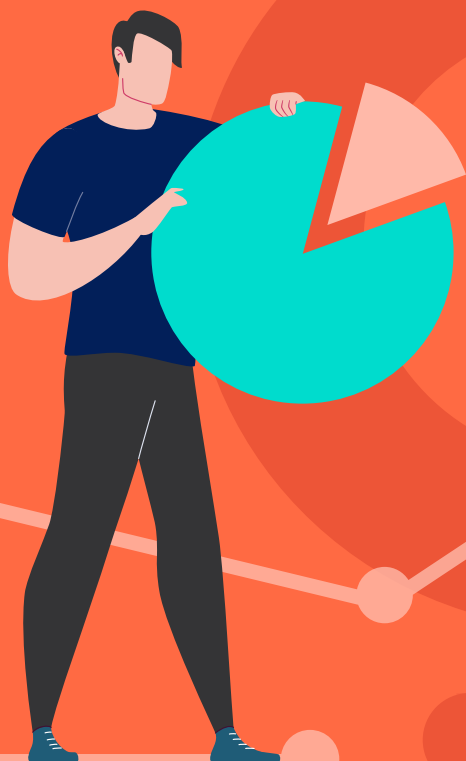


RADIOGRAFÍA DE INDICADORES DE GÉNERO BÍO BÍO

2025



COORDINACIÓN GENERAL Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Comité de Género, Diversidad, Equidad e Inclusión 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

EDICIÓN GENERAL

Beatriz Seguel F.

Carolina Mardones F.

Paola Vilugrón

ASESORÍAS GRÁFICA Y DISEÑO

Motif SpA

PUBLICADO EN DICIEMBRE 2025



Contenidos

01.

MENSAJES

P.7

02.

PRESENTACIÓN

P. 12

03.

SOBRE EL ESTUDIO

P. 16

3.1 OBJETIVOS

P. 16

3.2 CARACTERIZACIÓN DE
LA MUESTRA

P. 17

04.

RESULTADOS

P. 20

4.1 PARTICIPACIÓN
DE HOMBRES Y
MUJERES EN LAS
EMPRESAS

P. 20

4.2 DISTRIBUCIÓN
DE BRECHAS
SALARIALES

P. 23

4.3 MEJORES
PRÁCTICAS

P. 26

05.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

P.62

06.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

P. 68

07.

ANEXOS

P. 80

7.1 DISCUSIÓN
TEÓRICA

P. 81





01 Mensajes

Gian Piero Lavezzo Richards

Presidente del Comité de Género, Diversidad, Equidad e Inclusión y director CPC Biobío

La equidad de género es un pilar esencial para el desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones. En el Comité de Género, Diversidad, Equidad e Inclusión de la Cámara de la Producción y del Comercio del Biobío trabajamos con la convicción de que promover la igualdad de oportunidades es un imperativo ético y también una estrategia clave para fortalecer la innovación, mejorar la toma de decisiones y potenciar la sostenibilidad económica de nuestra región.

Con orgullo presentamos la tercera edición de la Radiografía de Indicadores de Género Biobío 2025, reflejo del compromiso creciente de las empresas con la equidad. Este año más organizaciones se sumaron voluntariamente al proceso, demostrando interés genuino en comprender su realidad interna y avanzar hacia entornos laborales más inclusivos.

Los resultados muestran que persisten brechas en participación laboral, liderazgo y remuneraciones; sin embargo, también aparecen buenas prácticas que evidencian una tendencia positiva. Cada vez más empresas están implementando políticas formales, definiendo metas medibles y destinando recursos para abordar estas brechas.

Este avance gradual confirma que el cambio es posible cuando existe voluntad y compromiso institucional.

Nuestro propósito es que esta Radiografía sea una herramienta estratégica para que cada empresa identifique brechas, priorice acciones según su realidad y mida su progreso con claridad. Este ejercicio es parte de un proceso continuo de aprendizaje y mejora: aún queda camino por recorrer, pero cada dato y cada buena práctica

compartida nos acerca al objetivo de impulsar políticas efectivas de equidad que favorezcan la igualdad y fortalezcan la competitividad regional.

Agradecemos a todas las organizaciones participantes, pero en especial a los y las líderes por su compromiso con la transparencia y la mejora continua. Esperamos que este informe sea un llamado a la acción para seguir avanzando

con pasos concretos hacia la equidad de género. Con información clara, compromiso y voluntad de cambio, podemos construir un futuro donde mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades para aportar al desarrollo, la innovación y el progreso económico del Biobío y del país.



“Los resultados muestran que persisten brechas en participación laboral, liderazgo y remuneraciones; sin embargo, también aparecen buenas prácticas que evidencian una tendencia positiva. Cada vez más empresas están implementando políticas formales, definiendo metas medibles y destinando recursos para abordar estas brechas.”





Carolina Mardones Figueroa

**Decana Facultad de Comunicaciones,
Universidad del Desarrollo**

Por tercer año consecutivo presentamos el estudio “Radiografía de Indicadores de Género Biobío 2025”, fruto de la colaboración sostenida entre la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo y la Cámara de la Producción y del Comercio, CPC Biobío. Este estudio representa un hito significativo en nuestro compromiso con la generación de conocimiento aplicado que contribuya al desarrollo sostenible e inclusivo de nuestra región.

La continuidad de este proyecto evidencia la maduración de un proceso de medición que trasciende el diagnóstico para convertirse en una herramienta estratégica de gestión. Este año nos complace especialmente constatar que más empresas de la región se han sumado a este ejercicio, demostrando que existe un interés creciente por comprender las dinámicas de género al interior de las organizaciones y por implementar cambios significativos basados en evidencia.

Los resultados de esta tercera medición revelan que si bien persisten brechas importantes que requieren atención, como la baja participación

de las mujeres en el mercado laboral del Biobío, también identificamos buenas prácticas y tendencias positivas que muestran que el cambio es posible cuando existe compromiso institucional y estrategias bien diseñadas. Estos hallazgos confirman que la equidad de género no es solo una cuestión de justicia social, sino también una oportunidad concreta para el crecimiento económico y la competitividad empresarial.

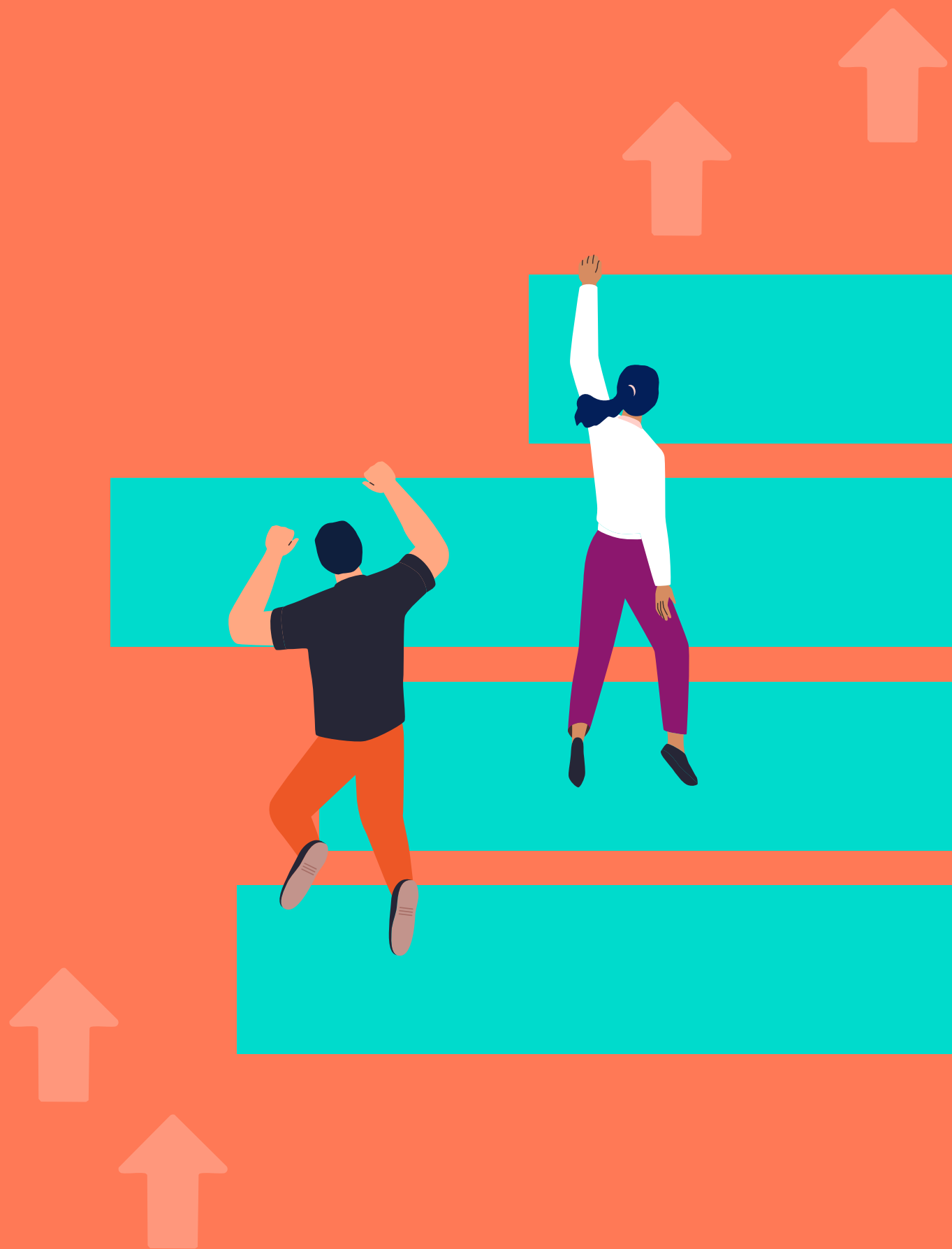
Como señala Claudia Goldin, Premio Nobel de Economía 2023, la incorporación plena de las mujeres en el mercado laboral ha sido uno de los motores más significativos del desarrollo económico en las últimas décadas. Su investigación demuestra que cuando las organizaciones adoptan políticas que promueven la igualdad de oportunidades, no solo mejoran sus indicadores de equidad, sino que también incrementan su productividad, diversifican sus capacidades de innovación y fortalecen su sostenibilidad a largo plazo.

La Radiografía de Indicadores de Género se consolida año tras año como un instrumento que permite a las empresas de la Región del Biobío conocer su situación actual, compararse con tendencias regionales y nacionales, e identificar áreas prioritarias de intervención. Nuestra aspiración es que este estudio continúe siendo un aporte tangible para las organizaciones, proporcionándoles información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en materia de diversidad, equidad e inclusión.

Desde la Universidad del Desarrollo reafirmamos nuestro compromiso con la vinculación entre la academia y el sector productivo. Creemos firmemente que la colaboración entre instituciones públicas, privadas y académicas es fundamental para abordar desafíos complejos como la brecha de género. Esta sinergia no solo enriquece el proceso de investigación, sino que también asegura que los resultados sean aplicables, relevantes y beneficiosos para toda la comunidad.

La comunicación juega un rol fundamental en estos procesos de transformación cultural. A través de este estudio promovemos un diálogo abierto, constructivo y basado en evidencia sobre la equidad de género en el ámbito laboral. Mediante la sistematización de datos, el análisis riguroso y la difusión transparente de resultados, contribuimos a construir espacios de reflexión que permitan a las organizaciones avanzar hacia modelos de gestión más inclusivos y sostenibles.

“ Los resultados de esta tercera medición revelan que si bien persisten brechas importantes que requieren atención, como la baja participación de las mujeres en el mercado laboral del Biobío, también identificamos buenas prácticas y tendencias positivas que muestran que el cambio es posible cuando existe compromiso institucional y estrategias bien diseñadas. ”



Presentación

La Región del Biobío, históricamente reconocida por su vocación industrial y su aporte al desarrollo productivo del país, atraviesa hoy un escenario económico complejo. La desaceleración del empleo formal, el aumento de la informalidad y la baja inversión marcan un contexto que desafía las estrategias de crecimiento y cohesión social. Según el Informe Económico Regional elaborado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción (Araya y Parés, 2025), la región mantiene un desempeño débil, con escasa creación de empleo y lentos avances en la diversificación productiva.

A nivel nacional, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2025) informó que la tasa de desocupación del trimestre julio-septiembre 2025 alcanzó un 8,5%, mientras que entre las mujeres llegó a 9,1%, una diferencia que refleja las desigualdades persistentes en el mercado laboral. En el caso del Biobío, la tasa regional alcanzó un 10,1%, con un aumento de 1,4 puntos porcentuales respecto del año anterior. Esta cifra se mantiene por encima del promedio nacional, alcanzando un 10,3% en mujeres, con una leve disminución de 0,1% en doce meses, y un 9,9% en hombres. Estas diferencias evidencian una estructura laboral que sigue siendo desigual y que exige políticas de empleo equitativas, capaces de reconocer y valorar el aporte de las mujeres a la economía regional.

En el escenario internacional, el Informe Global sobre Brechas de Género 2025 del Foro Económico Mundial (WEF, 2025) advierte que el mundo tardará 123 años en alcanzar la paridad

La Tercera Radiografía de Indicadores de Género del Biobío 2025 busca entregar evidencia para comprender y reducir las brechas de género en la región, poniendo a disposición información actualizada que permita a las organizaciones integrar la diversidad, la equidad y la inclusión en su gestión, inversión y desarrollo productivo.

total entre hombres y mujeres, una leve mejora frente a los 132 años estimados en 2024. Sin embargo, el mismo informe advierte que “la falta de acción decidida por parte de los gobiernos, las instituciones públicas y el sector privado continúa frenando el progreso y debilitando la resiliencia económica, al desaprovechar talento, reducir la productividad y limitar la innovación” (WEF, 2025).

En este escenario, la Tercera Radiografía de Indicadores de Género del Biobío 2025 busca entregar evidencia para comprender y reducir las brechas de género en la región, poniendo a disposición información actualizada que permita a las organizaciones integrar la diversidad, la equidad y la inclusión en su gestión, inversión y desarrollo productivo. Este estudio promueve una mirada estratégica de la igualdad como motor de competitividad y sostenibilidad, en línea con lo planteado por Bertay, Dordevic y Sever (2020), quienes sostienen que “la reducción de las

desigualdades de género impulsa el crecimiento económico y la generación de empleos, precisamente, al aprovechar plenamente el potencial productivo de toda la fuerza laboral”. Su propósito es claro: medir para transformar, fortaleciendo la capacidad del Biobío para generar valor económico y social con equidad.

De acuerdo con la OCDE (2024), entre 2000 y 2022 el aumento del empleo femenino aportó 0,37 puntos porcentuales al crecimiento económico anual promedio, más del doble que el aporte masculino (0,14 p.p.). El Banco Mundial (2024) estima que cerrar las brechas de participación laboral y de horas trabajadas podría incrementar el PIB per cápita en un 8,8% hacia 2060. Estos datos demuestran que la igualdad de género no solo es un principio de justicia social, sino también una oportunidad real para mejorar la productividad y la competitividad organizacional.



A pesar de estos avances, persisten desigualdades estructurales que continúan afectando a las mujeres, especialmente, en el ámbito del trabajo de cuidados no remunerado. La II Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (INE, 2025) muestra que las mujeres dedican en promedio 4 horas y 57 minutos diarios a tareas domésticas y de cuidado, frente a 2 horas y 52 minutos en el caso de los hombres. Esta diferencia, que supera las dos horas diarias, se amplía en edades asociadas a la crianza y al desarrollo profesional y refleja el peso de la llamada penalización de la maternidad, concepto desarrollado para describir la pérdida salarial y de oportunidades laborales que enfrentan las mujeres madres en comparación con las que no lo son, aun cuando posean las mismas competencias, experiencia y nivel educativo (Budig y England, 2001).

Según el estudio “El costo invisible de ser madre”, elaborado por la Fundación Yo Quiero Estar (2025) y publicado en El Mostrador, el 82 % de las mujeres en Chile afirman que la maternidad ha afectado su desarrollo profesional y el 73,6% declara haber vivido discriminación por esta causa. Asimismo, Comunidad Mujer (2024) muestra que la brecha de empleabilidad entre hombres y mujeres llega a 15 puntos porcentuales veinte meses después del nacimiento del primer hijo o hija. Datos de BUK (2025) indican que la brecha salarial entre madres y padres alcanza el 26%, reforzando que la maternidad sigue siendo un eje crítico de desigualdad, así como refuerzan la persistencia de un modelo laboral que todavía no integra la conciliación y la corresponsabilidad como elementos estratégicos para el desarrollo económico y social.

En una región como el Biobío, que avanza hacia una nueva matriz productiva basada en la tecnología, la energía limpia y los servicios, la igualdad de género se vuelve un eje estratégico para el crecimiento sostenible. Incorporar este enfoque en los planes de gestión, con metas y mecanismos de seguimiento, no solo responde a un imperativo ético, sino es una necesidad económica. Tal como plantea la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), las empresas y territorios que promueven la diversidad y la inclusión fortalecen su productividad, su innovación y su capacidad para adaptarse a los desafíos del futuro.

