

Participación Laboral Femenina

Caracterización de Encuestados



COMISIÓN
MUJER Y
LIDERAZGO
ASIVA



COMISIÓN
CAPITAL
HUMANO
ASIVA

67

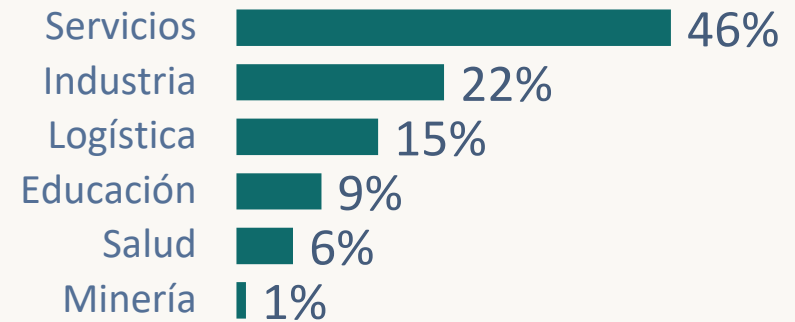
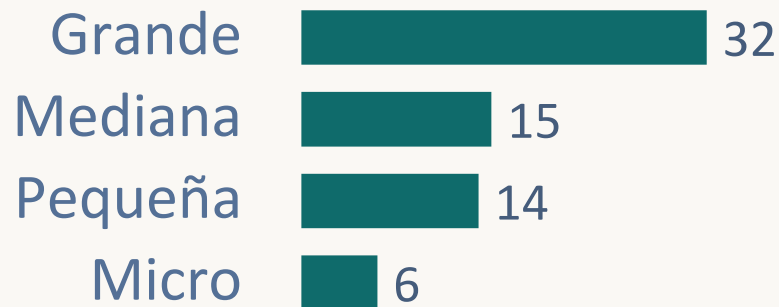
ORGANIZACIONES

18.915

TRABAJADORES

5 AÑOS

SERIE HISTÓRICA





POR QUÉ IMPORTA



La evidencia ya está en la mesa

Lo que se mide se gestiona. En este caso, mejora utilidades, talento e innovación.

OIT · 70 PAÍSES

+5%–20%

utilidades reportadas

En 13.000 empresas de 70 países, ~3 de cada 4 que **monitorean diversidad** reportaron alzas de utilidades de 5–20% (mayoría 10–15%). Además, 57% reportó mayor facilidad para atraer talento y 54% más innovación.

OIT, encuesta global 2019

EFEECTO CMF · CHILE

13% → 24%

mujeres en directorios (4 años)

En empresas chilenas reportando bajo NCG 386 de la CMF, la participación femenina en directorios pasó de 13% a 24% entre 2020 y 2024 - 11 puntos porcentuales en cuatro años.

ChileMujeres · VI Reporte de Indicadores de Género en Empresas, marzo 2025

GALLUP · COSTO GLOBAL

US\$438B

productividad perdida (2024)

El compromiso global de empleados cayó de 23% (2023) a 21% (2024). Esa caída costó a la economía mundial US\$438 mil millones en productividad perdida.

Gallup, State of the Global Workplace 2025

Tres evidencias internacionales y locales que enmarcan los hallazgos del diagnóstico.



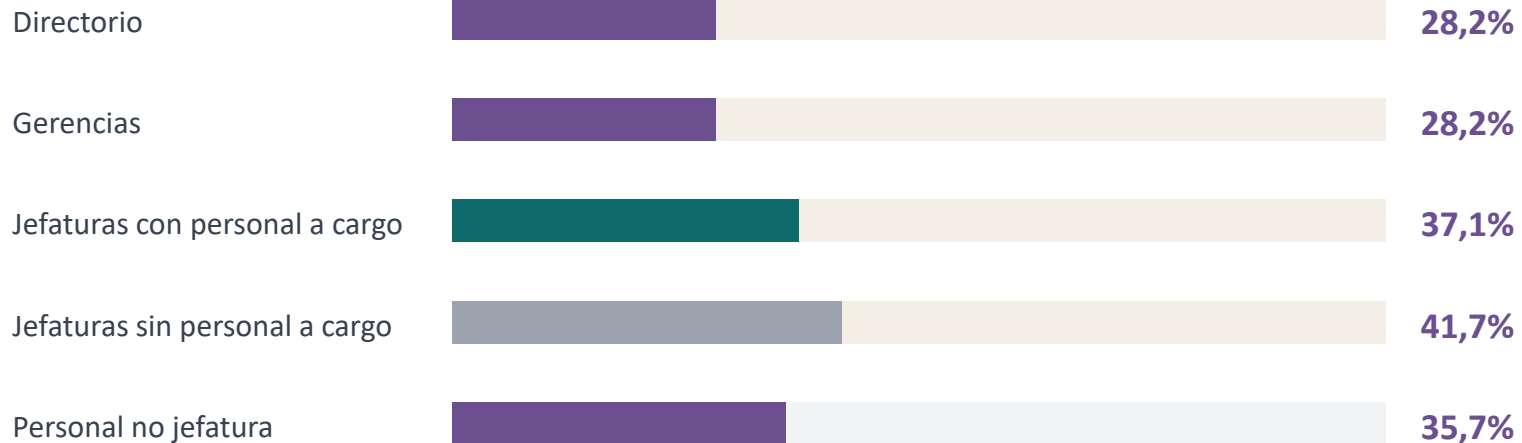
La participación femenina, nivel a nivel

