrollo integral de las personas.

Agradecemos sinceramente a todas las empresas que participaron en esta edición por su compromiso, apertura y disposición. Desde la Comisión Mujer y Liderazgo de ASIVA, continuaremos trabajando para que la participación laboral femenina y el liderazgo de las mujeres se conviertan en motores clave del desarrollo económico y social de nuestra región.

Aún tenemos desafíos por delante, pero también contamos con señales claras y alentadoras que nos invitan a seguir avanzando con decisión.

Janett Maritano Diaz
Presidenta Comisión Mujer y Liderazgo ASIVA

Contenidos

Caracterización empresas y organizaciones	6
Población objetivo y marco muestral	6
Levantamiento	6
Actividad económica	6
Clasificación según tamaño	7
Observaciones	7
Dimensiones estudiadas	8
Distribución por género	9
Mujeres en cargo de alta responsabilidad	10
Empresas y Organizaciones Cero	11
Participación femenina por sector económico	12
Movimientos de personal	16
Inclusión de mujeres con discapacidad	16
Buenas prácticas de equidad	17
Diagnóstico y políticas estructurales	17
Medidas afirmativas y operativas	18
Sensibilización y cultura organizacional	18
Liderazgo en implementación de medidas y políticas de equidad de género	19
Fomento del liderazgo	20
Formación y desarrollo	20
Gestión del talento	20
Marco institucional	20
Acoso Laboral	21
Conciliación vida laboral	22
Flexibilidad en la jornada y lugar de trabajo	22
Programas y beneficios específicos	22
Ambiente organizacional favorable	22
Fomento de corresponsabilidad parental	23
Evaluación del éxito de las medidas	24
Norma Chilena 3262	25
Resumen Buenas Prácticas	26
Anexo: Cuadro comparativo en el tiempo	29



Índice de Figuras

Figura 1 Distribución de colaboradores según modalidad de trabajo.	9
Figura 2 Participación femenina en cargos sin jefatura.	10
Figura 3 Participación femenina en gerencia.	10
Figura 4 Participación femenina en directorio.	10
Figura 5 Participación femenina en todos los sectores económicos.	12
Figura 6 Participación femenina en el sector Industria.	12
Figura 7 Participación femenina en el sector Servicios.	13
Figura 8 Participación femenina en el sector Logística.	13
Figura 9 Participación femenina en el sector Educación.	14
Figura 10 Participación femenina en el sector Salud.	14
Figura 11 Participación femenina en el sector Minería.	15
Figura 12 Contrataciones femeninas del último año.	16
Figura 13 Indicadores prácticas de equidad de género: Diagnóstico y políticas estructurales.	17
Figura 14 Indicadores prácticas de equidad de género: Medidas afirmativas y operativas.	18
Figura 15 Indicadores prácticas de equidad de género: Sensibilización y cultura organizacional.	18
Figura 16 Liderazgo en implementación de medidas y políticas.	19
Figura 17 Evolución en el tiempo de implementación de medidas de acosos laboral.	21
Figura 18 Empresas y organizaciones con medidas de flexibilidad laboral.	23
Figura 19 Evaluación del éxito de las medidas implementadas.	24
Figura 20 Empresas y organizaciones certificadas en NCh 3262.	25



Caracterización empresas y organizaciones

Población objetivo y marco muestral

Este estudio tiene como grupo objetivo a empresas y organizaciones con operaciones en la región de Valparaíso, buscando recoger sus cifras de participación laboral femenina, prácticas y políticas en equidad de género. El marco muestral empleado se constituye de dos formas. Por una parte, se realiza una convocatoria a las más de 130 socios de ASIVA, que se complementa con una convocatoria abierta a empresas y organizaciones que no son socias de ASIVA, por lo que se trata de un muestreo por conveniencia, no-probabilístico.

Levantamiento

El levantamiento de datos se realizó mediante un cuestionario en la plataforma online Zoho Survey, entre el 1 de abril y el 8 de mayo de 2025. El periodo de referencia por el que se consulta a las empresas y organizaciones es el año 2024.

Actividad económica

La Tabla 1 a continuación muestra la distribución de sectores a los que pertenecen estas instituciones. La mayoría de las respuestas provienen del sector **Servicios**, que representa el **44%** del total, con **37 organizaciones** participantes.¹ Le siguen el sector **Industria** con **18 organizaciones (21%)** y **Logística** con **14 organizaciones (17%)**, lo que indica una fuerte presencia de actividades productivas y de transporte. Los sectores de **Educación (8%, con 7 organizaciones)**, **Salud (5%, con 4 organizaciones)** y **Minería (5%, también con 4 organizaciones)** tuvieron una participación menor, pero igualmente significativa para reflejar una diversidad de rubros en el universo encuestado. Esta distribución permite obtener una visión representativa y multisectorial de las dinámicas laborales abordadas en el estudio.

Tabla 1: Distribución de organizaciones encuestadas según sector económico

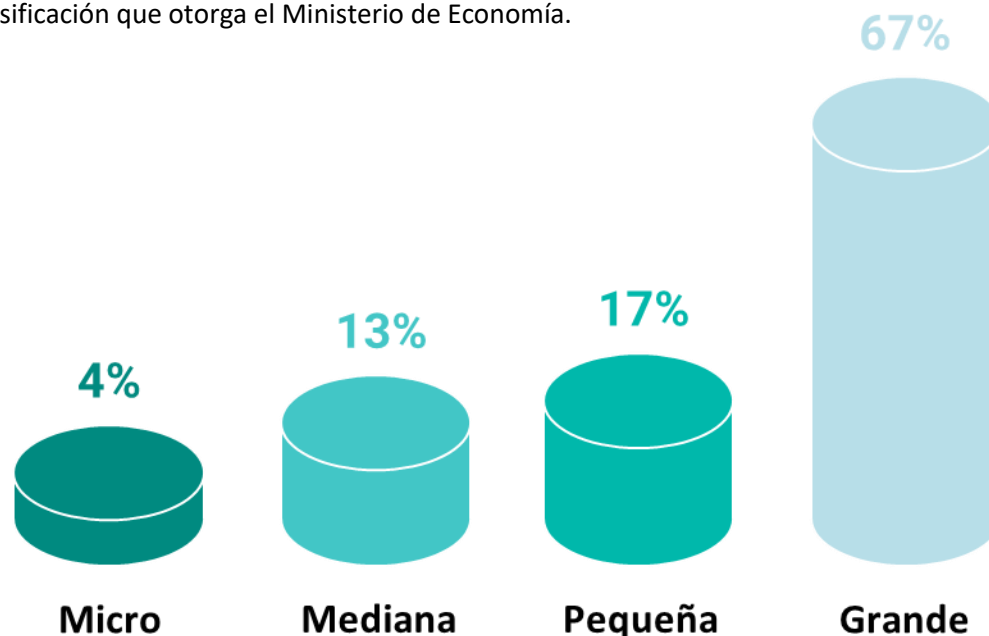
	Número de organizaciones	Porcentaje del total encuestado
Servicios	37	44%
Industria	18	21%
Logística	14	17%
Educación	7	8%
Salud	4	5%
Minería	4	5%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025

¹ El sector servicios comprende actividades económicas no productivas que abarcan comercio, finanzas, administración pública, servicios profesionales, inmobiliarios, de apoyo, sociales, ambientales, comunicaciones, alojamiento y suministro básico.

Clasificación según tamaño

Clasificamos a las 84 empresas y organizaciones participantes en este diagnóstico por tamaño de empresa para entender el perfil de las empresas y organizaciones que responden. Esta categorización se hace en base al tamaño de empresa según ingreso de ventas anuales, de acuerdo a la clasificación que otorga el Ministerio de Economía.



Distribución de organizaciones encuestadas según ingreso por ventas anuales

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025 y datos del SII.

Observaciones

Si bien se trata de un estudio no-probabilístico, el presente estudio representa un diagnóstico de la realidad regional dado que respondieron 84 empresas y organizaciones de la región, lo que corresponde a un aumento de 15% respecto a la tasa de respuesta del año anterior. Estas empresas y organizaciones reportan un total de 32.633 colaboradores, lo que representa un 5% de los trabajadores de la región.²

² Cálculo en base a estimación de número de trabajadores de los registros tributarios del SII a 2023.

Dimensiones estudiadas

La encuesta aplicada tiene 35 ítems, definidos a partir de 8 dimensiones, que en su conjunto buscan capturar el comportamiento de las empresas y organizaciones en lo que concierne a la participación laboral femenina, tanto en el estado actual como en las políticas que implementan para fomentar dicha participación.

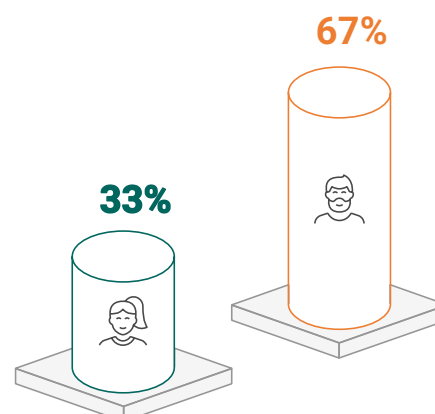
Es importante resaltar que, en concordancia con la definición de las preguntas de la encuesta, el presente documento también se estructura según dichas dimensiones de análisis.