En palabras de Claudia Goldin, Premio Nobel de Economía 2023, “el aumento en la participación femenina en la fuerza laboral ha sido y será uno de los motores más significativos del crecimiento económico en las últimas décadas” (Goldin, 2021). Incorporar la equidad de género en el corazón del desarrollo es una decisión inteligente para construir una economía más dinámica, sostenible y capaz de mirar al futuro”.

Hallazgos más relevantes de este estudio son:



Este año, **75 organizaciones participaron voluntariamente** en el estudio, superando las 67 de 2024 y las 63 de 2023. Este incremento no es casual: refleja una decisión estratégica de incorporar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión como un eje de competitividad y sostenibilidad, reconociendo que la equidad no es sólo un imperativo ético, sino también una ventaja en mercados cada vez más exigentes.



Los datos revelan una tendencia preocupante: la participación de las mujeres en el mercado laboral del Biobío ha disminuido, siguiendo la tendencia nacional. En 2025, las mujeres representan apenas el **28,7%** de la dotación total, una caída respecto al 29,7% de 2023. En cargos gerenciales, la participación femenina cayó de 32,2% en 2024 a 24% en 2025, mientras que en jefaturas la disminución fue aún más pronunciada: de 32,7% a 23%. Esta disminución es aún más pronunciada en posiciones de liderazgo. Este retroceso se explica por la convergencia de factores estructurales como la distribución desigual del trabajo de cuidados y coyunturales, como la desaceleración económica regional.



El análisis de las mejores prácticas revela uno de los hallazgos más significativos: las organizaciones están generando cambios profundos que no responden únicamente a discursos de moda o presiones externas, sino a una comprensión estratégica de que la equidad fortalece la competitividad organizacional. Las **políticas de no discriminación, igualdad de oportunidades en contratación, desarrollo de carrera equitativo, compensación igualitaria y prevención de acoso y violencia son ejemplos de que las organizaciones** están internalizando estos marcos normativos en sus culturas organizacionales. No se trata solo de cumplir con obligaciones legales, sino de construir entornos laborales más seguros, inclusivos y sostenibles.

Sobre el estudio

3.1 Objetivos

Esta Tercera Radiografía de Indicadores de Género del Biobío tiene por objetivo identificar brechas, inequidades y barreras en la gestión de género al interior de las organizaciones regionales. Concretamente, se buscó evaluar la participación de mujeres y hombres, las brechas salariales y relevar buenas prácticas implementadas por las empresas en materia de diversidad, equidad e inclusión.

El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa, que se caracteriza por la medición y el análisis estadístico de datos para describir fenómenos, identificar tendencias y establecer relaciones entre variables (Guzmán, 2023). Para ello, se aplicó un cuestionario online, organizado en tres dimensiones: participación de mujeres y hombres, brechas salariales y prácticas de diversidad, equidad e inclusión.

El instrumento se construyó a partir de dos referencias principales. En primer lugar, el Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024, elaborado de manera colaborativa por la Fundación ChileMujeres, el

Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y la Comisión para el Mercado Financiero (Fundación ChileMujeres et al., 2025). En segundo lugar, se incorporó la metodología de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), junto con su Herramienta de Análisis de Brechas de Género, orientada a evaluar y fortalecer las prácticas empresariales desde un enfoque de igualdad de género (ONU Mujeres & Pacto Mundial de las Naciones Unidas, s. f.).

Previo a su aplicación, dicho instrumento fue sometido a juicio de pares, con el propósito de verificar la claridad de las preguntas, su pertinencia conceptual y su alineación con los cambios normativos recientes y las particularidades del sector. Este proceso permitió “detectar ajustes necesarios para mejorar la coherencia interna del formulario y fortalecer su solidez metodológica” (Hartley, 2004).

3.2 Caracterización de la muestra



Cantidad de organizaciones que participaron

75
organizaciones
total

55 socios CPC Biobío
3 Indirectos
17 No Socios

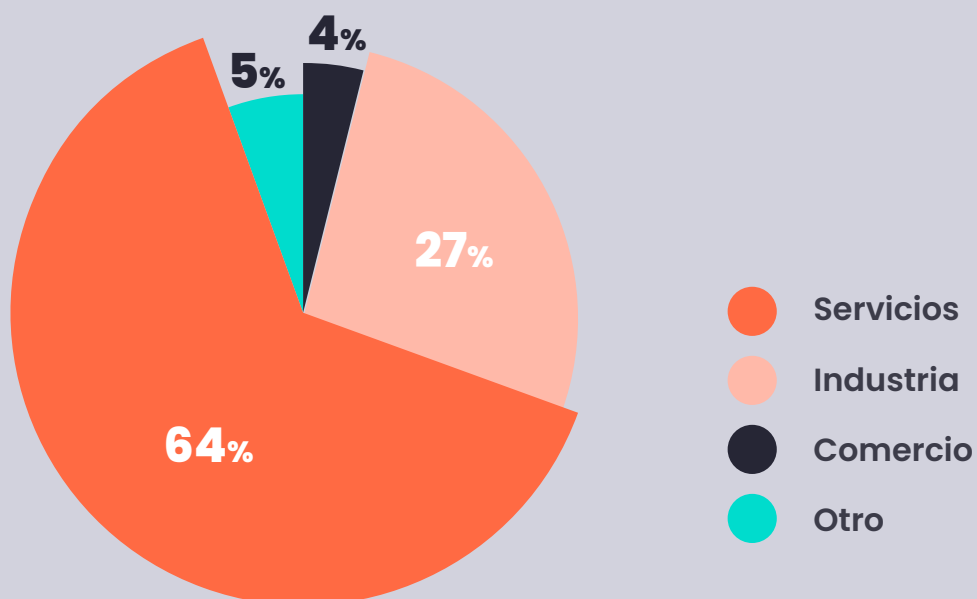


Período de estudios

Fecha de recolección de datos: 01 agosto al 30 de octubre de 2025.

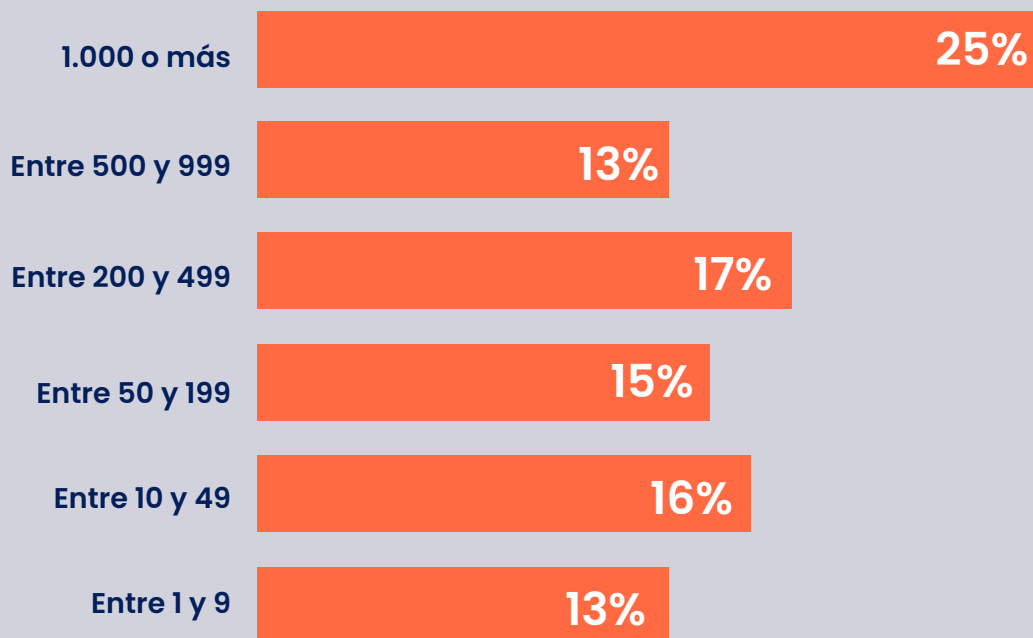


Rubro al cual pertenece su organización





Tamaño de la organización en la que trabaja, según su número de trabajadoras (es)



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





Resultados

04.

Primera Parte

Participación de mujeres y hombres en las empresas

En esta Tercera Radiografía de Indicadores de Género del Biobío, la participación de mujeres y hombres se entiende como la distribución de ambos grupos en los distintos niveles organizacionales. Este enfoque permite observar diferencias en acceso a cargos de responsabilidad, presencia en puestos de toma de decisiones y distribución general de funciones dentro de las empresas.

Para este análisis, se utilizó la clasificación propuesta en el Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile (2024), que ordena la información reportada por las organizaciones según los criterios definidos en las Normas de Carácter General N°386 y N°461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF, 2015, 2021).

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 Tercera Radiografía de Indicadores de Género Biobío, persisten disparidades de género en los distintos niveles jerárquicos de las empresas, como se detalla desagregadamente en la Tabla 1.

- 1. Nivel Directivo**
- 2. Gerencia de Primera Línea**
- 3. Trabajadoras/es de cargos de menor jerarquía administrativa (jefaturas y equipos de coordinación).**

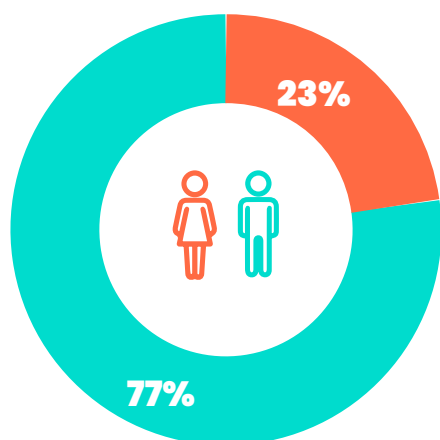


Distribución de género en Directorios

Este 2025, la participación femenina en los directorios de las organizaciones de la Región del Biobío alcanza el 23%, mientras que los hombres ocupan el 77% de estos cargos. Esta cifra representa un incremento respecto del 3% registrado en 2024, representando el único avance más significativo dentro de los niveles de liderazgo.

Este aumento se observa en diálogo con la reciente promulgación, el 11 de agosto de este año, de la Ley Más Mujeres en Directorios, que introduce un sistema de cuotas de género para sociedades anónimas abiertas y especiales. La normativa establece un límite máximo del 60% para el sexo sobrerrepresentado, con una implementación gradual para los próximos siete años.

A nivel comparado, la cifra regional (23%) se encuentra levemente por encima del promedio nacional informado por el Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024, donde las mujeres representan el 22,1% de las personas en directorios (914 directoras de un total de 4.137 directores), mientras que los hombres ocupan el 77,9% (3.223). Esta relación muestra que, pese a las brechas persistentes, la región presenta una proporción femenina ligeramente superior al promedio nacional.

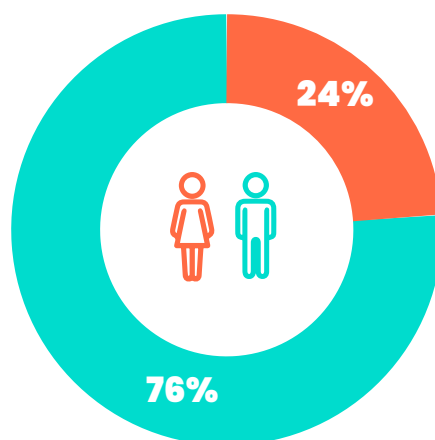


Participación en directorios

Presencia en cargos gerenciales de primera línea

En 2025, las mujeres ocupan el 24% de los cargos gerenciales en la Región del Biobío, mientras que los hombres alcanzan el 76%, lo que representa una disminución respecto del 32% observado en 2024. Esta tendencia regional se alinea con los resultados nacionales reportados en la segunda versión del Informe de Equidad Empresarial y Buen Gobierno Corporativo, elaborado por la Fundación ChileMujeres y el Instituto de Directores de Chile (2025), que indica que solo el 18,2% de la alta gerencia en Chile está ocupada por mujeres, confirmando que la brecha se amplía a medida que aumenta la jerarquía organizacional.

La reducción en la proporción femenina puede explicarse por una combinación de factores estructurales, como la persistencia de barreras de progresión profesional asociadas a la distribución desigual del trabajo de cuidados, la segmentación ocupacional y los sesgos en procesos de selección y sucesión (Informe de Equidad Empresarial, 2025); junto con un contexto nacional caracterizado por alta polarización, desaceleración económica e incertidumbre institucional, escenario en el cual las organizaciones tienden a privilegiar perfiles asociados a continuidad y experiencia previa, históricamente masculinizada (Boletín Faro UDD, 2025).



Participación en gerencias

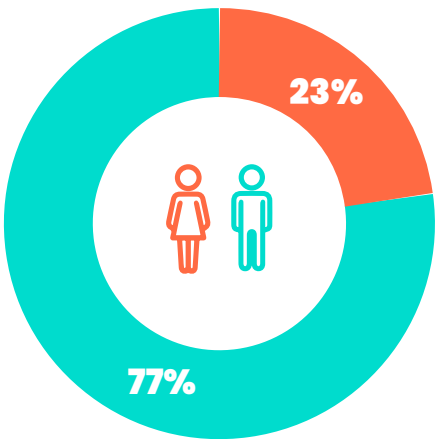
Participación en jefaturas

El análisis de la participación en cargos de jefatura en 2025 muestra una representación femenina del 23%, frente al 77% de los hombres. Esta cifra constituye una disminución de diez puntos porcentuales respecto del 33% registrado en 2024, evidenciando una variación relevante en un nivel organizacional que suele actuar como antesala para la proyección hacia cargos ejecutivos. La magnitud de esta variación se vincula con la concurrencia de factores estructurales y condiciones coyunturales que configuraron el escenario laboral del período.

Entre los factores estructurales, diversos estudios han documentado la mayor exposición de las trayectorias laborales femeninas a interrupciones asociadas a la distribución del trabajo doméstico y de cuidados, así como a una mayor presencia en empleos informales o de menor estabilidad contractual (FMI, 2025). Estas características inciden en la permanencia en posiciones intermedias que requieren continuidad, disponibilidad y visibilidad interna.

Estas dinámicas se desarrollan en un contexto económico regional y nacional caracterizado por procesos de desaceleración e incertidumbre política

y económica, condiciones que, según ONU Mujeres (2025), pueden influir en la adopción de decisiones organizacionales orientadas a reducir riesgos y ajustar estructuras internas. En este marco, el Boletín 41 Faro UDD (2025) señala que la brecha de participación económica y oportunidad alcanza -27% a nivel nacional y -28% en la Región del Biobío, indicando diferencias persistentes en acceso, permanencia y movilidad al interior del mercado laboral formal. La convergencia de estos elementos contribuye a explicar la disminución en la participación femenina en cargos de jefatura observada en 2025.



Participación en jefaturas

Tabla 1: Participación de mujeres y hombres en las empresas

	Directorios				Gerencias				Jefaturas				Totales			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Totales	256	227	77	55	902	569	278	270	12.457	1.826	3.700	888	44.534	23.912	15.989	9.629
Porcentajes	77%	81%	23%	20%	76%	68%	24%	32%	77%	68%	23%	33%	74%	72%	26%	29%

Segunda Parte

Distribución de Brechas Salariales en 2025

La medición de las brechas salariales de género sigue siendo un eje fundamental para comprender la equidad laboral en las organizaciones del Biobío. Bajo la definición internacional propuesta por la Organización de Naciones Unidas (2023), estas brechas se calculan como la diferencia entre los salarios de hombres y mujeres en relación con el ingreso masculino. Esta referencia permite observar no solo los niveles de desigualdad, sino también cómo evolucionan las prácticas de remuneración dentro de los distintos niveles organizacionales.

En 2025, los datos muestran un escenario en transición. En el nivel gerencial, el 44% de las organizaciones declara no tener estimada su brecha salarial, una disminución de diez puntos porcentuales respecto del 54% registrado en 2024. En el nivel de jefatura ocurre algo similar: el porcentaje baja de 45% a 36%. Aun cuando estas cifras siguen siendo elevadas, la disminución sugiere que más empresas están comenzando a recopilar y ordenar su información salarial. Sin embargo, este avance convive con un aumento significativo en los casos sin respuesta, que suben de 1% a 8% en gerencias y de 3% a 15% en jefaturas, lo que indica que parte de las organizaciones todavía enfrenta dificultades para reportar o sistematizar sus datos. (ver Tabla 2)

En cuanto a las organizaciones que sí entregan información, el escenario se mantiene relativamente estable. El 28% de las organizaciones declara una brecha de 0% en nivel gerencial y el 30% en jefaturas, cifras



44%

Nivel Gerencial

36%

Nivel de Jefaturas

no tienen estimada la brecha salarial

muy similares a las observadas en 2024. Al mismo tiempo, observamos un aumento en los casos con brechas menores al 60%, que pasan de 12% a 17% en gerencias y de 18% a 20% en jefaturas, lo que sugiere que, a medida que más empresas miden su

situación, emergen diferencias salariales que antes permanecían invisibles. En contraste, las brechas superiores al 60%, presentes en 2024, desaparecen en el nivel de jefatura durante 2025 y se mantienen en un 3% en gerencias.