La primera de las palancas que permiten alcanzar objetivos de equidad.

34,1%

personal total femenino

% DE MUJERES POR NIVEL JERÁRQUICO · 2026



región muestra avances en la última década, con espacio para crecer en cada nivel.



De medidas aisladas a sistemas de gestión

La segunda palanca consiste en implementar planes mínimos y estudio de indicadores

EMBUDO DE MADUREZ EN GESTIÓN DE EQUIDAD

Revisa brecha salarial anualmente



Cuenta con política interna de equidad



Plan de acción brecha salarial



Sistema de Gestión Integrado



Certificada NCh 3262



¿POR QUÉ NO CERTIFICAN?

Razones declaradas por las empresas no certificadas

No es una prioridad 29

No conocemos la norma 27

No identificamos beneficios 10

Altos costos 8

El embudo es una hoja de ruta: comenzar por medir requiere sincerar prioridades estratégicas y valóricas para aterrizarlas en planes y políticas para construir sistemas perdurables.



Difusión de acoso y canales de denuncia

La tercera palanca: asegurarse de que los canales y procedimientos generen confianza.

DIFUNDE EL CONCEPTO

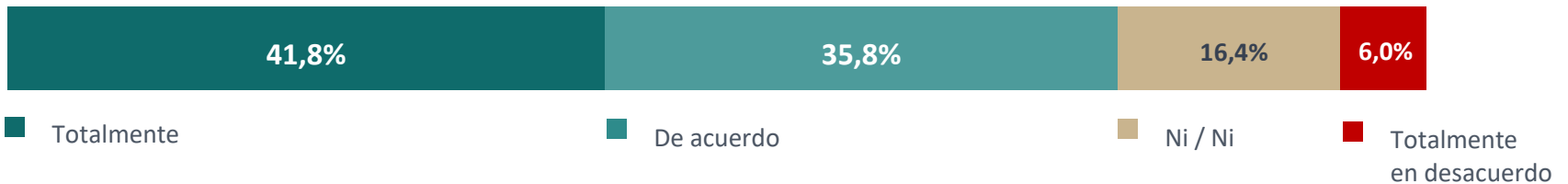
Acoso laboral	98,5%
Acoso sexual	97,0%
Violencia laboral	98,5%

PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA

Acoso laboral	94%
Acoso sexual	94%
Violencia laboral	91%

Confianza percibida en los canales de denuncia

Pregunta a RR.HH./encargado: «las personas que trabajan en la organización confían en los canales de denuncia disponibles» — refleja la percepción del encargado de responder, no de la persona afectada.



Ley Karin - Difusión amplia y procedimientos instalados. Resta validar cómo lo viven las personas afectadas.



Flexibilidad: una práctica común

La cuarta palanca: validar que los beneficios efectivamente generen la mayor pertenencia y compromiso por inversión.

FLEXIBILIDAD LABORAL

67,2%

tiene programas de flexibilidad horaria o teletrabajo

CONCILIACIÓN VIDA-TRABAJO

53,7%

cuenta con programas formales de conciliación

POSTNATAL EXTENDIDO · ¿A QUIÉN ALCANZA?

24% Ofrece postnatal extendido

- No tiene postnatal extendido **76,3%**
- Sí, para madres y padres **15,8%**
- Sólo para madres **5,3%**
- Sólo para padres **2,6%**

Bastantes empresas implementan medidas de flexibilidad. Falta entender cómo impactan en las vidas – las verdaderas barreras al compromiso son silenciosas.



Cuatro líneas de acción para cerrar las brechas

Lo que se mide se puede gestionar. 4 Áreas sobre las que trabajar desde hoy.

01

ÁREA DE ENFOQUE

**Liderazgo y
representación**

BRECHAS A EXPLORAR

- ¿Cómo evoluciona la pirámide nivel a nivel?
- ¿Qué frena el paso de jefatura a gerencia?
- ¿Quién asciende y quién no?

02

ÁREA DE ENFOQUE

**Métricas y
estándares**

BRECHAS A EXPLORAR

- ¿Qué medimos hoy y con qué frecuencia?
- ¿La norma sirve como inspiración?
- ¿Hay metas asociadas a cada medida?