Las dimensiones consideradas son las siguientes:

1. **Distribución por género:** Porcentajes de participación de mujeres sobre el total de personas contratadas, según nivel de jerarquía, y en situación de discapacidad.
2. **Movimientos de personal:** Porcentaje de mujeres entre las nuevas contrataciones, personas promovidas, y personas que abandonaron la compañía.
3. **Políticas de equidad de género:** Organizaciones con prácticas de equidad de género tales como fomento a la contratación de mujeres, cuotas de género, y revisión de brecha salarial.
4. **Fomento del liderazgo:** Organizaciones que implementan prácticas para promover el liderazgo femenino.
5. **Acoso laboral:** Existencia de procedimientos de denuncia de distintos tipos de acoso y difusión al respecto.
6. **Conciliación de vida laboral:** Existencia de programas de conciliación laboral, flexibilidad, postnatal masculino y corresponsabilidad parental.
7. **Norma Chilena 3262:** Organizaciones que se encuentran certificadas en esta norma, y razones para no certificarse.
8. **Buenas prácticas de equidad:** Descripciones cualitativas de las prácticas de equidad e inserción laboral que han implementado las empresas y organizaciones en las áreas de ingreso a la empresa, bienestar y desarrollo, capacitación, y otras.

Distribución por género

En el presente estudio, se captura una muestra de 32.633 colaboradores. De estos colaboradores, un 33% son mujeres, 67% hombres, y 0,01% se categorizan como otros. Para poner estas cifras en un contexto más amplio, a nivel nacional las mujeres representan 43% sobre el total de la fuerza de trabajo. Mientras tanto, el promedio para los países de ingreso alto es de 45% y en América Latina y el Caribe.



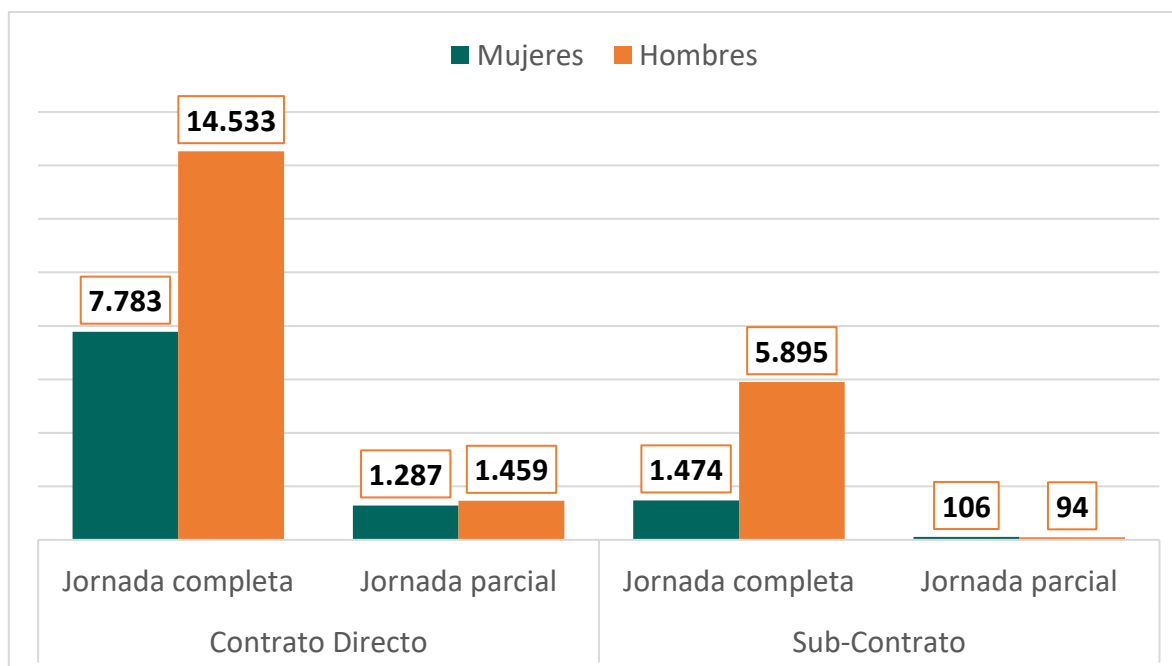
Respecto al total de mujeres trabajadoras se observa que un 73% lo hace con la modalidad de contrato directo en jornada completa, mientras que un 12% con contrato directo y jornada parcial. Un 14% se encuentra subcontratada con jornada completa, mientras que un 1% lo está con jornada parcial.

61,8

Edad promedio de jubilación mujeres en muestra encuestada

Es importante observar que en la modalidad de subcontrato con jornada completa se presenta una diferencia notoria entre los hombres y las mujeres. Es probable que la mayor concentración de fuerza laboral masculina se deba a la distribución por sectores de nuestra muestra, que concentra múltiples empresas de servicios de electricidad, gas y agua además de industria manufacturera, ambos rubros que suelen emplear trabajadores subcontratados en oficios.

Figura 1: Distribución de colaboradores según modalidad de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Mujeres en cargos de alta responsabilidad

La proporción de mujeres trabajadoras se encuentra por debajo del indicador nacional, al igual que en el año anterior, esta vez con una brecha del 5%. Por otra parte, el indicador aumentó en un 2%.

A nivel nacional se observa un estancamiento en este indicador, mientras que en el ámbito regional se cuenta con una participación menor que en 2021 y 2022.

Figura 2: Participación femenina en cargos sin jefatura.

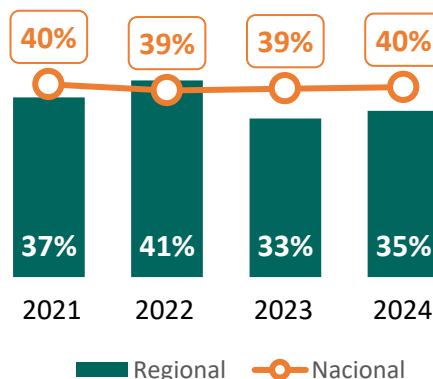
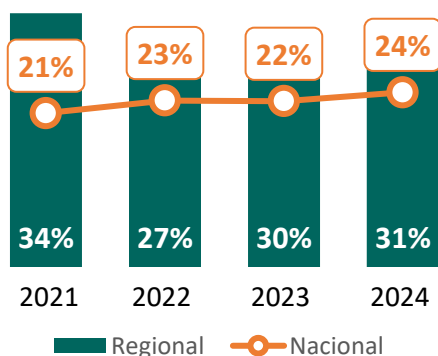


Figura 3: Participación femenina en gerencia.



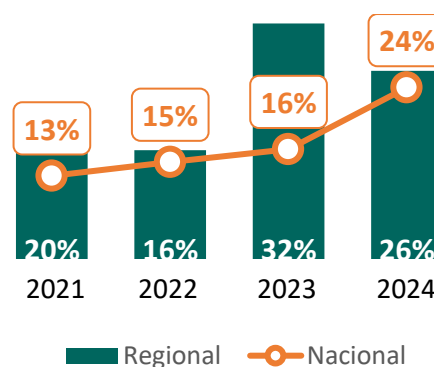
En el caso de las gerentas de primera línea, es decir, gerencias generales o que reportan directamente a gerencia general, el indicador regional se encuentra un 7% por sobre el nacional.

Además, durante el año 2024 se registró un aumento de un 1% respecto a 2023, manteniendo la leve tendencia al alza que se presenta desde 2022.

El número de directoras en 2024 sigue siendo un 2% mayor en la región que a nivel nacional, sin embargo, se observa una reducción de 6% respecto al 2023.

Si bien se observa un aumento notorio a nivel nacional, de 16% a 24%, esta tendencia se contrasta con la tendencia regional, que baja de 32% a 26%.

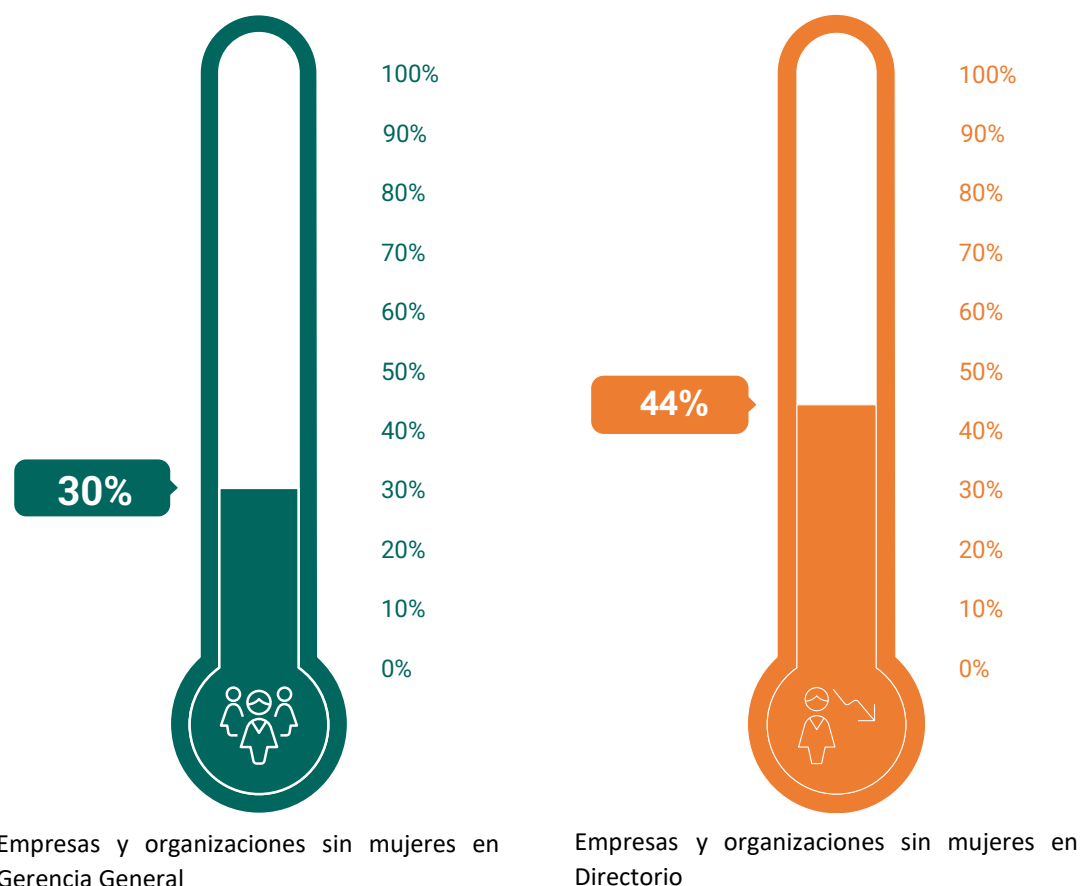
Figura 4: Participación femenina en directorio.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025 y ChileMujeres; Ministerio de Hacienda; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2025). VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile: Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024.