Tabla 2: Distribución de Brechas Salariales en 2025

	Nivel Gerencial				Nivel Jefatura			
	2025		2024		2025		2024	
No Estimado	33	44%	36	54%	27	36%	30	45%
Sin Respuesta	6	8%	1	1%	11	15%	2	3%
Brecha 0	21	28%	20	30%	22	30%	21	31%
Menos del 60%	13	17%	8	12%	15	20%	12	18%
Más del 60%	2	3%	2	3%	0	0%	2	3%
TOTAL	75	100%	67	100%	75	100%	67	100%

Este comportamiento se articula con lo observado a nivel nacional. Según el estudio Mujeres en el Trabajo 2025 de BUK, incluso entre mujeres y hombres sin hijos persiste una brecha salarial implícita del 84,1%, mientras que entre madres y padres la brecha alcanza el 76,3%. Estas cifras permiten situar los resultados regionales en un contexto más amplio, donde las desigualdades remuneracionales continúan reproduciéndose independientemente de la composición familiar o de la presencia de responsabilidades de cuidado.

La persistencia de un número elevado de organizaciones sin medición puede entenderse a la luz de estudios internacionales que identifican razones recurrentes. La OCDE (2023) señala la falta de sistemas internos de información y la baja estandarización de las estructuras retributivas como barreras frecuentes. La OIT (2023) agrega que muchas empresas perciben la medición como un proceso complejo o poco prioritario. No obstante,

el European Institute for Gender Equality (2025) coincide en que medir las brechas salariales reporta beneficios concretos: mejora la transparencia interna, fortalece la retención de talento y contribuye a la coherencia salarial dentro de las organizaciones.

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 (2024) muestra que cerrar las brechas de género podría aumentar el PIB global en un 2-3%, resaltando la importancia económica de abordar estas desigualdades.



Tercera Parte

Mejores prácticas

1. Compromiso con la Igualdad de Género

La identificación del compromiso con la igualdad de género como un componente estratégico en la gestión organizacional continúa siendo un desafío para las empresas de la Región del Bío-Bío. Tal como se señala en la literatura, este compromiso implica la existencia de políticas declaradas, sostenidas

por la alta dirección y formalizadas en documentos estratégicos al nivel de otras prioridades corporativas (Avella, Hakspiel y Villanueva, 2024). Los datos muestran avances relevantes, aunque aún fragmentados, reflejando una transición desde esfuerzos voluntaristas hacia procesos más institucionalizados.

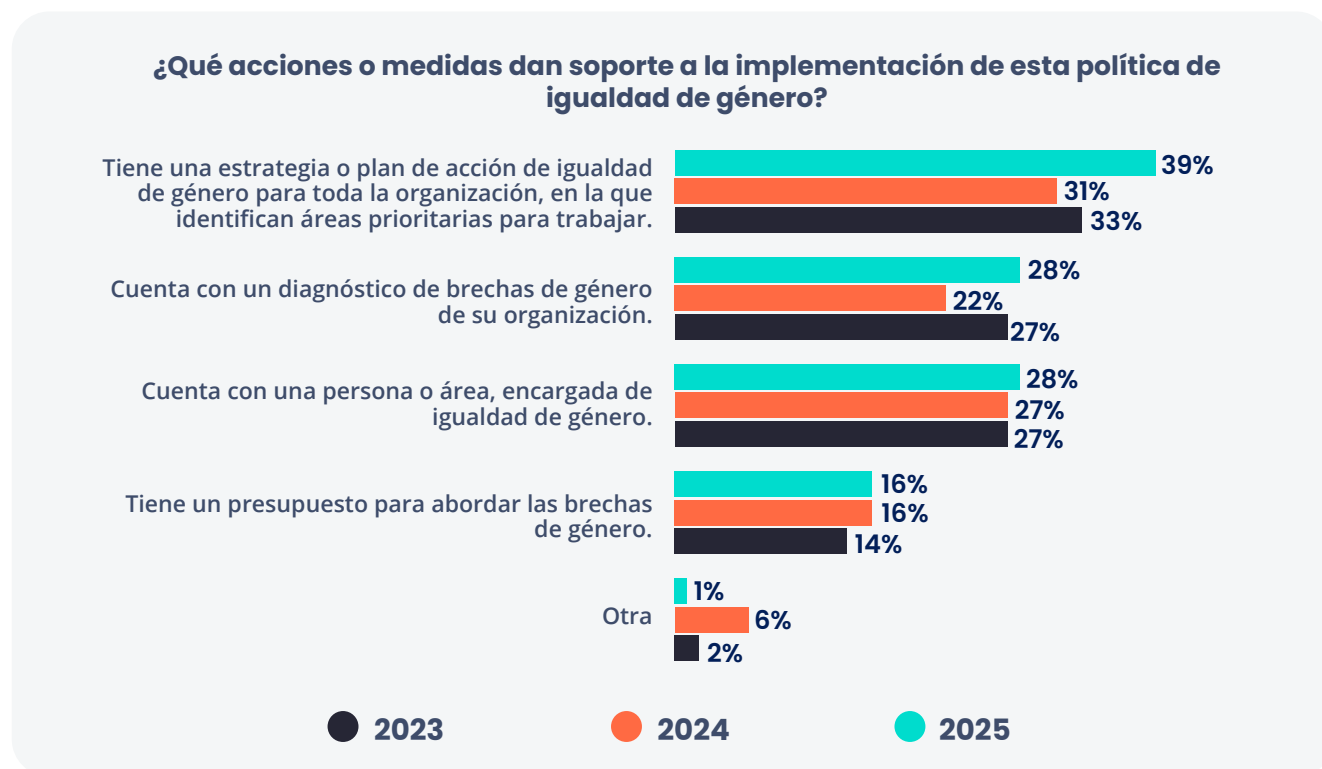
Según las cifras presentadas en el Gráfico 1, la presencia de políticas formales de igualdad de género ha mostrado una evolución positiva entre 2023 y 2025. Mientras en 2023 sólo el 37% de las organizaciones declaraba contar con una política, esta proporción asciende a 42% en 2024 y llega a 48% en 2025. Este incremento de 11 puntos en dos años evidencia una gestión organizacional en la necesidad de formalizar compromisos en la materia.

No obstante, más de la mitad de las organizaciones sigue operando sin una política declarada, 63% en 2023, 58% en 2024 y 52% en 2025, evolución que indica que el avance, aunque sostenido, aún no alcanza niveles suficientes para generar transformaciones estructurales. Esta tensión entre avance y rezago confirma que la igualdad de género continúa dependiendo, en gran parte, de iniciativas aisladas más que de una política corporativa robusta.

Gráfico 1: Política de Compromiso



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



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

En cuanto a acciones o medidas para la implementación de prácticas, el escenario se vuelve fluctuante y dinámico. El Gráfico 2 permite observar una distancia entre declarar una política y contar con las condiciones institucionales para implementarla. Desde un enfoque de gobernanza organizacional, los elementos que permiten sostener esta implementación, planes, diagnósticos, áreas responsables y presupuestos son determinantes para diferenciar compromisos simbólicos de compromisos efectivos (OCDE, 2024).

En 2025, el 39% de las organizaciones declara contar con una estrategia o plan de acción de igualdad de género, lo que representa un avance respecto de 2024 (31%) y 2023 (33%).

Este aumento sugiere un proceso de profesionalización y planificación más estructurada. Asimismo, un 28% indica disponer de un diagnóstico de brechas de género, una herramienta fundamental para orientar acciones basadas en evidencia, aunque su estabilidad en el tiempo revela que aún no es una práctica estratégica y sistematizada.

La existencia de áreas o personas encargadas de igualdad de género se mantiene entre 27% y 28% en el período, mostrando un nivel de institucionalidad que todavía no logra expandirse. El componente más débil corresponde al presupuesto asignado: apenas un 16% de las organizaciones declara contar con recursos específicos para abordar las brechas de género, porcentaje que muestra que la implementación sigue fuertemente condicionada por limitaciones presupuestarias.

A partir de estos resultados, se evidencia que las organizaciones avanzan con mayor rapidez en declararse comprometidas que en construir capacidades reales para sostener ese compromiso.

Como plantea el Segundo Informe de Equidad Empresarial y Buen Gobierno Corporativo (Fundación ChileMujeres e Instituto de Directores de Chile, 2024), persisten desafíos significativos, como “la necesidad de reducir las brechas de género en representación y liderazgo, eliminar los sesgos en los procesos, asegurar ambientes laborales libres de acoso y garantizar condiciones laborales equitativas para todas las personas”. Esta evidencia subraya la importancia de fortalecer políticas inclusivas mediante métricas claras, mecanismos de seguimiento y una cultura organizacional que comprenda la diversidad como pilar estratégico.

1.2 Consideración de objetivos, plazos y metas

Gráfico 3: Consideración de objetivos, plazos y metas.



La incorporación de objetivos, plazos y metas medibles en las políticas de igualdad de género (ver gráfico 3) muestra una leve evolución en la gestión corporativa. Entre 2023 y 2025 se observa un crecimiento sostenido, 27% en 2023, 33% en 2024 y 32% en 2025. Cifras que exhiben una medida

madurez en la formulación de políticas orientadas a resultados. Sin embargo, la proporción sigue siendo baja, menos de un tercio de las organizaciones opera con indicadores que permitan evaluar progreso, corregir desviaciones o asegurar rendición de cuentas.

La literatura es consistente en destacar el valor de medir con métricas e indicadores:

- Según ONU Mujeres (2025), las organizaciones que establecen indicadores de género logran “hasta un 20% más de avances sostenidos en cinco años”.
- El World Economic Forum (2024) señala que la medición continua de brechas y metas claras acelera el cierre de desigualdades de género “hasta en 35%”.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2025) indica que las empresas que incorporan métricas de diversidad y evaluaciones periódicas “aumentan la innovación, reducen rotación y elevan el compromiso interno en un 15%”.

En cuanto a la presencia de organizaciones sin metas medibles disminuye moderadamente, de un 20% en 2025, a un 16% en 2024 y 13% en 2023, lo que sugiere un interés creciente por avanzar en sistemas de monitoreo, aunque todavía limitado.

La literatura internacional enfatiza que la medición es indispensable para movilizar cambios sustantivos. Según Claudia Goldin (2006), “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”. Las políticas que integran sistemas de monitoreo y metas cuantificables logran impactos significativamente mayores en la reducción de brechas, la diversificación del liderazgo y la creación de entornos laborales más seguros e inclusivos (BUK, 2025).

Fortalecer estos componentes no solo contribuye a la igualdad de género como principio democrático, sino que también potencia la competitividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo (OCDE 2025). Para que la igualdad se convierta en un eje estratégico y no una declaración, se requiere un compromiso institucional sostenido, transversal y medible (BID, 2025). Este es uno de los grandes desafíos que se proyecta para los próximos años en la Región del Biobío.

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

Gráfico 4: Políticas de No Discriminación y Garantías de Igualdad de Oportunidades.



Una Política de No Discriminación y Garantías de Igualdad de Oportunidades constituye un instrumento fundamental para asegurar que todas las personas dentro de una organización accedan, permanezcan y progresen en condiciones de igualdad. Este tipo de normativa interna establece un compromiso formal y operativo para prevenir cualquier forma de discriminación y promover

entornos laborales inclusivos, independientemente del género, etnia, edad, orientación sexual, identidad de género u otras condiciones personales o sociales (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.

En relación con la existencia de políticas o medidas destinadas a prevenir la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades (ver Gráfico 4), se observa una tendencia ascendente muy significativa en la región. Mientras en 2023 el 48% de las organizaciones declaraba contar con estas políticas, esta proporción sube a 58% en 2024 y alcanza un notable 76% en 2025. La disminución paralela de empresas sin políticas, de 52% en 2023 a 24% en 2025, confirma que la adopción de marcos normativos se está consolidando como una práctica extendida.

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

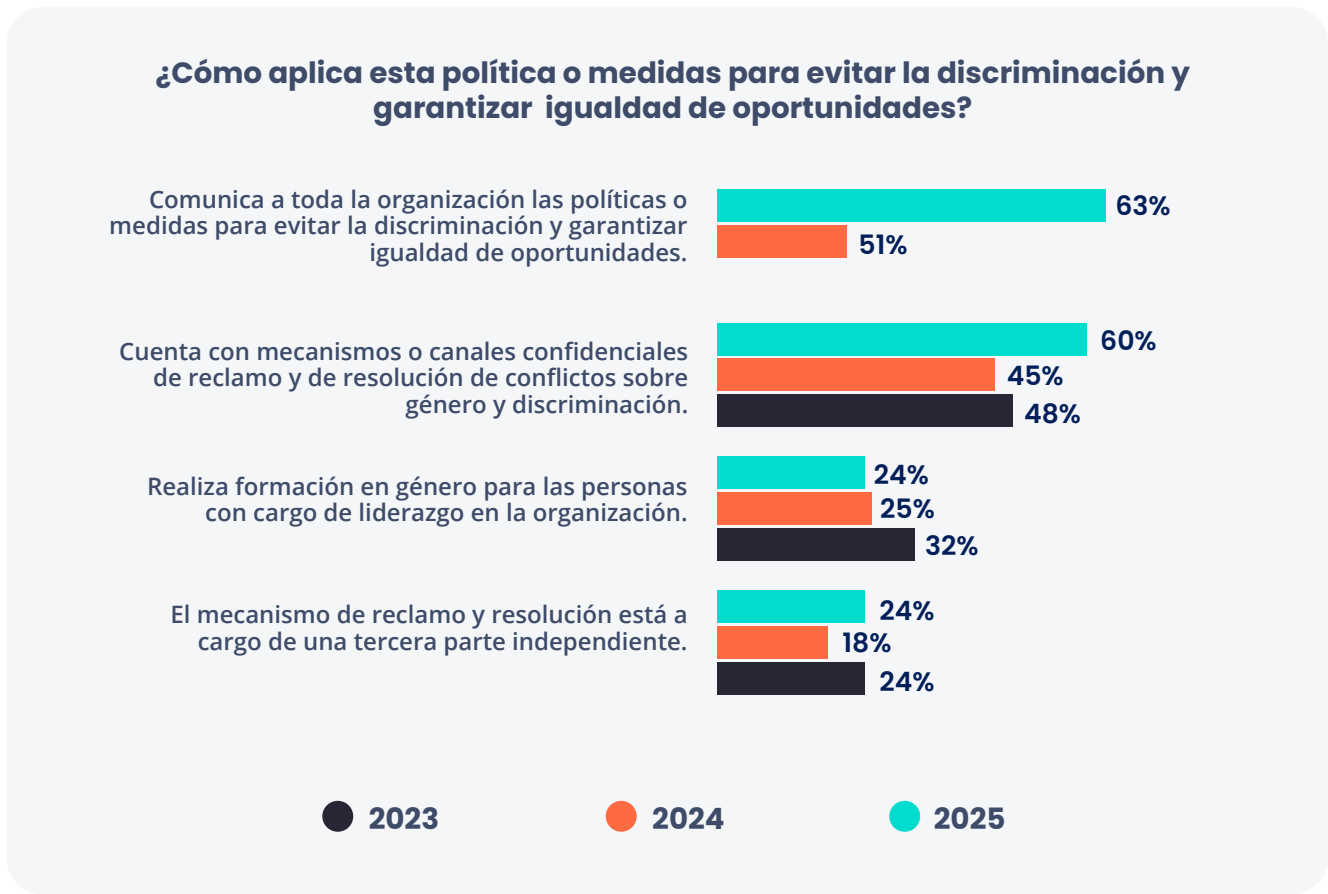
que aumentaría el PIB mundial hasta 12 billones, según el FMI (2022).

- **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).

De esta manera, el crecimiento observado no solo expresa mayor conciencia ética, sino que también responde al reconocimiento de que estas medidas tienen efectos positivos en la estabilidad, reputación y desempeño organizacional.

2.1 Aplicación de políticas o medidas para evitar la discriminación

Gráfico 5: Aplicación de políticas o medidas para evitar la discriminación.



Las cifras relativas a la aplicación de estas políticas muestran con mayor detalle cómo las organizaciones están operativizando sus compromisos (ver Gráfico 5).

Un primer aspecto consiste en la comunicación interna: en 2025, un 63% de las organizaciones declara comunicar activamente a toda la empresa el alcance y los contenidos de sus políticas de igualdad y no discriminación, superando el 51% de 2024.

Este incremento revela un avance importante hacia la transparencia y el fortalecimiento del derecho a la información para las y los trabajadores.