03

ÁREA DE ENFOQUE

**Canales de
denuncia**

BRECHAS A EXPLORAR

- ¿Los canales están generando confianza?
- ¿Cómo son los resultados de los procesos?

04

ÁREA DE ENFOQUE

**Flexibilidad y
cuidados
compartidos**

BRECHAS A EXPLORAR

- ¿Las medidas alcanzan a ambos padres?
- ¿Quién las usa y cómo las evalúa?
- ¿Qué barreras silenciosas persisten?

Gracias.

67 empresas e instituciones hicieron posible este diagnóstico

PRÓXIMO HITO

Presentación del informe en mayo

Sumémonos a implementar planes, metas y monitoreo.

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

**Liderazgo y
representación**

02

**Métricas y
estándares**

03

**Canales de
denuncia**

04

**Flexibilidad y
cuidados
compartidos**

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 1: Acceso e ingreso

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Procesos de selección

- Procesos de reclutamiento basados en competencias
- Protocolos de entrevista estructurados
- Políticas de no discriminación en selección

02

Reducción de sesgos

- Paneles de selección diversos
- Eliminación de criterios discriminatorios en entrevistas

03

Comunicación inclusiva

- Uso de lenguaje inclusivo en ofertas laborales
- Revisión de descriptores de cargo

04

Acciones afirmativas

- Inclusión de mujeres en ternas finales
- Metas de participación femenina en procesos
- Promoción de mujeres en cargos masculinizados

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 2: Desarrollo y liderazgo

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Liderazgo femenino

- Capacitaciones en liderazgo femenino
- Mentoría y coaching
- Talleres de empoderamiento

02

Networking

- Encuentros de mujeres líderes
- Espacios de networking interno

03

Carrera

- Oportunidades de liderazgo equitativo
- Movilidad interna con enfoque de género

04

Visibilización

- Reconocimiento de mujeres líderes
- Difusión de referentes femeninos

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 3: Condiciones y conciliación laboral

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Flexibilidad

- Horarios flexibles
- Teletrabajo o modalidad híbrida
- Flexibilidad de jornada

02

Conciliación

- Reducción de jornada en períodos específicos
- Permisos adicionales
- Aumento de días por nacimiento para padres

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 4: Condiciones y conciliación laboral

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Equidad salarial

- Escalas de sueldo por función
- Revisión de equidad salarial
- Políticas de remuneraciones

02

Beneficios económicos

- Bonificaciones por Nacimiento
- Apoyo económico para hijos/as
- Préstamos personales
- Becas escolares
- Convenios con instituciones

03

Bienestar

- Actividades recreativas organizacionales para padres/madres

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 5: Capacitación

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Género

- Capacitación en equidad de género
- Formación en acoso laboral y sexual
- Talleres de sesgos inconscientes

02

Formación profesional

- Capacitación técnica y profesional
- Programas de Desarrollo continuo

03

Educación

- Becas de pregrado y postgrado
- Apoyo a estudios de trabajadoras

04

Mentoría

- Mentorías y coaching

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 6: Entorno laboral

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Denuncias

- Canales de denuncia anónimos
- Procedimientos de investigación

02

Prevención

- Protocolos de acoso laboral
- Protocolos de acoso sexual

03

Cultura

- Promoción de no discriminación
- Acciones de inclusión laboral

04

Infraestructura

- Sala de lactancia
- Sala cuna

Anexo: Resumen prácticas implementadas

Elaborado a partir de las respuestas de nuestras empresas:

Área 7: Gobernanza

CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN

01

Políticas

- Política de equidad de género
- Código de conducta
- Programas de diversidad
- Programas de liderazgo

02

Redes

- Alianzas con organizaciones
- Participación en mesas interinstitucionales

03

Denuncias

- Apoyo legal especializado
- Canales institucionales de denuncia

04

Cadena de valor

- Capacitación a contratistas
- Licitaciones con enfoque de género

Anexo: Revisión bibliográfica

Un compendio de información relacionada a los retornos de implementar políticas de equidad.

Eje 1 — Rentabilidad

- **MSCI 2024 — Women on Boards and Beyond Progress Report:** <https://www.msci.com/research-and-insights/2024-women-on-boards-progress-report>
- **McKinsey — Diversity Wins (2020):** <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- **OIT — Las mujeres en la gestión empresarial (2019):** <https://www.ilo.org/resource/news/women-leadership-bring-better-business-performance>
- **Morgan Stanley — Gender Diversity and Corporate Performance:** <https://www.morganstanley.com/ideas/gender-diversity-investment-framework>
- **BlackRock 2023 (vía WEF):** <https://www.weforum.org/stories/2023/11/blackrock-investing-in-women-gender-diversity/>
- **S&P Global — When Women Lead, Firms Win:** <https://www.prnewswire.com/news-releases/sp-global-releases-when-women-lead-firms-win-300939123.html>
- **Peterson Institute — Is Gender Diversity Profitable? (2016):** <https://www.pii.com/newsroom/press-releases/new-peterson-institute-research-over-21000-companies-globally-finds-women>
- **BCG — How Diverse Leadership Teams Boost Innovation:** <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- **Credit Suisse Gender 3000 (2021):** <https://www.hubbis.com/news/credit-suisse-gender-3000-report-shows-women-hold-only-a-quarter-of-board-room-positions-globally>

Anexo: Revisión bibliográfica

Un compendio de información relacionada a los retornos de implementar políticas de equidad.