Empresas y Organizaciones Cero

A pesar de los avances en equidad de género, persiste una significativa ausencia de mujeres en los espacios de toma de decisiones dentro de las empresas y organizaciones chilenas. Según datos proporcionados, un 44% de las empresas y organizaciones no cuenta con mujeres en sus directorios, mientras que un 30% carece tanto de directorios como de mujeres en cargos de gerencia. Estas cifras evidencian la existencia de "Empresas y Organizaciones Cero", aquellas organizaciones que no incorporan mujeres en sus estructuras de liderazgo, perpetuando una brecha de género en los niveles más altos de responsabilidad.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

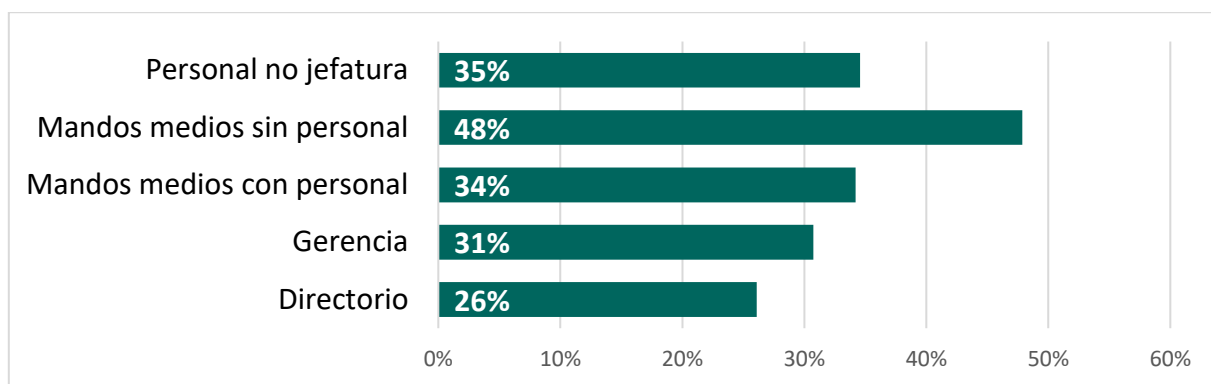
Esta subrepresentación puede afectar la calidad de la dirección y limita la incorporación de enfoques estratégicos diversos en la gestión organizacional. Evidencia internacional indica que la mayor presencia femenina en posiciones ejecutivas tiende a exhibir mejoras en indicadores clave de desempeño, tales como rentabilidad, productividad e innovación.³ Estos hallazgos respaldan la implementación de políticas orientadas a la equidad de género en niveles jerárquicos superiores, no solo como una medida de justicia organizacional, sino también como una estrategia para optimizar la eficiencia y sostenibilidad institucional.

³ BID (2023). "Desarrollo y liderazgo de las mujeres: Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe".

Participación femenina por sector económico

La participación laboral femenina regional varía considerablemente según el nivel de responsabilidad. El porcentaje más alto se observa en los mandos medios sin personal (48%) y en el personal no jefatura (35%). Sin embargo, a medida que aumenta el nivel jerárquico, la presencia femenina disminuye: en mandos medios con personal (34%), gerencia (31%) y directorio (26%). Esto sugiere una tendencia estructural a la baja en la representación femenina conforme se asciende en la jerarquía organizacional.

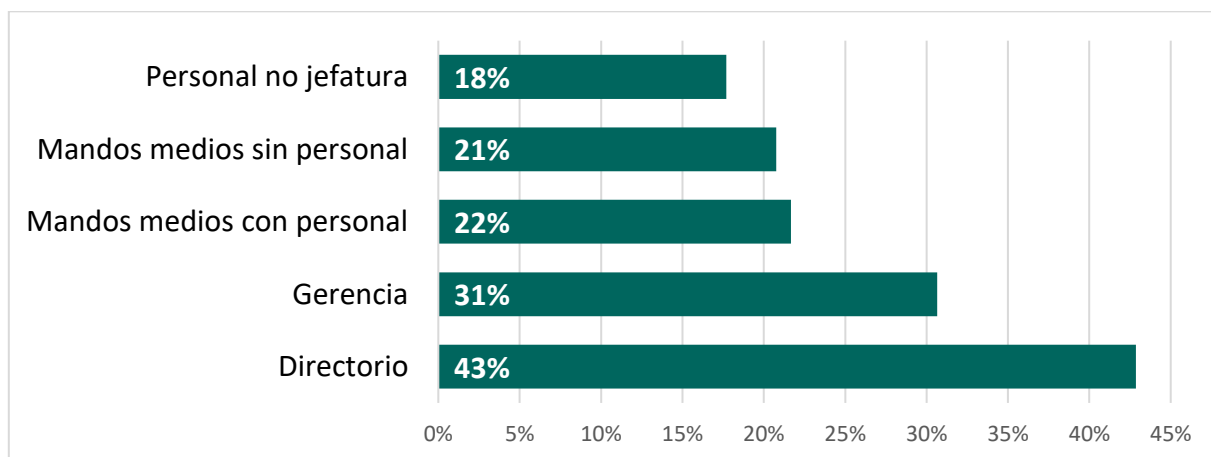
Figura 5: Participación femenina en todos los sectores económicos.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

El sector industrial exhibe un patrón particular: presenta las tasas más bajas de participación femenina en los niveles operativos (18% en personal no jefatura) y mandos medios sin y con personal (21% y 22%, respectivamente). En contraste, se observa una mayor proporción de mujeres en gerencia (31%) y un sorprendente 43% en directorio, superando ampliamente el promedio regional. Esto podría reflejar iniciativas de inclusión femenina en los niveles más altos del sector o una menor competencia masculina en esas posiciones.

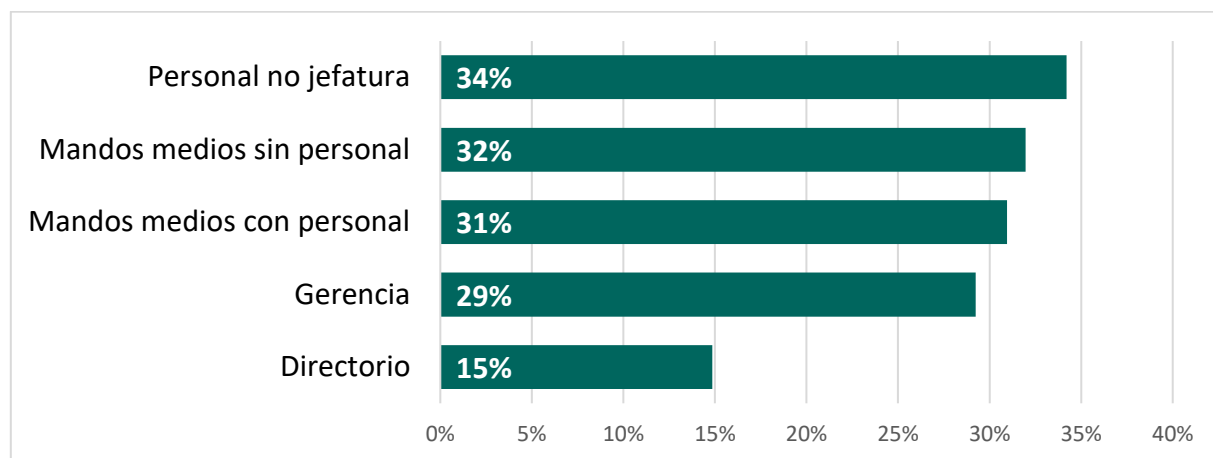
Figura 6: Participación femenina en el sector Industria.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

En servicios, la participación femenina es bastante uniforme en los niveles bajos y medios de responsabilidad: entre 31% y 34%. Sin embargo, esta proporción disminuye notablemente en directorio (15%), lo que indica un techo de cristal más pronunciado en este sector. A pesar de una base relativamente equitativa en roles operativos y mandos medios, las mujeres enfrentan barreras significativas para acceder a la alta dirección.