También se observa un crecimiento en los mecanismos confidenciales de reclamo y resolución de conflictos asociados a discriminación o desigualdad de trato. En 2025, estos mecanismos están presentes en un 60% de las organizaciones, lo que representa un salto significativo respecto de años anteriores (45% en 2024 y 48% en 2023). Este aumento indica una mayor madurez institucional y una progresiva capacidad para gestionar riesgos y proteger a posibles víctimas.

En cuanto a la formación en género para líderes, los datos muestran que en 2025 el 24% de las organizaciones realizarán capacitaciones dirigidas a personas con cargos de liderazgo. Aunque esta proporción no ha experimentado variaciones importantes, la literatura subraya su importancia. El Decálogo de Buenas Prácticas para Fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero (Ministerio de la Mujer & MEF, 2022) enfatiza que la

formación en liderazgo con perspectiva de género es clave para consolidar culturas organizacionales inclusivas y mejorar la eficacia en la implementación de estas políticas, además de generar efectos positivos en la rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

Finalmente, un 24% de las organizaciones señala que sus mecanismos de reclamo son administrados por un tercero independiente. Aunque esta práctica sigue siendo minoritaria, representa un estándar de imparcialidad altamente recomendado en la literatura, especialmente en casos relacionados con discriminación y acoso.

3. Igualdad de Oportunidades en los Procesos de Contratación

Gráfico 6: Garantía para la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación



La igualdad de oportunidades en la contratación se refiere a un principio y práctica organizacional orientada a asegurar que todas las personas postulantes accedan a procesos de selección justos, transparentes y libres de sesgos, de modo que la decisión final se base exclusivamente en las competencias, la experiencia y el mérito profesional. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024), este enfoque implica la eliminación de cualquier forma de discriminación, directa o indirecta, que pueda afectar el acceso al empleo por razones de género, edad, etnia, orientación sexual, identidad de género, situación familiar u otras condiciones personales o sociales.

En relación con la existencia de un enfoque institucional que garantice igualdad de oportunidades durante los procesos de contratación, los resultados 2025 muestran un avance sustantivo (ver gráfico 6), el 83% de las organizaciones declara contar con este enfoque, cifra superior al 67% de 2024 y al 63% registrado en 2023. Esta evolución revela que las empresas de la región están incorporando progresivamente criterios de equidad en sus sistemas de reclutamiento, reconociendo que la igualdad debe comenzar desde la puerta de entrada a la organización.

De forma paralela, las organizaciones que no cuentan con este enfoque disminuyen de 37% en 2023 a 17% en 2025, lo que indica una reducción significativa de prácticas sin resguardos formales.

Este cambio nos invita a subrayar la importancia de adoptar procesos de selección más equitativos que mejoran la diversidad de los equipos, reducen riesgos legales y aumentan la legitimidad organizacional ante trabajadoras y trabajadores (ONU Mujeres, 2024).

3.1 Política de Igualdad de Oportunidades en la contratación de personal

Gráfico 7: Política de Igualdad de Oportunidades en la contratación de personal



Los resultados también permiten distinguir si estas prácticas se traducen en políticas o procedimientos formales enfocados específicamente en garantizar igualdad entre mujeres y hombres durante la contratación. En 2025, 51% de las organizaciones declara contar con una política explícita en esta materia, cifra que representa un avance respecto del 39% de 2024 y del 36% de 2023 (ver gráfico 7)

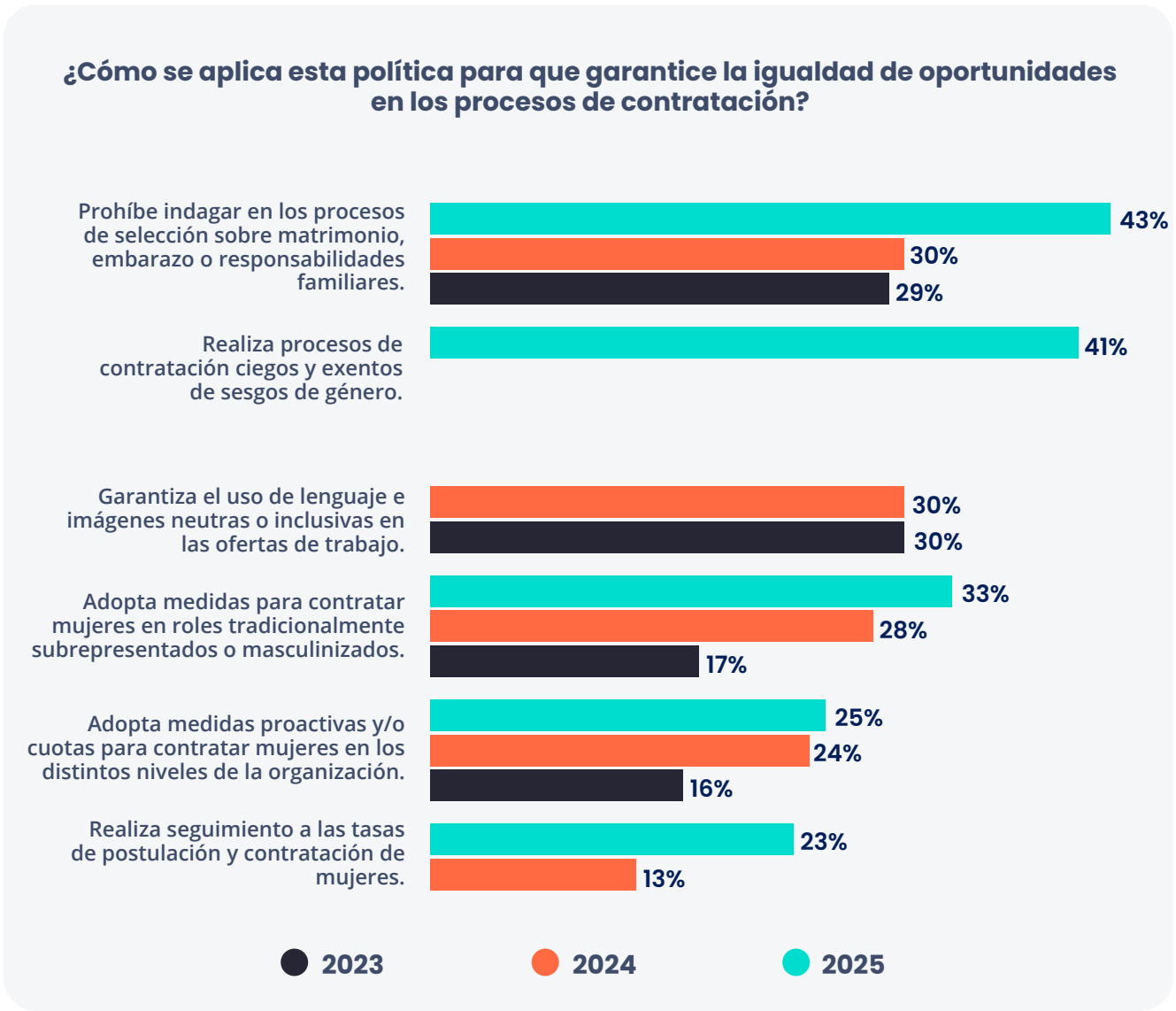
La reducción de empresas sin políticas también muestra variación, bajó de 33% en 2023 a 32% en 2025, confirmando una tendencia a la formalización, aunque más lenta que en el caso del enfoque general de igualdad. Esto sugiere que, si bien aumentan las

prácticas orientadas a la equidad, aún no todas las organizaciones han traducido estos esfuerzos en documentos normativos que aseguren sostenibilidad y capacidad de seguimiento.

Este hallazgo coincide con el BID (2024) que indica que las políticas explícitas, más que las prácticas aisladas, permiten asegurar continuidad, disminuir discrecionalidad y generar sistemas estandarizados de reclutamiento.

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

Gráfico 8: Aplicación de políticas que garanticen la Igualdad de Oportunidades en la Contratación de Personal



El análisis de medidas específicas (Ver gráfico 8) muestra un panorama heterogéneo, en cuanto a:

- **Prohibición de preguntas discriminatorias**

En 2025, un 43% de las organizaciones afirma prohibir indagar sobre matrimonio, embarazo o responsabilidades familiares durante los procesos de selección. Esto representa un avance respecto del 30% en 2024 y del 29% en 2023. Esta práctica es considerada por la OIT (2024) como una condición mínima para garantizar que las decisiones de contratación no estén mediadas por estereotipos de género o por expectativas sociales sobre roles de cuidado.

- **Procesos de contratación ciegos y sin sesgos**

El 41% implementa procesos de contratación ciegos o exentos de sesgos de género en 2025. Este tipo de medidas, que incluyen la anonimización de antecedentes o la estandarización de criterios, se asocian a mejoras significativas en la equidad de los resultados (Buolamwini & Gebru, 2018).

- **Medidas para contratar mujeres en roles históricamente masculinizados**

Un 33% declara adoptar medidas para incorporar mujeres en cargos tradicionalmente subrepresentados, mostrando avances respecto de años previos. Esta estrategia ha sido reconocida como una herramienta clave para acelerar la diversificación de industrias y reducir brechas de liderazgo.

- **Cuotas o medidas proactivas para aumentar contratación de mujeres**

En 2025, un 25% implementará cuotas o medidas proactivas. Aunque minoritario, su crecimiento evidencia una mayor apertura a mecanismos de discriminación positiva, ampliamente utilizados en países OCDE para acelerar la paridad.

- **Seguimiento de tasas de postulación y contratación por género**

Finalmente, un 23% realiza seguimiento sistemático de las tasas de postulación y contratación de mujeres y hombres. Este indicador es particularmente relevante, pues la medición constante es una condición central para detectar sesgos, corregir procesos y evaluar impacto.

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

De acuerdo con los datos proporcionados en el gráfico 9, un **80%** de las empresas en la región declara tener un enfoque que incorpora oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

Este dato refleja un compromiso significativo, aunque aún persiste un 20% de organizaciones que no implementa esta perspectiva, lo que representa un desafío relevante para la región.

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.º 111 de la 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 apuntan a proteger los derechos de las y los trabajadores, promover la conciliación entre trabajo y vida personal, asegurar igualdad de género en el acceso, desarrollo y permanencia en el empleo, garantizar remuneraciones justas y apoyar especialmente a las mujeres que enfrentan situaciones de violencia intrafamiliar. Estos estándares se alinean con lo que muestra la radiografía regional, donde la mayoría de las organizaciones reporta avances, pero también aparecen brechas que requieren respuesta estratégica.

Gráfico 9: Enfoque de No Discriminación e Igualdad de Oportunidades en el Desarrollo de Carrera



En la región, un 53% de las organizaciones declara contar con una política o procedimiento formal que incorpora oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades para mujeres y hombres (ver gráfico 10). Aunque esta cifra supera el 37% observado tanto en 2024 como en 2023, todavía un 27% de las organizaciones regionales carece de estas políticas, lo que representa una brecha importante.

La variación entre años es fundamental, en 2024 el porcentaje sin políticas era de un 39% cifra considerablemente mayor, y su disminución en 2025 alcanzó el 27%, lo que demuestra un cambio significativo. Este salto puede explicarse por dos factores sistemáticos:

1. Mayor presión regulatoria y reputacional, especialmente tras los debates públicos sobre brechas salariales y de liderazgo.
2. Difusión de buenas prácticas, donde empresas líderes comienzan a establecer estándares que luego son imitados por organizaciones medianas y pequeñas.

Esta tendencia positiva no sorprende, ya que los enfoques de no discriminación en el desarrollo de carrera se sustentan en la dignidad humana y en los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. Dichos principios están consignados en la Constitución Política de Chile y en tratados

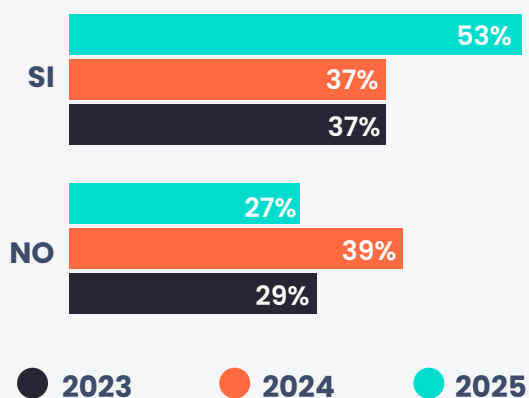
internacionales ratificados por el país, incluyendo la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Convenio N.º 111 de la OIT sobre discriminación en el empleo y la ocupación, así como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

A nivel global, las mejores prácticas laborales incluyen medidas como: protección de los derechos laborales fundamentales, igualdad de género en el acceso y permanencia en el empleo, conciliación trabajo-familia, remuneraciones justas y apoyo a trabajadoras que enfrentan violencia intrafamiliar. La evidencia internacional es consistente: organizaciones que garantizan trayectorias equitativas logran mayor retención de talento, mejor clima laboral y mayor productividad.

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

Gráfico 10: Política de oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades.

¿Tiene una política o procedimiento que incluye oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades para mujeres y hombres?



4.2 Implementación de Políticas de Oportunidades de Desarrollo de Carrera

Gráfico 11: Implementación de Políticas de Oportunidades de Desarrollo de Carrera.



Entre las organizaciones que cuentan con una política formal, las medidas de implementación muestran variaciones relevantes en 2025 (ver gráfico 11).

Con respecto a Programas y capacitaciones dentro del horario laboral, en 2025, un 48% asegura que las capacitaciones se realicen durante la jornada laboral, superando al 42% en 2024 y al 40% en 2023. La variación acumulada de 8 puntos refleja un avance en accesibilidad a la formación, especialmente beneficioso para mujeres con mayores responsabilidades de cuidado.

Por otra parte, los programas de promoción o nivelación para cargos directivos alcanzan un 28% en 2025, comparado con 19% en 2024 y apenas 6% en 2023. Esta variación de 22 puntos en dos años demuestra una creciente preocupación por habilitar trayectorias ascendentes para mujeres.

En 2025 un 20% de las organizaciones implementa programas de liderazgo para mujeres, cifra similar a 2024 (22%) pero mayor que en 2023 (17%). Aunque la variación anual no es alta, su presencia acumulada indica reconocimiento a la necesidad de fortalecer competencias estratégicas en mujeres.

4.3 Monitoreo de Indicadores de Desarrollo de Carrera de Personas Contratadas

Gráfico 12: Monitoreo de Indicadores de Desarrollo de Carrera de Personas Contratadas



El monitoreo del desarrollo de carrera desagregado por género sigue siendo una de las prácticas más rezagadas. En 2025, sólo 27% de las organizaciones declara medir estos indicadores, cifra levemente superior a 25% en 2024 y 24% en 2023 (ver gráfico 12). Sin embargo, el 53% que no realiza este seguimiento limita significativamente la capacidad de identificar brechas, sesgos y desigualdades en ascensos o acceso a formación.

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 organizaciones con la equidad, favoreciendo un entorno laboral más inclusivos y productivo, según lo indicado por el Boletín de Economía y Finanzas con Enfoque de Género elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (INE & MMEG, s. f.). Las organizaciones que no monitorean replican un patrón ya observado en otras regiones: sin datos, no es posible identificar inequidades ni diseñar intervenciones efectivas. Como señala ONU Mujeres (2024), el uso de indicadores desagregados permite acelerar hasta en un 30% la reducción de brechas estructurales.



5. Garantía de compensación igualitaria entre hombres y mujeres

Los resultados de los gráficos sobre compensación muestran avances relevantes en la región del Biobío, pero también revelan brechas persistentes que continúan afectando la igualdad salarial entre mujeres y hombres. La evolución positiva es innegable; sin embargo, los datos indican que el tránsito desde el compromiso declarado hacia la implementación efectiva sigue siendo un desafío significativo.

Gráfico 13: Enfoque de Garantía de Compensación Igualitaria



En 2025, un 76% de las organizaciones reporta contar con un enfoque orientado a garantizar compensación igualitaria para mujeres y hombres. Este porcentaje representa un aumento de 9 puntos porcentuales respecto de 2024 (67%) y de 14 puntos respecto de 2023 (62%), lo que evidencia mayor conciencia sobre la importancia de corregir desigualdades salariales al interior de las empresas. (ver gráfico 13)

En paralelo, sólo un 24% afirma no contar con este enfoque en 2025, manteniendo una disminución progresiva respecto de 27% en 2024 y 38% en 2023. Esta tendencia evidencia un proceso de formalización progresiva de marcos de compensación más justos.