Eje 2 — Lo que se mide, mejora

- **VI Reporte de Indicadores de Género en Empresas (Min. Economía, marzo 2025):** <https://www.economia.gob.cl/2025/03/03/vi-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-directoras-aumentan-77-entre-2023-y-2024.htm>
- **VI Reporte (Min. Hacienda):** <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/vi-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-directoras-por>
- **Ranking IMAD 2024 (Mujeres Empresarias):** <https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/5034028/medtronic-obtuvo-1er-lugar-informe-mujeres-alta-direccion-empresas-imad-2024>
- **Sello Iguala-Conciliación SernamEG:** <https://www.sernameg.gob.cl/sello-iguala-conciliacion/>
- **Brecha salarial Dirección del Trabajo:** <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-127335.html>
- **WEPS Pacto Global Chile:** <https://www.pactoglobal.cl/adhiere-a-los-principios-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres-weps/>
- **WEF Global Gender Gap Report 2025:** <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/>
- **Chile en rankings internacionales 2024:** <https://www.marcachile.cl/en/siete-rankings-internacionales-donde-chile-destaco-el-primer-semester/>

Anexo: Revisión bibliográfica

Un compendio de información relacionada a los retornos de implementar políticas de equidad.

Eje 3 — Empresas más maduras

- Deloitte — Women in the Boardroom (8va edición, 2024): <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/women-in-the-boardroom-report.html>
- Bloomberg Gender-Equality Index 2023: <https://www.bloomberg.com/company/press/bloomberg-2023-gei/>
- HBR — When Women Are on Boards, Male CEOs Are Less Overconfident: <https://hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident>
- Adams & Ferreira (ScienceDirect): <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X09001421>
- Catalyst — Why Diversity and Inclusion Matter: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>

Eje 4 — Conciliación y compromiso

- Gallup State of the Global Workplace 2025: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-employee-engagement-drops-for-only-the-second-time-in-12-years-costing-the-worlds-economy-us438-billion-302434901.html>
- Gallup engagement LATAM 2025: <https://finance.yahoo.com/news/u-canada-employee-engagement-slips-093000657.html>
- Great Place To Work — flexibilidad y retención: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-offer-flexible-work-options>
- Deloitte Women @ Work 2023: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/work-life-balance-for-women.html>
- McKinsey/LeanIn — Women in the Workplace 2023: <https://yfsmagazine.com/2024/03/06/mckinsey-co-study-women/>
- INE Chile — Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2023: <https://www.economia.gob.cl/2025/01/17/las-mujeres-destinan-0205-horas-mas-que-los-hombres-a-actividades-de-trabajo-no-remunerado.htm>
- ChileMujeres — Foco Legal sobre postnatal: <https://www.latercera.com/red-activa/noticia/extender-el-postnatal-sin-agrandar-la-brecha-desafio-que-presenta-el-nuevo-informe-foco-legal/>
- Subsecretaría del Trabajo — Informe de Género 2024: <https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/12/Informe-Genero-en-el-Mercado-Laboral-noviembre-2024-VF.pdf>

Anexo: Revisión bibliográfica

Un compendio de información relacionada a los retornos de implementar políticas de equidad.

Eje 5 — Beneficio social y macroeconómico

- **McKinsey — Greater women's equality in Latin America would unlock \$1 trillion:** <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/greater-womens-equality-in-latin-america-would-unlock-1-trillion>
- **WEF + Banco Mundial — Stronger laws, better gender outcomes (2025):** <https://www.weforum.org/stories/2025/07/global-gender-gap-laws-institutions-world-bank-wef/>
- **CEPAL — Panorama Social 2024:** <https://www.nodal.am/2024/11/la-pobreza-en-america-latina-en-el-informe-de-la-cepal-2024/>
- **Subsecretaría del Trabajo — Boletín 8M Valparaíso 2025:** https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2025/03/Boletin-8M-2025_Final_Region-XV.pdf
- **Termómetro Laboral Región de Valparaíso:** <https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2025/12/Termometro-Laboral-Region-de-Valparaiso-.pdf>
- **Brecha salarial Chile 2024:** <https://laneta.cl/brecha-salarial-chile-2024/>