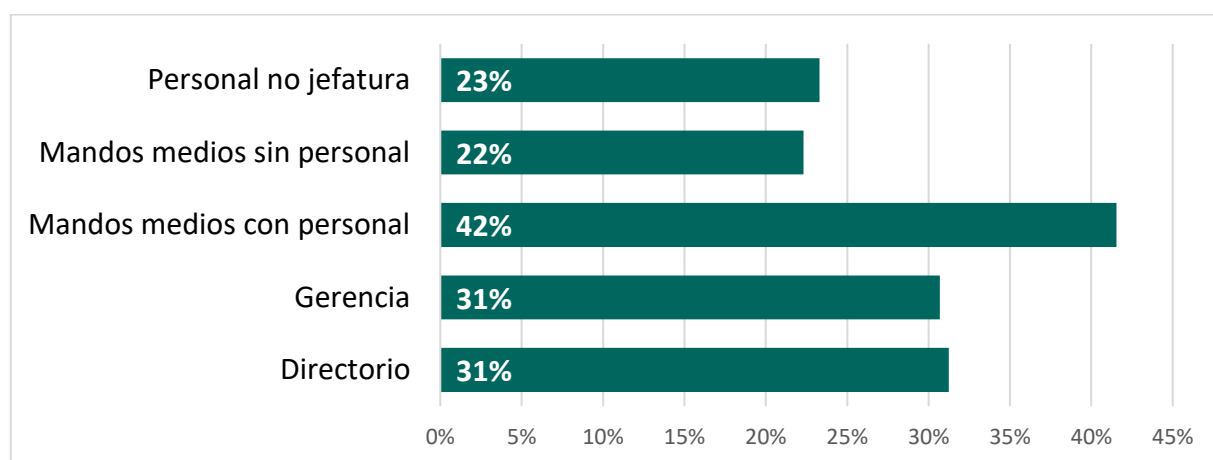
Figura 7: Participación femenina en el sector Servicios.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

El sector logístico muestra una notable concentración femenina en mandos medios con personal (42%), lo cual contrasta con sus bajos porcentajes en personal no jefatura (23%) y mandos medios sin personal (22%). Este perfil sugiere un avance particular de las mujeres en roles de supervisión directa, aunque la proporción se estabiliza en niveles similares en gerencia y directorio (ambos 31%).

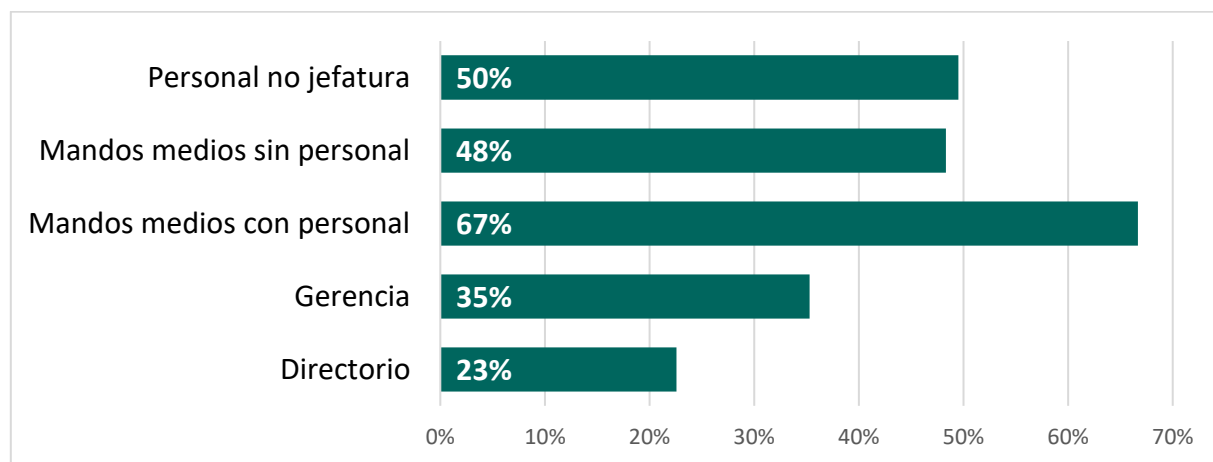
Figura 8: Participación femenina en el sector Logística



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

La educación destaca como el sector con mayor proporción de mujeres en mandos medios con personal (67%) y en personal no jefatura (50%). También hay una alta presencia en mandos medios sin personal (48%) y una gerencia por sobre el promedio regional (35%). Sin embargo, al igual que en otros sectores, la representación en directorio es baja (23%), lo que evidencia barreras estructurales incluso en un sector altamente feminizado.

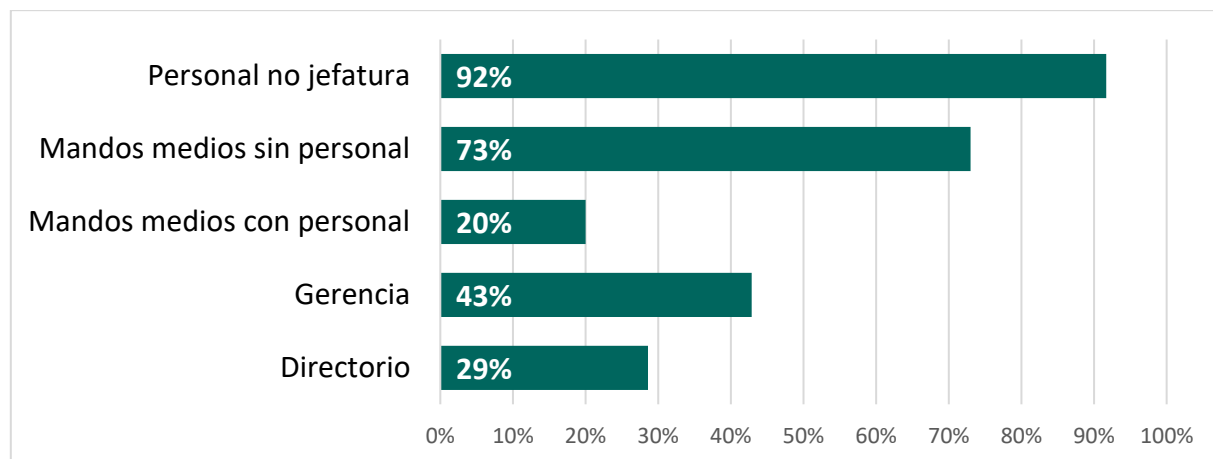
Figura 9: Participación femenina en el sector Educación.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

En salud se observa una altísima representación femenina en personal no jefatura (92%) y mandos medios sin personal (73%). No obstante, esta mayoría no se traduce en una alta representación en los niveles superiores: solo 20% en mandos medios con personal, 43% en gerencia y 29% en directorio. Este sector refleja de forma clara la segmentación vertical del empleo femenino, donde la masiva participación en cargos operativos no se traduce en acceso a puestos de decisión.

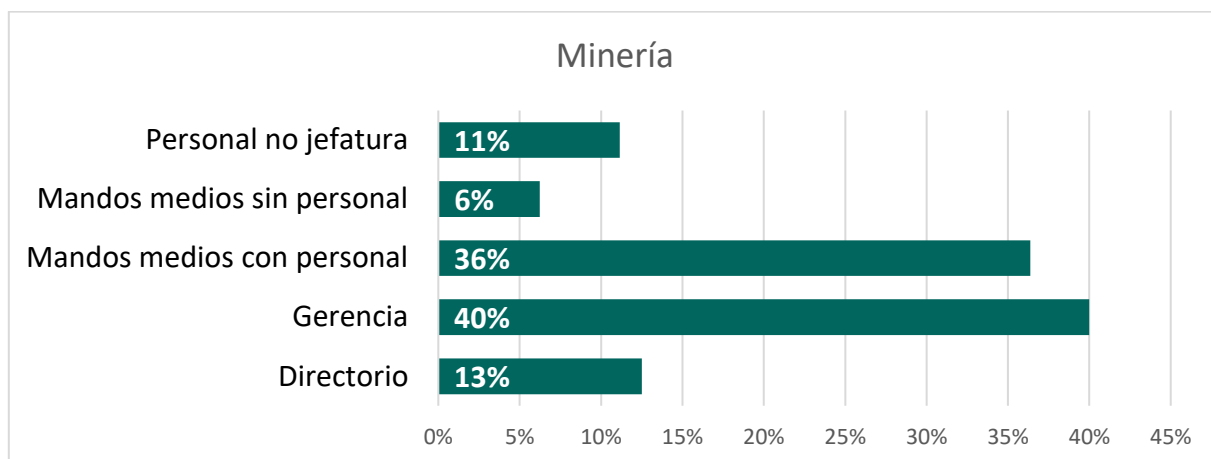
Figura 10: Participación femenina en el sector Salud.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Finalmente, el sector minero muestra un patrón atípico en comparación con otros sectores. La participación femenina es muy baja en los niveles operativos (11%) y en mandos medios sin personal (6%), lo cual evidencia una fuerte masculinización en la base. Sin embargo, destaca la significativa representación de mujeres en mandos medios con personal (36%) y, aún más, en gerencia (40%), ambas cifras por encima del promedio regional. Esto sugiere que las mujeres que logran ingresar al sector tienen mayores probabilidades de alcanzar puestos de liderazgo. No obstante, el acceso al directorio sigue siendo limitado (13%), confirmando que las barreras en los niveles más altos persisten.