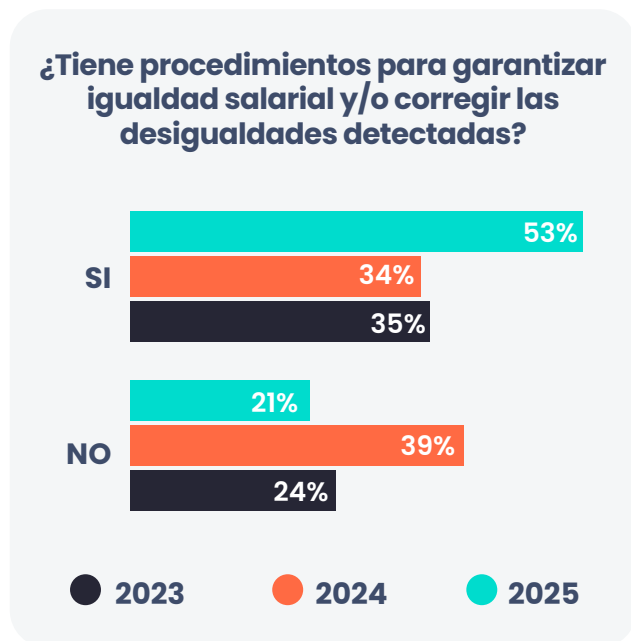
Sin embargo, pese a estos avances, persisten brechas significativas en materia de compensaciones. De acuerdo con la encuesta Work in Progress de BUK (2025), la Brecha Salarial de Género entre mujeres y hombres sin hijos sigue siendo sustantiva, lo que demuestra que las diferencias salariales continúan incluso antes de que aparezca el impacto de la maternidad y los roles de cuidado.

La situación se complejiza aún más al observar la brecha entre madres y padres. Según el Informe laboral mensual con enfoque de género, Zoom de género N°27, durante el trimestre marzo-mayo de 2025, las mujeres madres alcanzaron un 76,3 % del ingreso de los hombres padres, lo que implica una brecha salarial de 23,7 %, en detrimento de las mujeres que maternan (Observatorio de Coyuntura Económica UDP et al., 2025). Esta diferencia, conocida como penalización salarial por maternidad, es uno de los fenómenos estructurales más persistentes en el mercado laboral chileno.

A ello se suma un deterioro en las condiciones de inserción laboral femenina. De acuerdo con el mismo informe, la tasa de desempleo femenino aumentó de 9,3% en marzo-mayo 2024 a 10,1% en marzo-mayo 2025, un alza de 0,8 puntos porcentuales, superando el umbral del 10% por primera vez desde 2021, en plena pandemia. En contraste, la tasa de desempleo masculina aumentó sólo 0,5 puntos, lo que elevó la brecha de género en desempleo desde 1,7 puntos porcentuales en 2024 a 2 puntos porcentuales en 2025. Este incremento afecta directamente la capacidad de las mujeres para acceder a empleos que permitan mejorar o negociar condiciones de compensación más justas.

5.1 Procedimientos para garantizar igualdad salarial y/o corregir las desigualdades detectadas

Gráfico 14: Procedimientos para garantizar igualdad salarial y/o corregir las desigualdades detectadas



En 2025, un 53% de las organizaciones declara contar con procedimientos formales para garantizar igualdad salarial y corregir desigualdades detectadas, cifra que supera de manera considerable el 34% registrado en 2024 y el 35% observado en 2023.

Esta variación positiva de 19 puntos en un año muestra avances relevantes en la formalización de mecanismos de corrección.

Por el contrario, un 21% señala no contar con estos procedimientos en 2025, una disminución respecto del 39% en 2024, aunque ligeramente inferior al 24% de 2023. La persistencia de esta proporción revela que, aunque existe mayor conciencia sobre la importancia

del problema, no todas las organizaciones han logrado traducir este compromiso en instrumentos concretos de monitoreo, análisis y ajuste salarial.

El contraste entre el 76% que declara tener un enfoque de igualdad salarial (Gráfico 13) y el 53% que efectivamente cuenta con mecanismos formales (Gráfico 14) muestra que aún existe una brecha entre intención y acción. Esto es particularmente crítico en un contexto regional donde las brechas salariales, la penalización por maternidad y el aumento del desempleo femenino limitan las posibilidades de avanzar hacia mercados laborales más equitativos.

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:

- **Mejora en la retención y atracción de talento:** La igualdad salarial fortalece el ambiente laboral y mejora la satisfacción y compromiso de las personas. Según la Dirección del Trabajo (2021), ambientes equitativos reducen los costos de rotación laboral, mejoran la retención y facilitan la atracción de talento.
- **Reducción de riesgos legales y reputacionales:** Empresas que corrigen brechas salariales disminuyen su exposición a litigios por discriminación y fortalecen su reputación corporativa. El Boletín N.º 27 (2021) de la Dirección del Trabajo señala que organizaciones equitativas son mejor valoradas por consumidores e inversionistas, generando ventajas competitivas sostenibles.
- **Incremento en la satisfacción y compromiso:** La percepción de equidad salarial aumenta la motivación interna y el sentido de pertenencia. La OIT (2021) sostiene que la igualdad de remuneración, además de ser un derecho humano fundamental, mejora la eficiencia organizacional y reduce la conflictividad laboral.



6. Compromiso con la Maternidad

Gráfico 15: Formas de implementación del compromiso con la maternidad



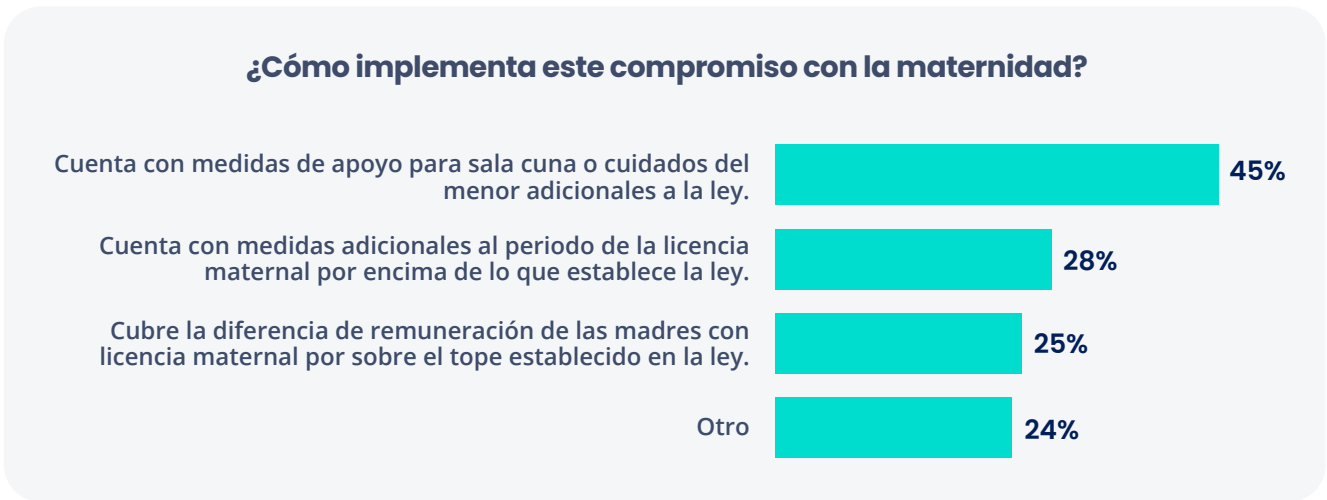
El análisis de las prácticas de igualdad y equidad de género en las organizaciones del Biobío muestra que la relación entre maternidad y entorno laboral continúa siendo un aspecto crítico para comprender las desigualdades que afectan a las mujeres en

su trayectoria profesional. Según los datos de la Radiografía 2025, un 71% de las organizaciones reporta implementar medidas de apoyo a la maternidad, mientras que un 29% señala no contar con acciones de este tipo (ver gráfico 15). Entre quienes sí desarrollan medidas, se identifican apoyos en cuidados, licencias extendidas y compensación económica, lo que muestra un avance relevante, aunque aún insuficiente frente a los desafíos estructurales asociados a la maternidad.

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, un elemento identificado como fundamental para las trabajadoras y para el funcionamiento organizacional. El alto porcentaje de empresas que declara implementar medidas adicionales responde, en parte, a estas exigencias legales, pero también a la creciente necesidad de retener talento y promover culturas laborales que valoren la corresponsabilidad.

6.1 Implementación de Compromiso con la Maternidad

Gráfico 16: Implementación de Compromiso con la Maternidad



Las organizaciones que afirman implementar medidas de apoyo a la maternidad lo hacen a través de mecanismos diversos. Un 45% declara contar con medidas adicionales de apoyo para sala cuna o cuidados del menor; un 28% señala disponer de beneficios adicionales al período de licencia maternal; y un 25% cubre la diferencia de remuneración durante la licencia por sobre el tope legal (ver gráfico 16). Además, un 24% reporta otras formas de apoyo, que incluyen horarios flexibles, retorno gradual, adaptación temporal de funciones o acompañamiento psicosocial. Estos mecanismos buscan facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, lo que se ha identificado como clave en la retención del talento femenino y en la prevención del abandono laboral.

Sin embargo, estos avances adquieren sentido sólo cuando se observan las brechas estructurales que persisten en participación laboral, ocupación e inactividad femenina en hogares con niños pequeños. Los datos del Zoom de Género 2025 muestran que, en el trimestre marzo-mayo, la brecha de participación laboral general alcanzó -18,7 puntos porcentuales, revelando una distancia considerable entre la inserción de hombres y mujeres en el mercado laboral. Esta diferencia se vuelve aún

más pronunciada cuando existen menores de cinco años en el hogar: en estos casos, la participación masculina llega a 84,4%, mientras que la femenina se reduce a 59,8%, profundizando la brecha a -24,6 puntos porcentuales.

La misma tendencia se observa en la ocupación. En hogares con niños menores de cinco años, la ocupación masculina se sitúa en 79,6%, frente a un 53,9% en el caso de las mujeres, lo que eleva la brecha de ocupación hasta -25,7 puntos porcentuales. Estas cifras evidencian que la presencia de hijos pequeños incrementa significativamente la desigualdad en acceso y permanencia en el empleo, afectando de manera desproporcionada a las mujeres y reforzando patrones tradicionales de distribución del cuidado.

Estas evidencias muestran que las medidas empresariales de apoyo a la maternidad, aunque necesarias, operan sobre un entramado estructural donde la distribución desigual del cuidado condiciona profundamente la posibilidad real de participar, permanecer y desarrollarse en el mercado laboral. Por ello, avanzar hacia políticas que reconozcan y aborden estas brechas resulta fundamental para promover condiciones de igualdad sustantiva en el ámbito laboral.

6.2 Medición de políticas de Maternidad

Gráfico 17: Medición de políticas de maternidad



En materia de medición, la Radiografía revela que esta dimensión sigue siendo una de las más rezagadas. Solo un 36% de las organizaciones monitorea cuántas mujeres toman licencia por maternidad, un 25% supervisa la eficacia de sus acciones para retener a las trabajadoras tras el retorno y solo un 9% informa públicamente sus tasas de uso y retorno. La ausencia de indicadores sólidos dificulta evaluar si las políticas implementadas están generando cambios efectivos en la permanencia y desarrollo de las mujeres (ver gráfico 17).

A esta falta de medición se suma la evidencia que muestra que la sobrecarga de cuidados impacta directamente en la decisión laboral de muchas mujeres. El segundo reporte de BUK (2024) revela que un 31% de las mujeres dedica más de 10 horas semanales al trabajo doméstico, en comparación con un 18% de los hombres. Esta desigualdad en el uso del tiempo explica por qué muchas mujeres optan por renunciar a sus empleos, reducir su jornada o declinar oportunidades de ascenso ante la falta de flexibilidad y apoyo organizacional.

Estas cifras, junto con el hecho de que un 16% de la fuerza laboral del Biobío tiene hijos/as menores de 12 años, refuerzan que la maternidad y la conciliación son áreas estratégicas para la gestión de personas. En coherencia con ello, estudios como McKinsey & Company (2022) muestran que las empresas con políticas familiares proactivas incrementan en 13% la retención de mujeres tras la licencia maternal.

7. Apoyo a la Paternidad

Gráfico 18: Medidas de apoyo a la paternidad



En 2025, un 48% de las organizaciones declara implementar medidas de apoyo a la paternidad, cifra que cae respecto al 67% de 2024 y al 62% de 2023. Paralelamente, las empresas que no cuentan con medidas aumentan hasta 52%, el valor más alto de la serie (ver gráfico 18).

Esta proporción refleja una división casi equitativa en la adopción de políticas orientadas a fortalecer la participación de los hombres en el cuidado, lo que sugiere avances parciales asociados al cumplimiento normativo, pero también evidencia la persistencia de prácticas organizacionales que siguen entendiendo la paternidad como un componente secundario dentro de la gestión de personas.

En este escenario se confirma la necesidad de una transformación cultural más profunda, especialmente en la distribución de tareas de cuidado. La Encuesta UDP-Feedback (Universidad Diego Portales et al., 2024) señala que el 77% de los chilenos considera que el cuidado de niños y niñas recae mayoritariamente en las madres, un dato que permite comprender por qué las medidas institucionales, aun cuando existen, no logran convertir la corresponsabilidad en una práctica extendida. Sin cambios estructurales, la sobrecarga que enfrenta la maternidad continúa reproduciendo desigualdades en ámbitos como la promoción, la continuidad laboral y el desarrollo profesional.

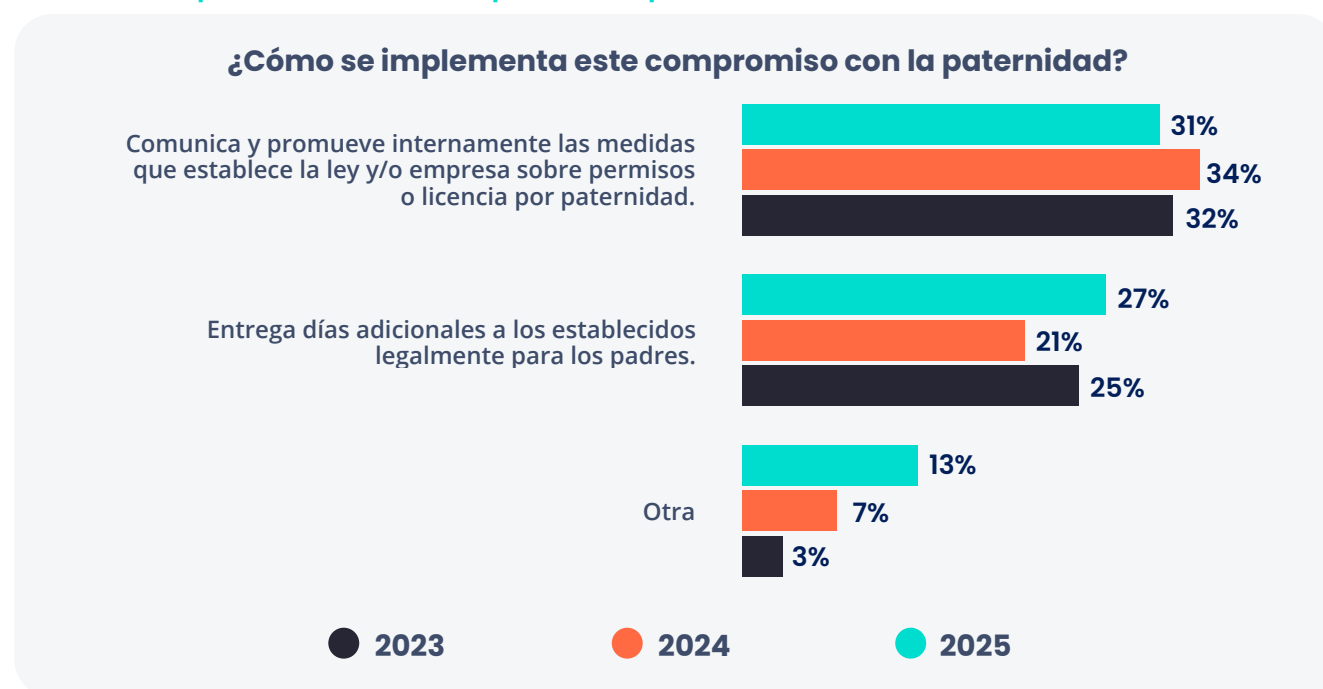
La Guía de Paternidad Activa para Padres (UNICEF, 2014) enfatiza que cuando los hombres asumen responsabilidades significativas en el cuidado de los hijos, se favorece una distribución más justa de las tareas que históricamente han recaído sobre las mujeres. Este tipo de evidencia subraya que la

paternidad activa no solo promueve el bienestar familiar, sino que constituye una condición habilitante para avanzar en equidad de género.

Sin embargo, los datos nacionales muestran una baja participación masculina en los permisos parentales. Según el Informe laboral mensual con enfoque de género N°27 (OCEC-UDP et al., 2025), y en concordancia con antecedentes reportados por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO, 2023), solo 189 padres utilizaron el postnatal parental entre más de 85.041 permisos iniciados, equivalente al 0,2%, una cifra que se ha mantenido prácticamente inalterada desde que se creó este derecho. Esta escasa utilización se explica por el diseño del permiso parental chileno, que no otorga un derecho exclusivo a los padres, sino que depende del traspaso de semanas por parte de la madre, replicando patrones culturales que asumen que la maternidad es la principal responsable del cuidado.