Figura 11: Participación femenina en el sector Minería



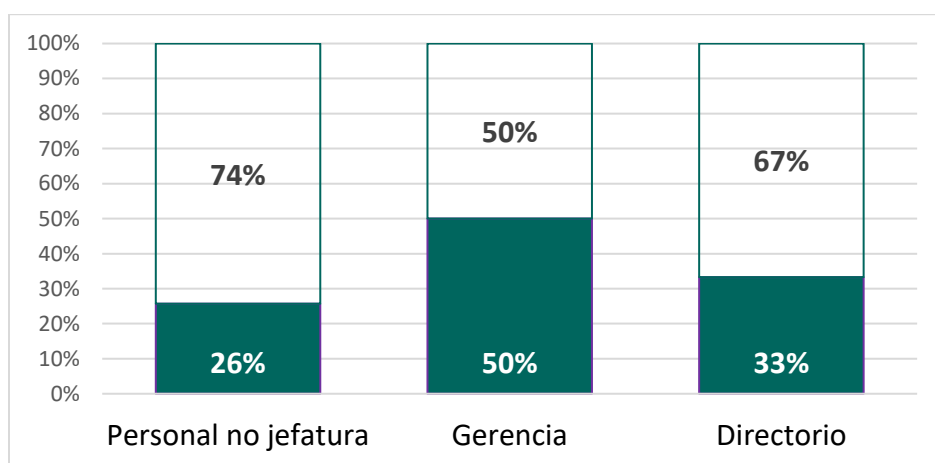
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Movimientos de personal

A continuación, se presenta un análisis agregado de las contrataciones, promociones y desvinculaciones del último año. Este apartado busca complementar la mirada estructural del empleo con indicadores dinámicos que permiten observar no solo la presencia de mujeres en distintos niveles jerárquicos, sino también cómo están participando en los flujos de entrada, avance y salida en las organizaciones.

Los datos muestran que las mujeres representaron un 26% de las nuevas contrataciones, un dato que merece especial atención para entender posibles desafíos de atracción del talento femenino, considerando que las mujeres ya están subrepresentadas respecto al total de la fuerza laboral. Por otra parte, se observa una presencia destacada en cargos directivos (33%) y una participación paritaria en las nuevas contrataciones de gerencias (50%).

Figura 12: Contrataciones femeninas del último año.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

En cuanto a las promociones, las mujeres representaron un 30% del total de personas promovidas, presentando una disminución de 7 pp. respecto al año anterior, lo que sugiere desafíos en la promoción del talento femenino una vez que ingresan a las organizaciones. Por otra parte, cabe señalar que también constituyeron el 40% de las desvinculaciones.

Inclusión de mujeres con discapacidad

La Ley N.º 21.015 de Inclusión Laboral, vigente desde abril de 2018, establece que las empresas y organismos públicos con 100 o más trabajadores deben reservar al menos el 1% de sus puestos para personas con discapacidad. Pese a los avances logrados, aún persisten desafíos para alcanzar una inclusión equitativa, especialmente para las mujeres. En las empresas y organizaciones encuestadas, el porcentaje de mujeres con discapacidad es de 34% sobre el total de trabajadores con discapacidad (319). Es fundamental que las políticas de inclusión laboral consideren enfoques de género y discapacidad de manera integrada, promoviendo acciones afirmativas que garanticen igualdad de oportunidades y condiciones laborales dignas para todas las personas.

Buenas prácticas de equidad

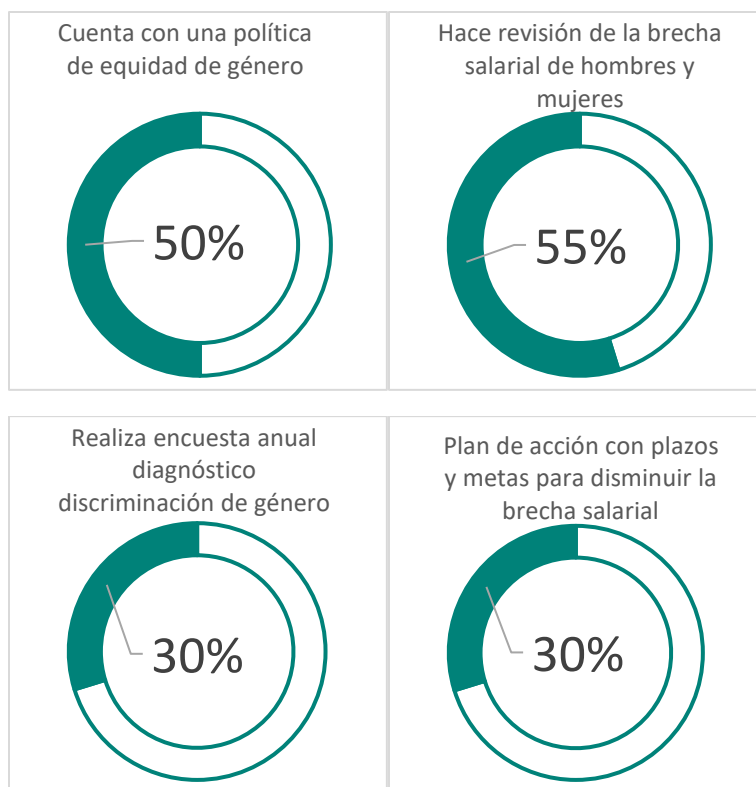
Diagnóstico y políticas estructurales

Aunque más de la mitad de las empresas y organizaciones tenga una política formal de equidad de género y hace revisión de la brecha salarial, sorprende que solo un 30% cuenta con un plan con metas y realiza diagnósticos anuales en este tema. Estas dos últimas políticas estructurales son condiciones habilitantes clave para que las demás acciones sean sostenibles en el tiempo. La debilidad en lo estructural puede limitar el impacto de los esfuerzos correctivos, pese a que las empresas y organizaciones de la región parecen estar avanzando en la dirección correcta.

Una buena noticia en este aspecto es que la proporción de organizaciones que cuentan con alguna política de equidad de género subió de 37% en el diagnóstico de 2024 a 50% en 2025, un aumento sustancial de 13 puntos porcentuales.

De igual forma, el porcentaje que realiza una revisión anual ha ido subiendo en el tiempo, aumentando 7 puntos porcentuales respecto a la medición anterior. Aumentos similares se ven en las otras políticas de este apartado, lo que señala que las empresas y organizaciones progresivamente las van incorporando.

Figura 13: Indicadores prácticas de equidad de género: Diagnóstico y políticas estructurales.



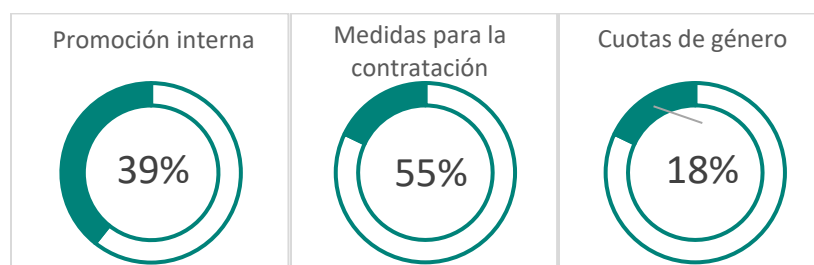
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Medidas afirmativas y operativas

Estas prácticas muestran los mejores niveles de implementación. Las empresas y organizaciones están apostando fuertemente por medidas afirmativas que aseguren presencia femenina desde la base hasta posiciones estratégicas. La promoción interna a cargos de toma de decisión tiene mucho espacio de mejora, pero vale resaltar que va en aumento respecto al 2024 (+9%).

Por otro lado, más de la mitad de las organizaciones cuenta con medidas proactivas para impulsar la contratación de mujeres en todos los niveles, áreas y estamentos. Esta proporción refleja los esfuerzos que se realizan por aumentar la participación femenina, lo que es respaldado por el crecimiento de 10 puntos porcentuales respecto del año anterior. Respecto a las cuotas de género por área/equipo también se observa una proporción baja pero que ha aumentado de forma sostenida, pasando de un 5% a 18% en dos años.

Figura 14: Indicadores prácticas de equidad de género: Medidas afirmativas y operativas.

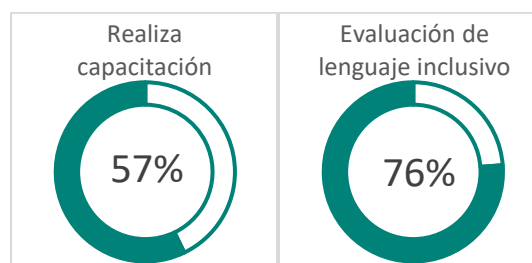


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Sensibilización y cultura organizacional

Este grupo muestra el mayor grado de avance. En primer lugar, las organizaciones que cuentan con talleres o campañas para el personal que trabaja en la organización que impulsen la educación sobre los estereotipos de género alcanzan hasta el 57%. Además, la evaluación del lenguaje inclusivo en publicaciones o marketing es la más frecuente, llegando a un 76% de las organizaciones, aunque se debe alertar una disminución de casi un 3% respecto al años pasado. De todas maneras, este último indicador podría estar subrepresentado si lo reporta el equipo de comunicaciones y no quien responde la encuesta (generalmente RR.HH.).

Figura 15: Indicadores prácticas de equidad de género: Sensibilización y cultura organizacional.

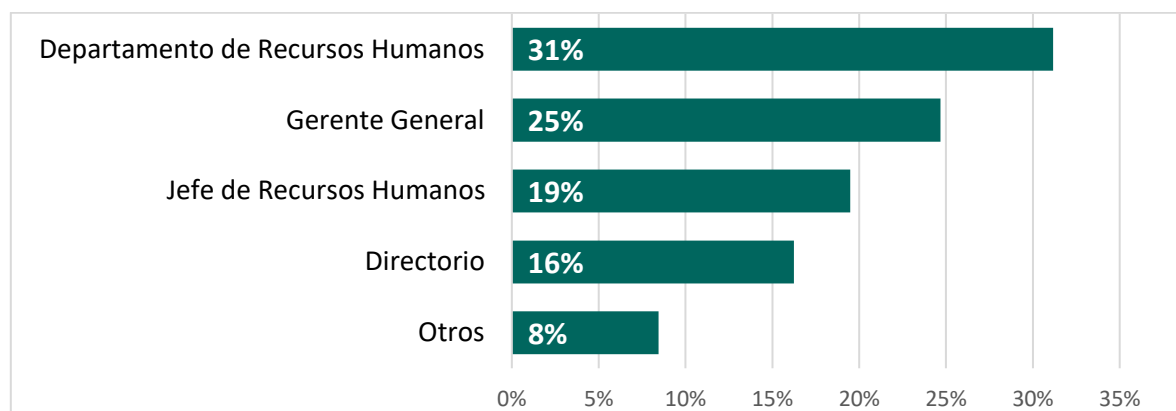


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Liderazgo en implementación de medidas y políticas de equidad de género

Para visibilizar quienes impulsan la implementación de medidas y políticas internas de equidad de género en las empresas y organizaciones encuestadas, se dieron a escoger las opciones presentes en Figura 16.

Figura 16: Liderazgo en implementación de medidas y políticas.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Respecto al apartado “Otros”, se consultó en formato de pregunta abierta para especificar qué actores o departamentos específicos tomaron liderazgo. Entre estos se encuentran:

- Socios
- Plantas
- Comité paritario
- Calidad de Vida
- Departamento de Salud y Seguridad (H&S)
- Sindicatos y representantes
- Director de sede
- Líderes de Área
- Grupo de gestión
- Gerente de riesgos
- Asistente social

Fomento del liderazgo

39% de las empresas y organizaciones encuestadas este año cuenta con buenas prácticas para promover internamente a mujeres en cargos de toma de decisión, un alza de 9 puntos porcentuales respecto a la medición de 2024.

A las empresas y organizaciones que respondieron que sí cuentan con políticas que impulsan el liderazgo femenino, se les consultó por cuáles eran las que han aplicado. Sus respuestas se pueden agrupar en los siguientes ejes:

Formación y desarrollo

- Programas de capacitación y desarrollo específicamente orientados a mujeres en liderazgo.
- Mentorías (individuales y programas formales).
- Coaching individual y grupal.
- Webinars sobre el rol de la mujer en el trabajo.
- Programas temáticos como “Ferroviarias que Inspiran”.
- Charlas asociadas a desarrollo de carrera y empoderamiento femenino.

Gestión del talento

- Planes de sucesión y planes de desarrollo con perspectiva de género.
- Concursos y promociones internas que priorizan o visibilizan candidatas mujeres.
- Aseguramiento de ternas mixtas en procesos de selección.
- Reconocimiento interno de liderazgos femeninos, visibilizando logros y trayectorias inspiradoras.

Marco institucional

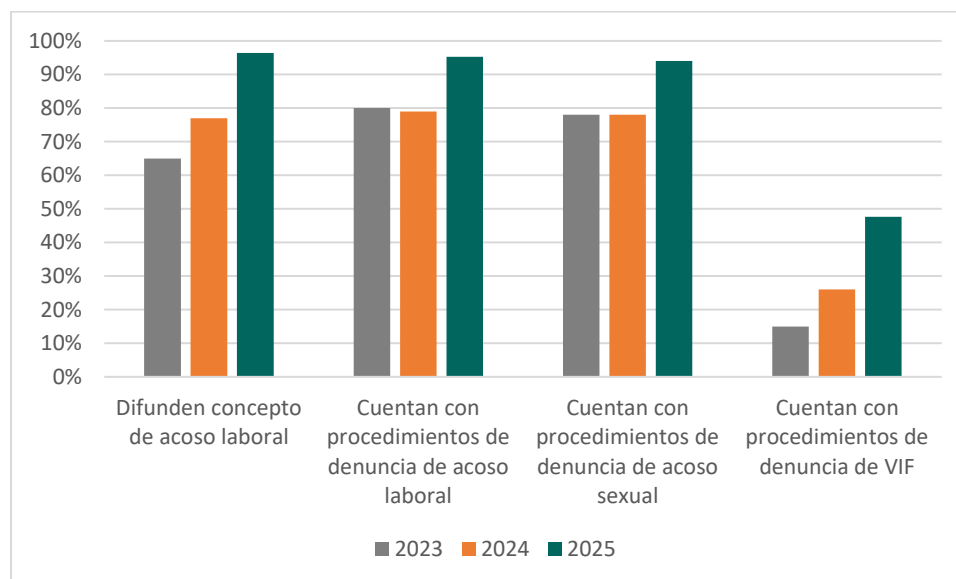
- Políticas explícitas de diversidad e inclusión, incluyendo la no discriminación en procesos de selección y desarrollo.
- Creación de una política y especificación gerencial de diversidad e inclusión.

Acoso laboral

La Ley N.º 21.643, conocida como Ley Karin, fue promulgada en enero de 2024 y entró en vigencia el 1 de agosto del mismo año. Esta legislación fue impulsada tras el trágico caso de Karin Salgado, una técnica en enfermería que se suicidó en 2019 luego de sufrir acoso laboral en el Hospital Herminia Martín de Chillán. La ley busca prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, el acoso sexual y la violencia en el trabajo, estableciendo obligaciones claras para empleadores tanto del sector público como privado. Entre sus disposiciones, se exige la implementación de protocolos de prevención, procedimientos de denuncia y medidas de resguardo para las personas afectadas, promoviendo un entorno laboral libre de violencia y compatible con la dignidad de las personas, incorporando además una perspectiva de género.

Desde la implementación de la Ley Karin, se ha observado un aumento significativo en la adopción de prácticas organizacionales orientadas a la prevención y manejo del acoso y la violencia laboral, como muestra el gráfico a continuación. Por ejemplo, el porcentaje de organizaciones que difunden el concepto de acoso laboral pasó de 65% en la edición 2023 del estudio a 96% en la medición de 2025. Asimismo, aquellas que cuentan con procedimientos de denuncia de acoso laboral aumentaron de 80% en 2023 a 95% en 2025. En el caso del acoso sexual, la implementación de procedimientos de denuncia se mantuvo en 78% en 2023 y 2024, pero ascendió a 94% en 2025. Respecto a la violencia intrafamiliar (VIF), aunque las cifras son más bajas, también se observa un incremento: de 15% en 2023 a 48% en 2025. Estos datos reflejan un avance en la internalización de las normativas establecidas por la Ley Karin, evidenciando un compromiso creciente por parte de las organizaciones en la creación de ambientes laborales seguros y respetuosos.

Figura 17: Evolución en el tiempo de implementación de medidas de acoso laboral.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Conciliación vida laboral

La conciliación entre la vida laboral, familiar y personal ha ganado protagonismo en Chile, impulsada por la necesidad de equilibrar las responsabilidades laborales con las familiares, especialmente en el caso de quienes asumen labores de cuidado no remuneradas. En este contexto, la Ley N.º 21.645, promulgada en diciembre de 2023 y en vigor desde enero de 2024, introduce modificaciones al Código del Trabajo para facilitar este equilibrio. Entre sus disposiciones, la ley otorga a los trabajadores que tienen a su cargo el cuidado de menores de 14 años o personas con discapacidad el derecho a solicitar teletrabajo o trabajo a distancia, siempre que la naturaleza de sus funciones lo permita. Asimismo, establece la posibilidad de ajustar temporalmente los turnos o la distribución de la jornada laboral durante los períodos de vacaciones escolares, priorizando el uso del feriado legal en estas fechas para quienes ejercen responsabilidades de cuidado.

A pesar de estos avances legislativos, la adopción de políticas de conciliación en el ámbito empresarial aún presenta desafíos. Según datos recientes, solo el **49%** de las empresas y organizaciones encuestadas declara contar con alguna política formal de conciliación de la vida laboral. Este porcentaje refleja una brecha significativa entre la normativa vigente y su implementación práctica en las organizaciones. Para cerrar esta brecha, es esencial que las empresas y organizaciones no solo conozcan las disposiciones de la Ley N.º 21.645, sino que también desarrollen e implementen políticas que promuevan un entorno laboral que facilite la integración de las responsabilidades personales y profesionales de sus trabajadores y que, además, estas políticas estén asociadas a un plan de seguimiento con indicadores.

Flexibilidad en la jornada y lugar de trabajo

- Implementación generalizada de teletrabajo y modalidades híbridas.
- Flexibilidad horaria, como ingresos y salidas diferenciadas o jornadas modificadas.
- Uso del teletrabajo adaptado por razones familiares o personales, en algunos casos como política general.

Programas y beneficios específicos

- Medio día libre en cumpleaños.
- Permisos especiales (no detallados).
- Programas como: Trabajar con Calidad de Vida (SENDI) o EAP (Programa de Asistencia al Empleado).