7.1 Implementación del compromiso de paternidad

Gráfico 19: Implementación del compromiso de paternidad



Entre las organizaciones que cuentan con medidas de apoyo a la paternidad, la implementación se concentra en tres prácticas principales. La más extendida corresponde a la comunicación interna de los permisos legales y empresariales, declarada por un 31% de las empresas en 2025. En segundo lugar, un 27% señala la entrega de días adicionales al postnatal parental, lo que representa un avance moderado respecto a los derechos mínimos establecidos en la normativa (ver gráfico 19). Finalmente, un 13% reporta otras medidas complementarias, generalmente asociadas a iniciativas puntuales o beneficios internos de menor alcance.

Este patrón refleja que la mayoría de las organizaciones se sitúan todavía en un plano informativo más que en la implementación de transformaciones estructurales que incentiven una mayor participación de los hombres en las tareas de cuidado.

La evidencia internacional demuestra que las políticas empresariales pueden modificar estos comportamientos. Estudios del Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2020),

muestran que las organizaciones que fomentan activamente la paternidad reportan mayor compromiso y satisfacción laboral, menores tasas de rotación, mejor retención del talento y ambientes organizacionales más saludables. Además, cuando los hombres participan en el cuidado, disminuye la penalización laboral que enfrentan las mujeres durante las etapas tempranas de crianza, lo que contribuye a la reducción de brechas de género.

A partir de estas evidencias, se observa una oportunidad relevante para que las empresas del Biobío adopten un rol más protagónico en corresponsabilidad.

En un país donde el Estado garantiza derechos mínimos pero no incentiva de manera decidida la participación activa de los hombres en los cuidados, las organizaciones pueden convertirse en actores clave, ampliando permisos, generando incentivos y fortaleciendo culturas internas que valoren la paternidad activa.

7.2 Medición de políticas de Paternidad

Gráfico 20: Medición de políticas de paternidad



La medición de las políticas de paternidad continúa siendo uno de los aspectos más débiles dentro de la gestión organizacional. En 2025, solo un 23% de las empresas monitorea cuántos hombres utilizan licencias o permisos de paternidad, un 25% registra el seguimiento del uso masculino de permisos de conciliación y corresponsabilidad, y apenas un 15% declara otros mecanismos de seguimiento (ver gráfico 20). Esta escasa institucionalización de métricas limita la capacidad de las organizaciones para identificar barreras, evaluar el impacto de sus políticas y diseñar estrategias basadas en evidencia. En ausencia de sistemas de monitoreo, las medidas dirigidas a promover la paternidad corren el riesgo de transformarse en acciones simbólicas más que en herramientas efectivas para generar cambios reales.

En este contexto, la débil medición observada en las organizaciones del Biobío representa una barrera crítica. Sin mecanismos sistemáticos de seguimiento, es imposible identificar patrones de uso, resistencias culturales, brechas internas o resultados asociados a las intervenciones. La falta de datos limita la toma de decisiones y dificulta la generación de estrategias que promuevan corresponsabilidad efectiva.

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

El equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal se ha convertido en uno de los ejes centrales de la agenda de equidad y bienestar laboral en Chile. La creciente visibilidad de las responsabilidades de cuidado, sumada a las nuevas expectativas de las personas trabajadoras, ha impulsado a las organizaciones a integrar este enfoque en sus prácticas de gestión. Según Fundación ChileMujeres (2025), las empresas deben comprender que gran parte de su personal realiza labores de cuidado que limitan el tiempo disponible para el descanso o intereses personales; por ello, las estrategias de conciliación ya no son un beneficio complementario, sino una necesidad estructural para garantizar bienestar, permanencia y productividad.

En 2025, un 89% de las organizaciones declara tener un enfoque que considera el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal dentro de su gestión, cifra superior a 2023 (70%) y 2024 (69%). En contraste, solo un 11% reporta no contar con este enfoque, una reducción significativa frente al 30% de 2023 (ver gráfico 21).

Este avance no resulta sorprendente. Actualmente, la corresponsabilidad parental y la conciliación se han instalado como prioridades en el mundo del trabajo, impulsadas por demandas sociales, presiones normativas y la evidencia que muestra que el equilibrio entre trabajo y vida personal incrementa bienestar y desempeño. Como señala ChileMujeres (2024), las empresas deben asegurar condiciones que permitan a su personal ejercer labores de cuidado sin comprometer su vida laboral, lo que se ha vuelto una expectativa transversal en el mercado de trabajo.

A este panorama se suma el marco normativo vigente. Chile ratificó en 1994 el Convenio N° 156 de la OIT, que promueve la igualdad efectiva en el empleo mediante responsabilidades compartidas entre hombres y mujeres. Este compromiso se profundizó con la promulgación de la Ley N° 21.645 (2023), orientada a facilitar la conciliación a través de:

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

Estas reformas han impulsado la adopción de políticas internas más explícitas y estructuradas dentro de las organizaciones, favoreciendo un enfoque de conciliación más integral.

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



En 2025, un 55% de las organizaciones declara contar con una política formal sobre equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal comunicada a toda la organización, cifra superior al 48% observado en 2023. Sin embargo, un 35% aún no comunica formalmente estas políticas, lo que limita su acceso real, su comprensión y su uso efectivo por parte del personal (ver gráfico 22).

Este avance sostenido refleja tanto el cumplimiento del marco normativo como el impacto de la creciente sensibilización sobre conciliación que ha impulsado el Estado. La Guía Visual de la Ley 21.645 (2024) enfatiza que la comunicación es un deber legal del empleador, y que informar, educar y sensibilizar a las personas trabajadoras constituye un componente esencial para garantizar el ejercicio de los derechos. Asimismo, el Observatorio Conciliar, en el marco del seguimiento y evaluación de la implementación de la Ley N° 21.645, (Subsecretaría del Trabajo, 2025), identifica la sensibilización como uno de los desafíos prioritarios en la implementación de la ley, destacando que las organizaciones deben fortalecer sus esfuerzos de educación interna para promover una comprensión profunda del concepto de conciliación y del enfoque de corresponsabilidad.

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



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

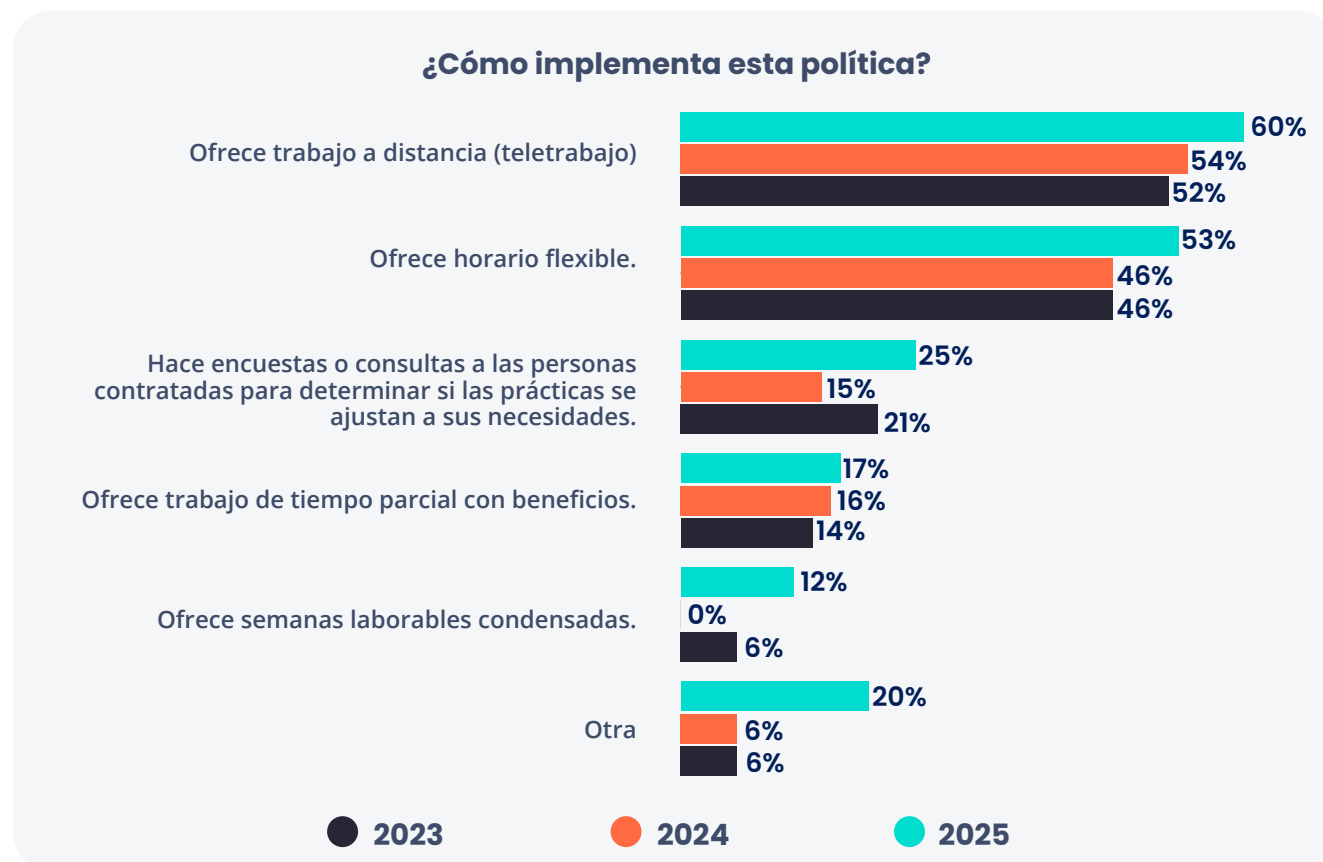
La implementación de políticas de equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal se estructura principalmente a través de medidas de flexibilidad, que continúan consolidándose como el principal mecanismo habilitador de la conciliación en las organizaciones. En 2025, un 60% de las empresas ofrece teletrabajo, un 53% aplica horarios flexibles, y un 25% realiza consultas internas para ajustar sus prácticas a las necesidades reales del personal (ver gráfico 23). Otras medidas incluyen el trabajo de tiempo parcial con beneficios (17%) y semanas laborales condensadas (12%).

Estos resultados coinciden con lo señalado por BUK (2025), donde la flexibilidad aparece

consistentemente entre los atributos más valorados del empleo en Chile. Según este estudio:

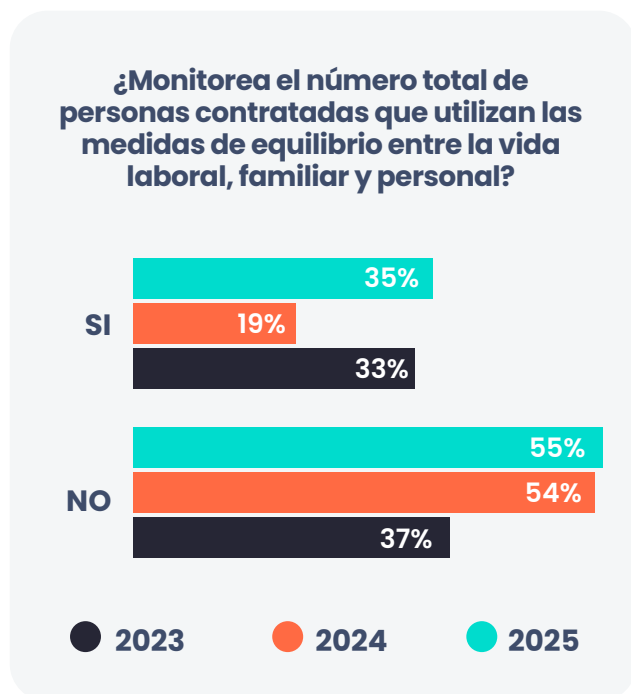
- El 37% de las personas encuestadas señaló que uno de los tres aspectos que más valora de su trabajo es la flexibilidad laboral.
- Entre los hombres con hijos, solo un 33% indicó que la flexibilidad figura entre los elementos más valorados, y en este grupo específico ni siquiera aparece dentro de los tres factores más seleccionados.
- Entre madres y padres, un 63% reporta tener la posibilidad de trabajar de forma remota al menos un día a la semana, con cifras similares entre madres (65%) y padres (61%).

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



8.2 Monitoreo del uso de la política

Gráfico 24: Monitoreo del uso de la política



El monitoreo continúa siendo un desafío crítico en la gestión organizacional del equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. En 2025, solo un 35% de las organizaciones reporta monitorear el uso de estas medidas, mientras que un 55% aún no realiza seguimiento formal. Aunque se observa una mejora respecto de años anteriores, la ausencia de métricas sistemáticas sigue limitando la capacidad de las empresas para evaluar el impacto real de las políticas adoptadas, identificar brechas en su uso y diseñar estrategias de mejora basadas en evidencia.

Este déficit no es menor. La literatura advierte que las políticas de conciliación sólo generan transformaciones significativas cuando se acompañan de mecanismos formales de seguimiento. Sin datos, las organizaciones operan “a ciegas”, sin saber quiénes acceden a estos beneficios,

qué grupos encuentran mayores barreras, o si las medidas aplicadas efectivamente reducen la carga de cuidados o promueven corresponsabilidad. Como señalan Kelly et al. (2008), la capacidad para evaluar resultados es esencial para avanzar hacia entornos laborales más productivos, eficientes y saludables.

La evidencia es consistente en la percepción de Dobbin (2016):

- **El monitoreo permite identificar si los beneficios se concentran en ciertos grupos o si existen desigualdades internas en su uso .**
- **Una política no medida tiende a convertirse en un instrumento simbólico, mientras que una política monitoreada se transforma en una herramienta estratégica de mejora continua**
- **La medición sistemática favorece culturas organizacionales más inclusivas, innovadoras y competitivas.**

En línea con estos hallazgos, BUK (2025) enfatiza que avanzar en conciliación requiere implementar esquemas de flexibilidad, como teletrabajo y horarios flexibles, de manera transversal tanto para madres como para padres, y facilitar acceso a servicios de cuidado infantil como un beneficio que promueva corresponsabilidad efectiva. Sin monitoreo, la efectividad de estas medidas es imposible de evaluar, lo que limita su impacto en la equidad de género y el bienestar laboral.

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

El análisis del gráfico evidencia que las organizaciones del Biobío han avanzado significativamente en la adopción de medidas de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y de violencia en el trabajo, especialmente a partir de la entrada en vigor

de la Ley 21.643 (Ley Karin) en agosto de 2024. En 2025, un 91% de las organizaciones reporta contar con un canal de denuncia confidencial, seguido por un 85% con protocolos de prevención de acoso y violencia, un 83% con procedimientos formales de investigación y sanción, un 80% que desarrolla campañas internas de sensibilización, y un 75% que implementa acciones de capacitación específicas (ver gráfico 25).

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



Estos resultados no son aislados, sino que responden a un marco normativo especialmente robusto que ha transformado de manera acelerada la forma en que las organizaciones abordan la prevención del acoso laboral, sexual y de violencia en el trabajo.

La ratificación por parte de Chile del Convenio N°190 de la OIT en 2023 otorgó un impulso decisivo al establecer un enfoque integral sobre la violencia y el acoso, reconociendo su carácter multidimensional y su impacto en la dignidad, la salud y la seguridad de las personas trabajadoras.

En coherencia con este compromiso internacional, el país adecuó su regulación mediante la promulgación de la Ley N°21.643 (Ley Karin) en agosto de 2024, una normativa que modificó el Código del Trabajo y elevó de manera sustancial los estándares de prevención y sanción. Su carácter innovador radica en que elimina la exigencia de reiteración de conductas para configurar acoso, bastando un solo incidente para su tipificación; estandariza los procedimientos de investigación; exige canales confidenciales de denuncia; incorpora medidas precautorias de protección; y obliga a capacitar a las personas

responsables de recibir denuncias en derechos fundamentales, género y enfoques modernos de convivencia laboral.

Este marco legal también reforzó la obligación de desarrollar campañas permanentes de sensibilización, comprendiendo que la prevención requiere tanto herramientas formales como un cambio cultural profundo. La trayectoria normativa chilena muestra una evolución progresiva en esta materia: desde la Ley 20.005 sobre acoso sexual (2005), pasando por la Ley 20.607 sobre acoso laboral (2012), la Ley 21.120 sobre identidad de género (2018) y las leyes 21.365 y 21.369 (2020–2021) que fortalecieron medidas de prevención en ámbitos laborales y educativos.

En este contexto, los altos porcentajes observados en el gráfico 25, que muestran aumentos inmediatos entre 2024 y 2025, reflejan el impacto directo de la Ley Karin, que obligó a las organizaciones a revisar, actualizar y estandarizar sus protocolos, canales y procedimientos. En términos analíticos, las cifras evidencian un proceso de rápida adecuación institucional impulsado por un marco legal claro y exigible, y al mismo tiempo señalan la consolidación de una cultura laboral en transición hacia mayores estándares de seguridad, prevención y protección de derechos, alineada con los compromisos internacionales adquiridos por el Estado de Chile.