Ambiente organizacional favorable

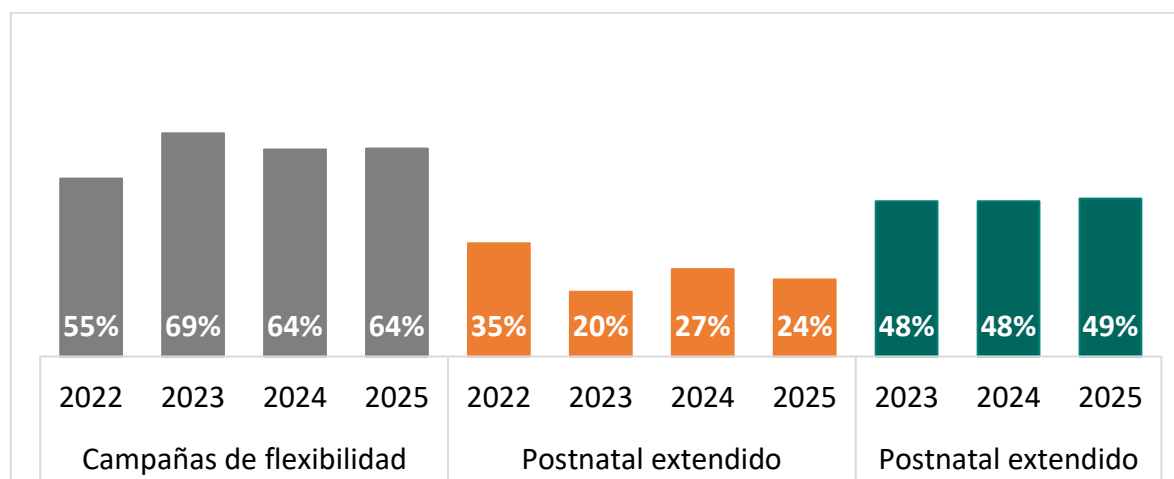
Fomento de una cultura de buena comunicación, respeto y un ambiente de diálogo, aunque esto no constituye una política, algunas empresas y organizaciones pueden fomentar estas buenas prácticas a través de difusión o instrucción de parte de cargos con personal asignado.

Fomento de corresponsabilidad parental

En línea con la promoción de una cultura organizacional más equitativa, algunas empresas y organizaciones reportaron iniciativas orientadas a fomentar la **corresponsabilidad parental**, incluyendo incentivos para el uso efectivo del **posnatal masculino prolongado**. Estas acciones no solo buscan equilibrar la carga del cuidado, sino también reducir sesgos en los procesos de contratación y promoción que tradicionalmente afectan a las mujeres. Si bien su implementación aún es incipiente, representan un paso clave hacia entornos laborales más inclusivos y sostenibles en el tiempo.

En cuanto a la flexibilidad laboral vinculada a la maternidad y paternidad, los datos muestran una estabilidad en la proporción de empresas y organizaciones que implementan medidas en este ámbito: un 64% en 2024 y el mismo porcentaje en 2025 (Figura 18). Sin embargo, se observa una leve disminución en otro tipo de medidas de conciliación, que bajan del 27% en 2024 al 24% en 2025, lo cual podría sugerir un estancamiento o repliegue de ciertos esfuerzos en esta materia.

Figura 18: Empresas y organizaciones con medidas de flexibilidad laboral.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

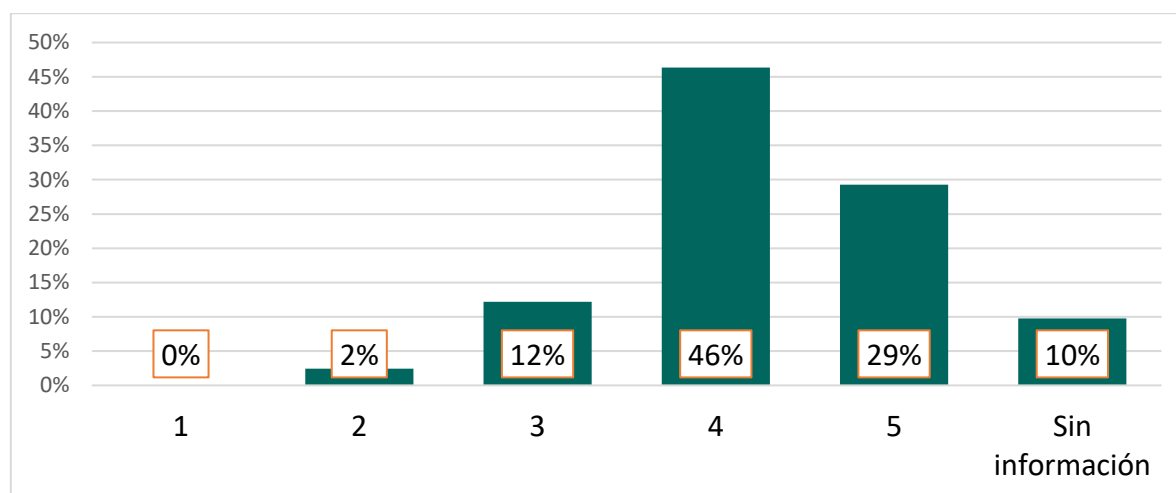
Respecto al fomento explícito de la corresponsabilidad parental, se evidencia una leve alza: del 48% de las empresas y organizaciones en 2024 al 49% en 2025. Aunque marginal, este aumento podría indicar una tendencia sostenida hacia la integración de prácticas más igualitarias en el entorno laboral.

Un **52%** de las empresas y organizaciones declara realizar seguimiento a sus programas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Este monitoreo es fundamental para asegurar la efectividad de las políticas implementadas y permite realizar ajustes basados en evidencia.

Evaluación del éxito de las medidas

Se solicitó a las empresas y organizaciones evaluar de 1 a 5 (siendo 5 la mejor evaluación) el éxito de estas medidas (Figura 19). Los resultados muestran que la mayoría de las empresas y organizaciones se posiciona en los niveles medios-altos de la escala: un **46%** califica con nota **4** y un **29%** con nota **5**. Solo un **2%** y **12%** las califican con nota **2** y **3** respectivamente, y un **10%** indica no tener información sobre el éxito del programa. Estos resultados sugieren un consenso general positivo respecto a la eficacia de las acciones implementadas, aunque aún hay espacio para mejorar la sistematización de la evaluación.

Figura 19: Evaluación del éxito de las medidas implementadas.

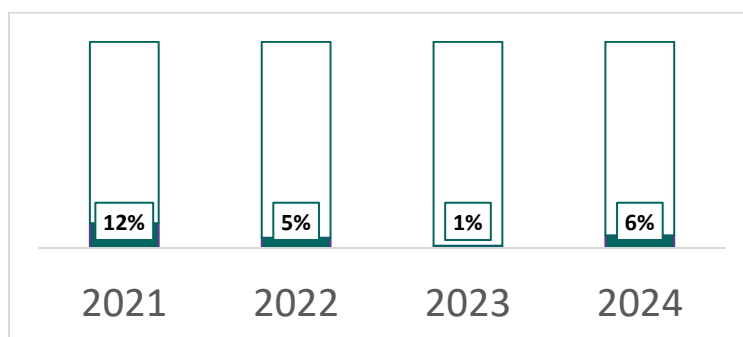


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

Norma Chilena 3262

La Norma Chilena 3262, promovida por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SERNAMEG), establece directrices para la gestión de la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. La proporción de empresas que ha adoptado la certificación en la norma ha mostrado fluctuaciones año a año: 12% en 2021, 5% en 2022, 1% en 2023 y 6% en 2024, según se observa en la Figura 20. Esta variabilidad refleja diferencias entre las muestras anuales y, posiblemente, cambios en el compromiso organizacional.

Figura 20: Empresas y organizaciones certificadas en NCh 3262.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Participación Laboral Femenina ASIVA 2025.

A pesar de las variaciones, la adopción de esta certificación se mantiene en niveles consistentemente bajos. Esto evidencia las dificultades que enfrentan las empresas para adscribirse a la norma, la cual fue concebida como una herramienta práctica para orientar la implementación de políticas públicas en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Resumen buenas prácticas

En esta sección se presentan diversas buenas prácticas implementadas por distintas empresas y organizaciones para promover la participación laboral femenina. Estas experiencias ofrecen ejemplos concretos de políticas, estrategias y acciones que han demostrado ser efectivas en contextos variados. Su revisión permite identificar enfoques replicables y adaptar soluciones exitosas a las particularidades de cada organización.

A. Fomento del liderazgo femenino	Capacitaciones en liderazgo femenino y empoderamiento profesional
	Destacar públicamente a mujeres líderes
	Encuentro de Mujeres Líderes
	Oportunidades de Liderazgo Equitativo
	Taller de liderazgo inclusivo en el marco de la NCh 3262:2021
B. Reclutamiento y selección	Asegurar ternas mixtas o con al menos una mujer en los procesos de contratación
	Cuota de género en áreas claves con mayor porcentaje de contratación masculina
	Formación en sesgos inconscientes para los responsables de contratación
	Pauta de entrevista para no generar discriminación
	Política de diversidad e inclusión incluyendo la no discriminación arbitraria en la selección
	Procesos de reclutamiento sin sesgo de género, equitativo, inclusivo, etc.
	Proceso de selección realizado por paneles mixtos para disminuir sesgos inconscientes
	Programa de prácticas profesionales de verano con foco en equidad de género
	Programas de atracción temprana con foco en mujeres
	Revisión periódica de indicadores de género en etapas del reclutamiento (número de postulantes mujeres, preselección, contratación), para detectar brechas y tomar acciones correctivas
C. Beneficios y condiciones laborales	Uso de lenguaje neutro y no sexista en las ofertas laborales
	Escala de sueldos por función, sin diferenciación de género
	Actividades recreativas; participación familiar en actividades de la empresa
	Apoyo económico por hijo en mes de marzo; bonificación por nacimiento
	Asignación de sala cuna para trabajadoras con hijos/as de hasta 2-6 años
	Aumento de días por nacimiento para padres
	Becas escolares para cargas de trabajadores/as
	Convenios con caja de compensación
	Día administrativo; día libre por cambio de casa; permiso adicional al feriado legal
	Flexibilidad en el desarrollo de carrera
	Horarios flexibles de ingreso y salida
	Movilidad interna con perspectiva de género
	Préstamos personales de ayuda por la empresa
	Reducción de jornada laboral a 40 horas semanales en periodo de vacaciones escolares.
	Revisión anual de equidad salarial
D. Capacitaciones	Trabajo modalidad híbrida, teletrabajo u horarios flexibles
	Asesorías personalizadas para los colaboradores y su grupo familiar en: a) Apoyo en temáticas de género y orientación sexual b) Asesorar en derechos de la comunidad LGTBIQ+ c) Dudas para la obtención de Certificados de Discapacidad d) Soporte en situaciones complejas

	Becas de pregrado, diplomados y posgrados nacionales e internacionales, así como asignación de estudio para cónyuges o convivientes civiles
	Capacitación en acoso laboral, sexual y violencia de género (Ley Karin)
	Capacitación y desarrollo profesional con acceso equitativo, asegurando la participación de mujeres en cursos, becas internas, diplomados o entrenamientos estratégicos
	Capacitaciones comunitarias: participación de mujeres en programa de precontratos de electricidad, donde obtienen certificación SEC, Clase D
	Charlas y asesoramiento previsional, cursos de finanzas
	Formación en legislación de responsabilidad civil
	Mentorías y Coaching
	Plataformas BUK Play, Quansa
	Programas de formación sobre derechos laborales con perspectiva de género
	Webinar de prevención de violencia en el trabajo
	Webinar y talleres de sesgos inconscientes y estereotipos
E. Cultura organizacional	Canales de denuncia confidenciales y procedimientos de investigación
	Cultura organizacional donde se propicia el conocimiento y entendimiento de la no discriminación por género
	Infraestructura con enfoque de género (por ejemplo, sala de lactancia)
	Levantamiento colaborativo de valores
	Participación en seminarios y encuentros para incluir a la mujer en la industria
F. Institucionalización de la igualdad de género	Auditorías Regulares
	Canal de denuncias accesible y políticas y procedimientos para abordar casos
	Capacitaciones para empresas contratistas con foco mujeres
	Código de conducta
	Equipo de abogados/as especialistas y con perspectiva de género que abordan las denuncias e investigaciones
	Licitaciones de seguros con enfoque de género
	Política de Equidad de Género
	Política de remuneraciones
	Políticas de Cuidado Familiar, políticas que apoyan a los empleados en el cuidado de familiares
	Programa Corporativo de Diversidad, Inclusión y Equidad de Género
G. Trabajo en red	Programas de sucesión con igualdad de género
	"Protocolo de Acciones Conjuntas" con la Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia
	Convenios con diversos organismos que permiten a cualquier funcionario o funcionaria equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y familiares
	Participación en mesa de equidad de género Seremi de Energía
	Alianzas con organizaciones que promuevan el liderazgo femenino o equidad de género



ASIVA

Sobre ASIVA

La Asociación de Empresas Región de Valparaíso – ASIVA es una asociación gremial multisectorial sin fines de lucro que agrupa a grandes, medianas y pequeñas empresas de los sectores industriales, productivos y de servicios de la región de Valparaíso. Como organización comprometida con el desarrollo y crecimiento de la región, busca generar lazos entre el sector público-privado, para ser un aporte significativo en el fomento del quehacer productivo de las empresas de la Región.

<https://www.asiva.cl/>

Agradecemos a las 84 empresas y organizaciones participantes del Cuarto Diagnóstico de Participación Laboral Femenina de la Región de Valparaíso, el cual nos permitirá seguir potenciando el liderazgo de la mujer dentro de las organizaciones, convencidas del aporte que podemos ser para nuestras empresas, organizaciones y para el desarrollo de nuestra Región.

Anexo: Cuadro comparativo en el tiempo

ANEXO COMPARATIVO CON RESULTADOS DIAGNÓSTICOS ANTERIORES	2022	2023	2024	2025	Variación
Total de organizaciones participantes	42	46	73	84	27
Total de trabajadores de las organizaciones participantes	18.719	12.336	26.553	32633	14217
Perfil de los colaboradores					
Participación Femenina	37,0%	34,0%	30,0%	32,6%	2,6%
(%) de mujeres contratadas directamente con jornada completa sobre total de mujeres	78,0%	77,0%	74,0%	72,1%	-1,9%
(%) de mujeres subcontractadas con jornada completa sobre total de mujeres	14,0%	8,0%	13,0%	11,9%	-1,1%
(%) de mujeres contratadas directamente con jornada parcial sobre total de mujeres	7,0%	7,0%	8,0%	13,7%	5,7%
(%) de mujeres subcontractadas con jornada parcial sobre total de mujeres	1,0%	8,0%	5,0%	2,3%	-2,7%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas en directorio	19,5%	16,2%	32,0%	26,1%	-5,9%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas en gerencia general y otras gerencias	34,2%	26,8%	30,0%	30,7%	0,7%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas en mandos medios con personal a cargo	38,8%	33,0%	30,0%	34,2%	4,2%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas en mandos medios sin personal a cargo	54,2%	47,5%	38,0%	47,9%	9,9%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas en mandos sin personal a cargo	37,4%	40,9%	33,0%	34,6%	1,6%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas con discapacidad	-	-	-	33,9%	-
Nuevas contrataciones y salidas de personal					
(%) de representación de mujeres sobre total de nuevas contrataciones en Directorio	40,0%	-	45,5%	33,3%	-12,2%
(%) de representación de mujeres sobre total de nuevas contrataciones en gerencia general y otras gerencias	37,5%	10,0%	17,2%	50,0%	32,8%
(%) de representación de mujeres sobre total de nuevas contrataciones en mandos medios con personal a cargo	61,0%	35,3%	28,3%	36,7%	8,4%

ANEXO COMPARATIVO CON RESULTADOS DIAGNÓSTICOS ANTERIORES	2022	2023	2024	2025	Variación
(%) de representación de mujeres sobre total de nuevas contrataciones en mandos medios sin personal a cargo	52,2%	51,8%	44,6%	38,2%	-6,4%
(%) de representación de mujeres sobre total de nuevas contrataciones en mandos medios sin personal a cargo	40,5%	42,5%	41,3%	38,2%	-3,1%
Número de personas promovidas	-	300	583	1055	472
(%) de representación de mujeres sobre total de personas promovidas	-	38,7%	36,7%	30,1%	-6,6%
Número de personas que abandonaron la compañía	-	1.897	2.941	5.051	2.110
(%) de representación de mujeres sobre total de personas que abandonaron la compañía	-	40,5%	36,6%	41,0%	4,4%
(%) de representación de mujeres sobre total de personas que fueron desvinculadas	-	-	-	39,8%	-
(%) de representación de mujeres sobre total de personas que renunciaron	-	-	-	43,6%	-
Edad promedio de jubilación de las mujeres	-	61	61	62	81%
Políticas de equidad de género					
(%) de organizaciones que cuenta con alguna política/plan/programa de igualdad/equidad de género	-	45%	37%	50%	13,0%
(%) de organizaciones que hace una revisión anual de la Brecha Salarial entre hombres y mujeres	-	45%	48%	55%	6,8%
(%) de organizaciones que cuenta con talleres y/o cursos y/o campañas para el personal que trabaja en la organización a todo nivel que impulsen la sensibilización y/o educación sobre estereotipos de género	-	33%	36%	57%	21,1%
(%) de organizaciones que toma algún tipo de medida proactiva para impulsar la contratación de mujeres en todos los niveles, áreas y estamentos	-	50%	45%	55%	9,8%
(%) de organizaciones que realiza alguna encuesta anual para diagnosticar existencia de discriminación de género, sesgos, o estereotipos	-	19%	23%	30%	6,8%

ANEXO COMPARATIVO CON RESULTADOS DIAGNÓSTICOS ANTERIORES	2022	2023	2024	2025	Variación
(%) de organizaciones que tiene cuotas de género por área/equipo dentro de la organización	-	5%	10%	18%	7,9%
(%) de organizaciones que evalúa que el lenguaje de sus publicaciones y contenido de marketing u otros sea inclusivo antes de publicarlo	-	69%	79%	76%	-2,8%
(%) de organizaciones que cuenta con un plan de acción con plazos y metas para disminuir la brecha salarial entre hombres y mujeres	-	7%	23%	30%	6,8%
Fomento del liderazgo					
(%) de organizaciones que implementan prácticas para promover el liderazgo femenino	45%	40%	30%	39%	9%
Acoso laboral					
(%) de organizaciones que difunde concepto de acoso laboral	-	65%	77%	96%	19,4%
(%) de organizaciones que cuenta con procedimientos de denuncia de acoso laboral	67%	80%	79%	95%	16,2%
(%) de organizaciones que cuenta con procedimientos de denuncia de acoso sexual	-	78%	78%	94%	16%
(%) de organizaciones que cuenta con procedimientos de denuncia de VIF	-	15%	26%	48%	21,6%
Conciliación vida laboral					
(%) de organizaciones que cuenta con programas de conciliación laboral	53%	54%	51%	49%	-2%
(%) de organizaciones que cuenta con programas de flexibilidad laboral	55%	69%	64%	64%	0%
(%) de organizaciones que cuenta con postnatal extendido para hombres	35%	20%	27%	24%	-3%
(%) de organizaciones que incentiva corresponsabilidad parental	-	48%	48%	49%	1%
(%) de organizaciones que realiza seguimiento respecto al uso de estas prácticas	-	-		52%	52%
NCH3262					
(%) de organizaciones que se encuentra certificada en NCH3262	12%	4%	1%	6%	5%