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

En el contexto de la Tercera 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 muestran un avance significativo en esta materia: en 2025, un 52% de las organizaciones declara contar con protocolos que incorporan explícitamente estas necesidades, cifra que supera ampliamente el 27% reportado en 2023 y el 45% alcanzado en 2024 (ver gráfico 26). Este crecimiento evidencia una progresiva sensibilización institucional frente a la importancia de considerar riesgos específicos asociados a la actividad laboral de mujeres, así como la necesidad de adaptar las condiciones de trabajo con enfoque de género.

Paralelamente, un 48% aún no incorpora estas referencias de modo explícito, lo que demuestra que, aunque existe un avance significativo, todavía persisten brechas en la adecuación de los protocolos de salud y seguridad a las realidades y riesgos diferenciados que enfrentan mujeres y hombres en el entorno laboral. Estas cifras revelan una transición en curso, marcada por un creciente reconocimiento de la necesidad de incorporar criterios de género en la gestión preventiva, pero también por una implementación heterogénea que no alcanza aún a todo el tejido organizacional del Biobío.

Gráfico 26: 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 (ver gráfico 27):

- **49%** asegura acceso a servicios sanitarios adecuados y seguros,
- **29%** proporciona equipos de protección personal diferenciados por sexo,
- **27%** realiza seguimiento a incidentes con datos desagregados por género,
- **13%** dispone de salas de lactancia o salas de extracción de leche, y un porcentaje menor reporta otras medidas complementarias.

La distribución de estas acciones muestra que, si bien existe un avance en la instalación de prácticas básicas, como infraestructura sanitaria adecuada, todavía hay menor desarrollo en aspectos que requieren mayor sensibilidad desagregado por género, tales como la provisión de equipos de protección personal diferenciados o el seguimiento estadístico con desagregación por sexo. Este último punto es crítico, sin datos diferenciados resulta difícil identificar de manera precisa las brechas en exposición a riesgos, accidentabilidad o condiciones de seguridad laboral entre mujeres y hombres.

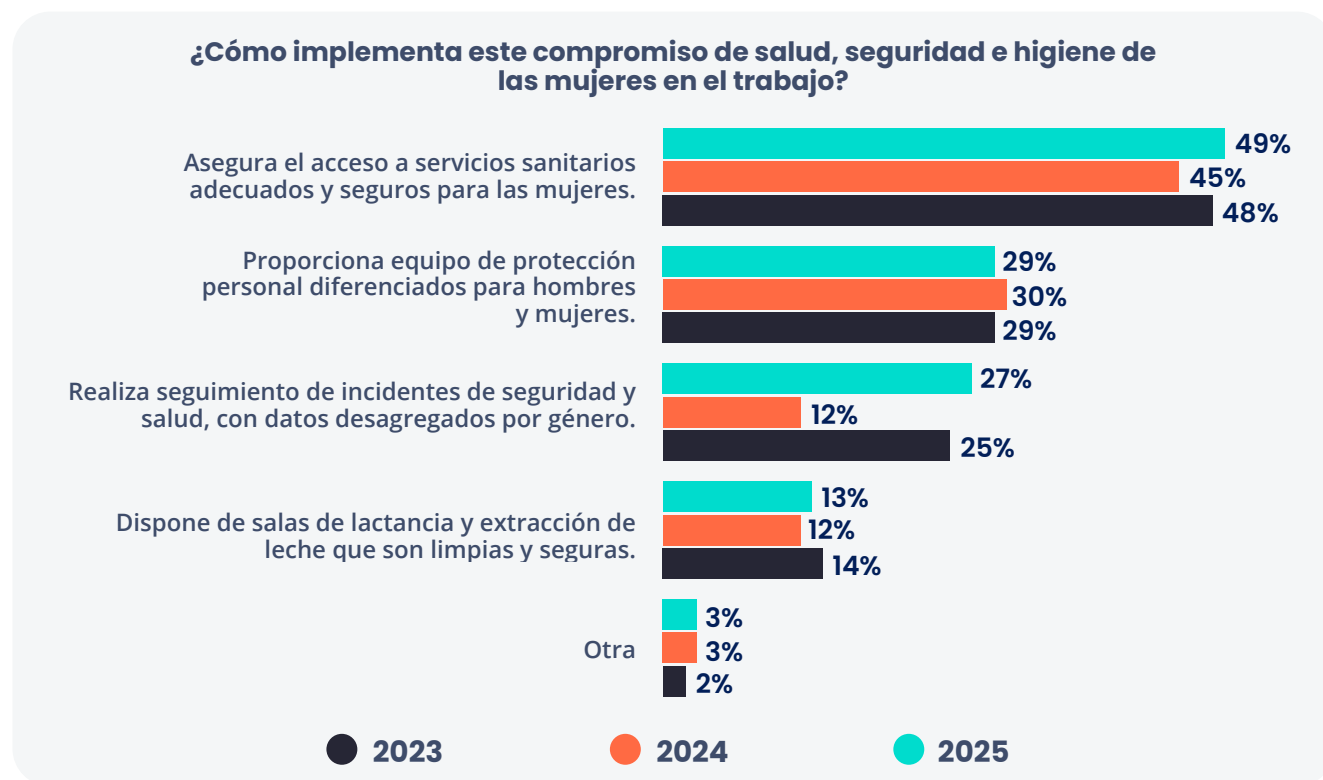
Chile cuenta con un marco legal amplio destinado a la protección de la salud, seguridad e higiene en el trabajo, desde la Ley N°16.744 hasta las regulaciones del MINSAL y la SUSESO, el cual contempla la posibilidad de adaptar medidas a las características del puesto de trabajo y a las necesidades específicas de los grupos laborales. Sin embargo, tal como señala la literatura, la sola existencia normativa no garantiza la implementación efectiva. Según la Guía para la

Acción: Mujer y Salud Laboral (Mutual de Seguridad, 2018), las brechas persisten de manera significativa:

- **Los hombres presentan mayor probabilidad de accidentarse (38%) que las mujeres (14%), aunque**
- **un 65% de los hombres percibe que la empresa se preocupa por su seguridad frente a sólo un 53% de las mujeres,**
- **y el 49% de las mujeres no recibe el equipo de protección personal necesario, comparado con 24% de los hombres.**

Estos datos muestran que las desigualdades existentes en el acceso, la percepción y la efectividad de las medidas preventivas, lo cual refuerza la importancia de contar con protocolos explícitos que integren perspectiva de género y que reconozcan diferencias en exposición, carga laboral, riesgos ergonómicos, carga térmica, violencia laboral y condiciones de salud reproductiva.

Gráfico 27: Implementación de compromiso de salud, seguridad e higiene



11. Medidas Proactivas de Igualdad de Género con Contratistas Residentes

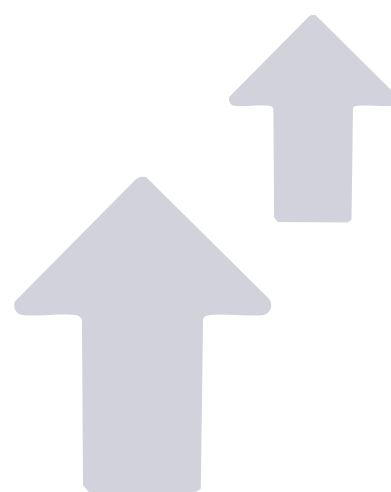
La Guía legal sobre subcontratación de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN, 2015), define la subcontratación como el trabajo realizado por un contratista o subcontratista que ejecuta obras o servicios bajo su propio riesgo para una empresa principal, responsable de la obra o faena. Esta forma de relación laboral es altamente extendida en industrias como la manufactura, la minería, la acuicultura, la construcción y los servicios intensivos en mano de obra, lo que subraya la importancia de analizar cómo se aplican las medidas de igualdad de género a este segmento que forma parte activa de la operación, pero que no siempre queda cubierto por las políticas internas de la empresa principal.

Gráfico 28: Medidas Proactivas de Igualdad de Género con Contratistas Residentes



En este estudio se consultó a las organizaciones si contaban con medidas proactivas de igualdad de género con contratistas residentes, con el fin de evaluar si la gestión de género se extiende a toda la cadena de valor o si queda restringida a la dotación directa.

Los resultados del gráfico 28 muestra que, en 2025, solo un 37% de las organizaciones afirma promover prácticas de igualdad de género entre contratistas y proveedores, mientras que un 63% señala no implementar este tipo de medidas. Si bien la cifra de adopción representa un aumento relevante en comparación con 2023 (5%) y 2024 (27%), el hecho de que más de la mitad de las organizaciones aún no integre criterios de género en la gestión de contratistas indica un área crítica de oportunidad. La subcontratación constituye un eslabón estructural del funcionamiento productivo, y la ausencia de políticas específicas en este segmento puede reproducir, o incluso profundizar, brechas de género preexistentes en las organizaciones principales.



12. Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión

Los datos muestran que la Región del Biobío avanza de manera sostenida en la consolidación de políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).



Esta evolución evidencia una institucionalización progresiva de la DEI, que deja de entenderse únicamente como un ámbito de bienestar o reputación y pasa a integrarse en el núcleo estratégico, operativo y cultural de las organizaciones.

Los marcos conceptuales contemporáneos ayudan a interpretar esta tendencia. Buk (2025) distingue entre diversidad, la composición heterogénea de la fuerza laboral e inclusión, entendida como las condiciones relacionales, culturales y de poder que permiten igualdad real de oportunidades. La OCDE complementa este enfoque al definir la diversidad como “multidimensional, interconectada e integrada en la igualdad de oportunidades”, destacando la necesidad de estructuras que aseguren un *workplace for all*.

Este fortalecimiento de políticas DEI también se articula con el ecosistema chileno. La Radiografía

Equidad CL, elaborada por Fundación Iguales (2025) revela avances sustantivos: las políticas DEI LGBTI+ han crecido en un 40% en ocho años; el 96% de las empresas cuenta con políticas formales; y el 94% declara la diversidad sexual como pilar estratégico. Por su parte, la Radiografía interna Pride Connection 2024 señala que el 56% ofrece beneficios concretos para personas trans y el 63% tiene liderazgos LGBTI+ visibles, elementos fundamentales para evaluar inclusión sustantiva.

El creciente interés por las políticas DEI no solo tiene un sustento ético y regulatorio, sino también un soporte empírico sólido, nacional e internacional, que demuestra su impacto directo en el desempeño organizacional. Entre los beneficios estratégicos más relevantes destacan:

1. Mayor innovación y creatividad

- Equipos diversos producen más ideas, interpretaciones y soluciones.
- McKinsey (2023–2024): organizaciones con mayor diversidad en liderazgo tienen 25–36% más probabilidad de superar en desempeño a sus pares.
- WEF (2024): la diversidad favorece la experimentación, la resolución de problemas complejos y acelera ciclos de innovación.

2. Mejor toma de decisiones

- La diversidad cognitiva reduce sesgos y mejora la calidad del análisis.
- Flair (2024): equipos diversos toman el 87% mejores decisiones.
- Campbell y Shea (2025) la diversidad reduce la “ilusión de consenso”.

3. Atracción y retención de talento

- Millennials y centennials privilegian organizaciones inclusivas.
- Gallup (2025): 83% del talento joven se compromete más con empresas inclusivas.

- Fundación Iguales (2025) organizaciones inclusivas retienen más talento y reducen rotación.

4. Mejor clima laboral y menor riesgo psicosocial

- La diversidad gestionada adecuadamente disminuye conflictos, violencias y discriminación.
- Deloitte (2024): menor burnout y mayor bienestar en empresas con políticas DEI robustas.
- Maclean-Jones (s. f.): menor renuncia asociada a mal ambiente en culturas inclusivas.

5. Reputación fortalecida y marca empleadora competitiva

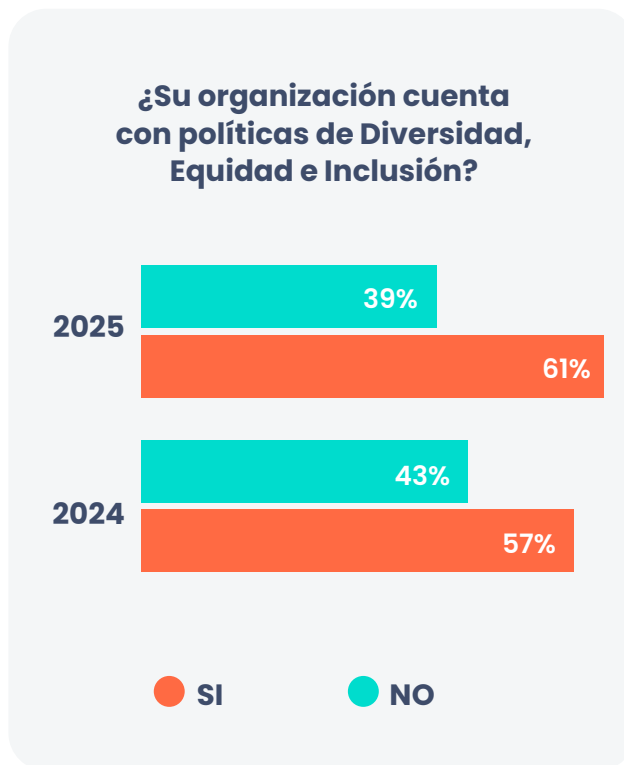
- OCDE (2024): las organizaciones diversas son percibidas como más éticas, responsables y sostenibles y presentan mayor atractivo frente a inversionistas, clientes y talento.

6. Mayor productividad y rentabilidad

- McKinsey (2024): empresas en el cuartil superior de diversidad de género en liderazgo tienen 39% más probabilidad de obtener retornos financieros superiores.
- La diversidad bien gestionada mejora la productividad mediante menor rotación, mayor compromiso y mejor clima.

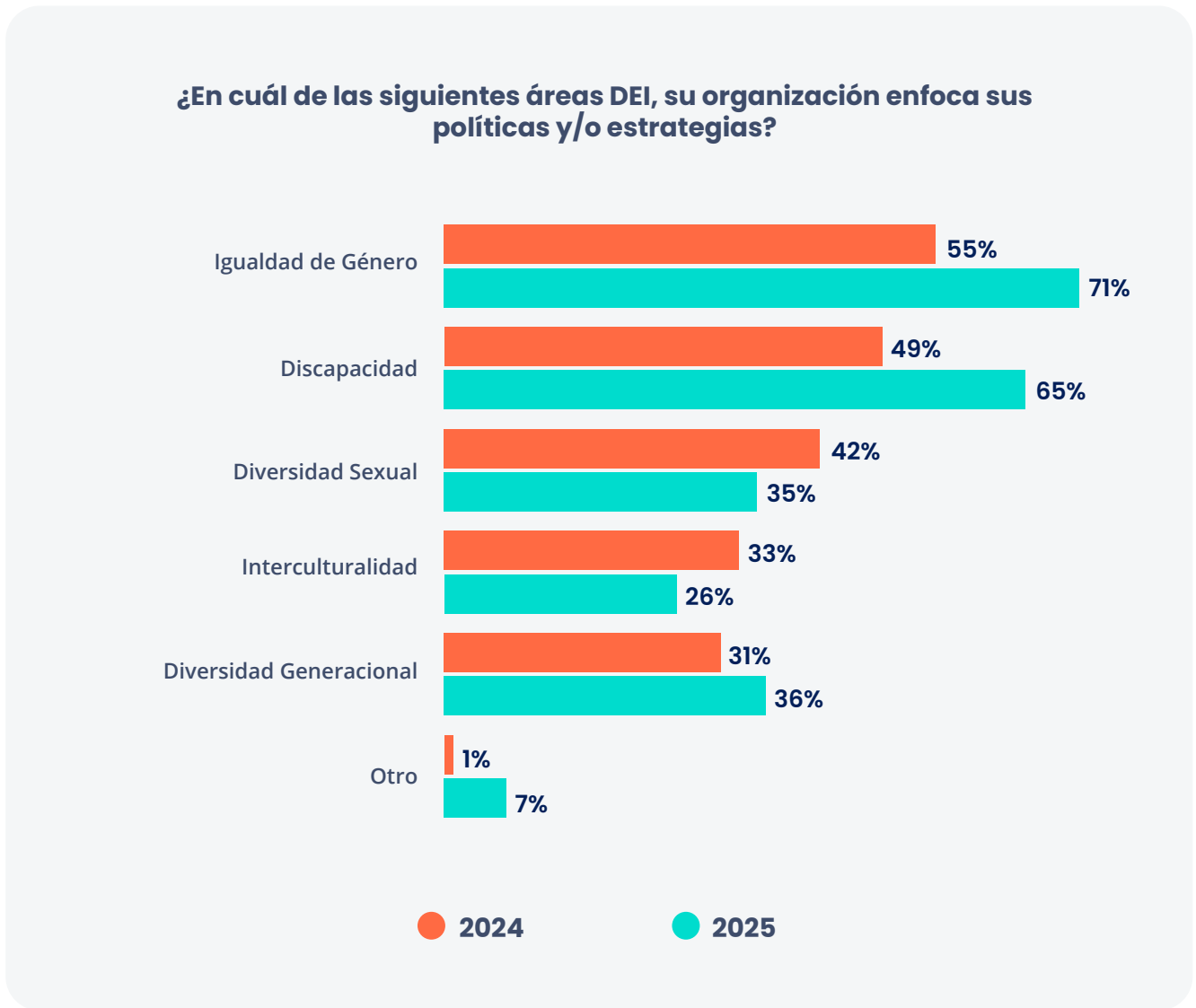
Estos beneficios permiten comprender por qué las políticas DEI han obtenido mayor protagonismo en la región y por qué las organizaciones avanzan, aunque con ritmos diferenciados hacia marcos más amplios e interseccionales.

Gráfico 29: Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión



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

Gráfico 30: Áreas Diversidad, Equidad e Inclusión en las que su organización enfoca políticas y/o estrategias



En cuanto a las diversas áreas en que las organizaciones del Biobío integran sus estrategias de diversidad, equidad e inclusión, se observan tendencias claras en la región del Biobío. En 2025, las organizaciones de la región declaran focalizar sus estrategias en (ver gráfico 30):

- Igualdad de género (71%)
- Discapacidad (65%)
- Diversidad sexual (35%)
- Diversidad generacional (36%)
- Interculturalidad (33%)
- Otras dimensiones (7%)

A excepción de Diversidad Sexual, todas estas áreas presentan aumentos respecto de 2024, lo que refleja una maduración del enfoque DEI hacia dimensiones más amplias, complejas e

interseccionales. El énfasis en género y discapacidad dialoga con normativas vigentes, como la Ley 21.015, Ley Zamudio, Ley de Identidad de Género, Ley Karin y la Ley 21.645 de Conciliación, que obligan a las organizaciones a incorporar criterios de igualdad y prevención de discriminación. La presencia creciente de políticas asociadas a diversidad sexual e interculturalidad responde a estándares internacionales y al efecto multiplicador de mediciones como la Radiografía de Equidad de Chile 2025: Empresas en Chile, mejoran en un 40% sus políticas de diversidad e inclusión LGBTIAQ+ en ocho años, así como a la creciente visibilidad de prácticas inclusivas.



Conclusiones



Las organizaciones actuales son cada vez más conscientes del rol esencial que desempeñan en la sociedad, no solo como generadoras de valor económico, sino también como actores determinantes en el progreso social, económico y ambiental. En la Región del Biobío, este reconocimiento se ha traducido en un interés creciente por comprender y gestionar los desafíos relacionados con la equidad de género, la diversidad y la inclusión.

La Tercera Radiografía de Indicadores de Género del Biobío 2025 refleja este compromiso en evolución. Este año, **75 organizaciones participaron voluntariamente** en el estudio, lo que representa un incremento significativo respecto a las 67 de 2024 y las 63 de 2023. Este crecimiento no es casual: evidencia una decisión estratégica de las empresas por incorporar la gestión de género dentro de sus modelos de negocio, reconociendo que la equidad no es solo un imperativo ético, sino también una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente en términos de sostenibilidad e inclusión.

Los resultados de esta tercera medición muestran un panorama complejo, con avances importantes en algunas dimensiones y persistencia de brechas críticas en otras. Sin embargo, lo más destacable es que las prácticas observadas no responden únicamente a cumplimientos normativos o a discursos coyunturales, sino que reflejan transformaciones sistemáticas en las culturas organizacionales de la región.

Participación de mujeres y hombres en las empresas

La participación femenina en el mercado laboral del Biobío presenta señales preocupantes. En 2025, las mujeres representan apenas el 28,7% de la dotación total, una disminución respecto al 29,7% de 2023. Esta tendencia es consistente con el escenario nacional: según el INE (2025), la tasa de desocupación femenina alcanzó un 10,3% en la región, superando el promedio nacional de 9,1%, evidenciando las dificultades estructurales que enfrentan las mujeres para acceder y permanecer en el empleo formal.

Especialmente preocupante es la caída en la participación femenina en cargos de liderazgo. En directorios, la presencia de mujeres alcanzó un 23%, un leve aumento respecto al 19,5% de 2024, pero aún muy por debajo del promedio de 28% observado en países de la OCDE. En cargos gerenciales, la participación femenina cayó de 32,2% en 2024 a 24% en 2025, mientras que en jefaturas la disminución fue aún más pronunciada: de 32,7% a 23%.

Estos retrocesos se explican por la convergencia de factores estructurales y coyunturales. Entre los primeros, destaca la persistente distribución desigual del trabajo de cuidados, que recae mayoritariamente en las mujeres. Según la II Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (INE, 2025), las mujeres dedican en promedio 4 horas y 57 minutos diarios a tareas domésticas y de cuidado, frente a 2 horas y 52 minutos en el caso de los hombres. Esta diferencia, que supera las dos horas diarias, limita la disponibilidad de las mujeres para asumir roles de mayor responsabilidad y se amplía en contextos de crianza, configurando lo que Budig y England (2001) denominaron la “penalización de la maternidad”.

A nivel coyuntural, el escenario económico regional y nacional ha sido adverso. El Informe Económico Regional de la Universidad de Concepción (IER, 2025) advierte que la región mantiene un desempeño débil, con escasa creación de empleo formal y aumento de la informalidad. En este contexto, las organizaciones tienden a privilegiar perfiles asociados a continuidad y experiencia previa, históricamente masculinizados, lo que refuerza las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo.

Distribución de brechas salariales

En materia de brechas salariales, los datos muestran una evolución contradictoria. Por un lado, ha disminuido el porcentaje de organizaciones que no estima su brecha salarial: de 54% en 2024 a **44% en 2025** a nivel gerencial, y de 45% a **36%** en jefaturas. Esto sugiere que más empresas están comenzando a recopilar y ordenar información sobre sus estructuras remuneracionales, un paso fundamental para identificar y corregir desigualdades.

Sin embargo, esta mejora convive con un incremento significativo en las organizaciones que no miden esta brecha, las que subieron de 1% a 8% en gerencias y de 3% a 15% en jefaturas. Estas cifras evidencian que, aunque existe mayor interés por medir, todavía hay organizaciones que enfrentan dificultades técnicas o institucionales para reportar sus datos de manera sistemática.

Entre las organizaciones que sí entregan información, el 28% declara una brecha de 0% en nivel gerencial y el 30% en jefaturas, cifras similares a las de 2024. Al mismo tiempo, aumentan los casos con brechas menores al 60%, que pasan de 12% a 17% en gerencias y de 18% a 20% en jefaturas. Esto

sugiere que, a medida que más empresas miden su situación, emergen diferencias salariales que antes permanecían invisibles.

La persistencia de brechas salariales tiene impactos directos en la productividad y el clima laboral. El Global Wage Report 2023 de la OIT destaca que la inequidad genera desmotivación, reduciendo la productividad hasta en un 20-25%. McKinsey & Company (2022) reporta que organizaciones con mejores prácticas de equidad salarial tienen un 21% más de probabilidad de superación financiera. A nivel global, el Banco Mundial (2024) muestra que cerrar las brechas de género podría aumentar el PIB mundial en un 2-3%, resaltando la urgencia económica de abordar estas desigualdades.

Mejores prácticas: avances sostenidos hacia la institucionalización

El análisis de las mejores prácticas revela uno de los hallazgos más significativos de esta tercera radiografía: las organizaciones del Biobío están transitando desde iniciativas aisladas hacia políticas formales, con recursos asignados, metas medibles y mecanismos de seguimiento. Este cambio cualitativo es fundamental, porque evidencia que la equidad de género está dejando de ser un tema discursivo para convertirse en un eje estratégico de gestión.

En políticas de compromiso con la igualdad de género, el porcentaje de organizaciones que declara contar con una política formal alcanzó el 48% en 2025, superando el 42% de 2024 y el 37% de 2023. Más relevante aún es que un 39% reporta contar con una estrategia o plan de acción específico, frente al 31% de 2024 y 33% de 2023. Aunque

todavía el 16% dispone de presupuesto asignado, esta cifra se mantiene estable, lo que sugiere que las organizaciones están comenzando a destinar recursos concretos para abordar las brechas.

En políticas de no discriminación e igualdad de oportunidades, el avance es aún más notable: el 76% de las organizaciones declara contar con políticas específicas en 2025, un salto significativo respecto al 58% de 2024 y al 48% de 2023. Este crecimiento refleja el impacto directo de normativas recientes como la Ley Karin (Ley 21.643), que reforzó las obligaciones de prevención del acoso laboral y sexual, y la Ley de Conciliación (Ley 21.645), que incorporó medidas de flexibilidad y corresponsabilidad.

En igualdad de oportunidades en contratación, el 83% de las organizaciones reporta contar con un enfoque que garantiza procesos de selección equitativos, superando el 67% de 2024 y el 63% de 2023.

51%
**cuenta con una
política formal
específica, frente al
39% de 2024 y 36%
de 2023.**

Estas cifras evidencian que las organizaciones están incorporando criterios de equidad desde la puerta de entrada, reconociendo que la diversidad debe comenzar en el reclutamiento.

**En desarrollo de
carrera, el 73% declara
tener un enfoque de
no discriminación
e igualdad de
oportunidades,
mientras que el 53%
cuenta con una política
formal, superando
ampliamente el 37% de
años anteriores.**



Este avance es especialmente relevante en un contexto donde la retención del talento femenino es un desafío crítico. Según BUK (2025), el burnout es la principal causa de salida laboral entre mujeres con hijos (32%), lo que subraya la importancia de políticas que promuevan equilibrio y corresponsabilidad.

En compensación igualitaria, el 76% reporta contar con un enfoque orientado a garantizar igualdad salarial, frente al 64% de 2024 y 51% de 2023. Más significativo aún es que el 53% declara contar con procedimientos formales para garantizar igualdad salarial y corregir desigualdades, un salto notable respecto al 34% de 2024. Esto sugiere que las empresas están avanzando desde el compromiso declarativo hacia la implementación efectiva de mecanismos de transparencia y corrección.

En apoyo a la maternidad y paternidad, los datos muestran tendencias diferenciadas. Mientras el 71% implementa medidas de apoyo a la maternidad, solo el 48% lo hace en paternidad, evidenciando que la corresponsabilidad aún no se ha instalado plenamente. No obstante, entre quienes implementan medidas, un 31% comunica activamente los permisos de paternidad y un 27% entrega días adicionales, lo que representa un avance moderado pero insuficiente para transformar la cultura del cuidado.

En conciliación laboral y familiar, el 89% de las organizaciones declara tener un enfoque que considera el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal, cifra superior al 70% de 2023 y 69% de 2024. El 55% cuenta con una política formal comunicada a toda la organización, superando el 48% de 2024. Las medidas más extendidas son el teletrabajo (60%) y los horarios flexibles (53%), prácticas que han demostrado mejorar la retención del talento femenino y reducir el ausentismo.

Finalmente, en prevención del acoso y violencia laboral, los avances son contundentes. El 91%

de las organizaciones cuenta con un canal de denuncia confidencial, el 85% tiene protocolos de prevención, el 83% dispone de procedimientos de investigación y sanción, el 80% desarrolla campañas de sensibilización y el 75% implementa acciones de capacitación. Estos porcentajes reflejan el impacto directo de la Ley Karin, que obligó a las empresas a revisar y estandarizar sus protocolos, consolidando una cultura laboral más segura y protectora de derechos.

IV. Diversidad como eje estratégico: más allá del género

Otro de los hallazgos relevantes de esta radiografía es que las organizaciones del Biobío están ampliando su enfoque de equidad hacia dimensiones más amplias de diversidad, equidad e inclusión (DEI). En 2025, el 61% de las empresas declara contar con políticas formales de DEI, superando el 57% de 2024 y el 55% de 2023.

Cuando se analiza en qué áreas se focalizan estas políticas, los resultados muestran una visión cada vez más interseccional:

- **Igualdad de género: 71% (vs. 55% en 2024)**
- **Discapacidad: 65% (vs. 49% en 2024)**
- **Diversidad sexual: 42% (vs. 31% en 2024)**
- **Diversidad generacional: 36% (vs. 42% en 2024)**
- **Interculturalidad: 33% (vs. 33% en 2024)**

Este crecimiento evidencia que las organizaciones están comprendiendo que la diversidad no se agota en la dimensión de género, sino que incluye

múltiples formas de identidad y pertenencia. Esta ampliación responde tanto a presiones normativas (Ley Zamudio, Ley de Identidad de Género, Ley de Inclusión Laboral) como a la creciente evidencia de que la diversidad mejora la innovación, la toma de decisiones y la competitividad. Según McKinsey (2024), las empresas con mayor diversidad en liderazgo tienen entre 25% y 36% más probabilidad de superar en desempeño a sus pares.

La Tercera Radiografía de Indicadores de Género del Biobío 2025 muestra que las organizaciones de la región están avanzando de manera sostenida hacia una gestión más equitativa, diversa e inclusiva. El aumento en la participación voluntaria de empresas, el crecimiento en políticas formales y la ampliación del enfoque DEI evidencian que este no es un tema de moda, sino una transformación profunda que responde a imperativos éticos, normativos y estratégicos.

Sin embargo, el camino aún es largo. La caída en la participación femenina, la persistencia de brechas salariales y la falta de corresponsabilidad en el cuidado son recordatorios de que las desigualdades estructurales no se resuelven únicamente con buenas intenciones. Se requiere compromiso institucional, inversión de recursos, sistemas de monitoreo y, sobre todo, voluntad política para transformar las culturas organizacionales.

Como señala Claudia Goldin, Premio Nobel de Economía 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”. En un contexto regional marcado por la desaceleración económica y el envejecimiento poblacional, incorporar plenamente a las mujeres en el mercado laboral no es solo una cuestión de justicia, sino una necesidad estratégica para sostener el dinamismo productivo y el bienestar colectivo.

**La Región del Biobío
tiene una oportunidad
única para posicionarse
como un referente en
equidad de género,
demostrando que las
organizaciones que
invierten en diversidad,
equidad e inclusión
no solo construyen
entornos más
justos, sino también
más productivos,
innovadores y
resilientes.**

Referencias Bibliográficas

- Araya Gómez, I., & Parés Bengoechea, C. (2025). Informe económico regional: Evolución económica de Chile y la Región del Biobío durante el cierre de 2024 y el primer semestre de 2025. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción. <https://www.faceaudec.cl/noticias/informe-economico-regional-udec-presento-evolucion-economica-de-chile-y-el-biobio-durante-el-cierre-de-2024-y-el-primer-semester-de-2025/>
- Ashraf, BN y Goodell, JW (2022) Medidas de distanciamiento social y crecimiento económico por la COVID-19: Distinguiendo los efectos a corto y largo plazo. Finance Research Letters, 47, ID del artículo: 102639. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102639>
- Avella, A. M., Hakspiel, J., & Villanueva, M. T. (2024). Desarrollo y liderazgo de las mujeres. Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe: Dimensión 3. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0013292>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Cerrando brechas de género en el Cono Sur: Un potencial de crecimiento desaprovechado (Resumen). Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/cerrando-brechas-de-genero-en-el-cono-sur-un-potencial-de-crecimiento-desaprovechado-resumen>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe. Recopilado en: <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Guia-para-promover-la-igualdad-de-genero-en-las-empresas-de-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

- Banco Mundial. (2024). La Mujer, la Empresa y el Derecho 2024, décima inversión. Disponible en: <https://wbl.worldbank.org/es/wbl>
- Bertay, A. C., Dordevic, L., & Sever, C. (2020). Gender inequality and economic growth: Evidence from industry-level data (IMF Working Paper No. 20/119). International Monetary Fund. Disponible en: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2020/english/wpiea2020119-print-pdf.pdf>
- 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. (2015). Guía legal sobre subcontratación (Ley Fácil) [Guía legal]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/subcontratacion>
- 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
- 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>
- 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>
- Budig, MJ y England, P. (2001). La penalización salarial por maternidad. American Sociological Review , 66 (2), 204-225. <https://doi.org/10.1177/000312240106600203>
- Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. En Proceedings of the 1st Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT*) (pp. 1–15). Proceedings of Machine Learning Research, 81. <https://www.media.mit.edu/publications/gender-shades-intersectional-accuracy-disparities-in-commercial-gender-classification/>
- 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
- Buk. (2025). Radiografía: Mujeres en el Trabajo 2025. Recopilado en: <https://info.buk.cl/estudio-radiografia-mujeres-2025>

- Bustelo, M., Flabbi, L., & Viollaz, M. (2019). The gender labor market gap in the digital economy [Informe]. Inter-American Development Bank. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/336473915_The_Gender_Labor_Market_Gap_in_the_Digital_Economy
- Cabrera-Hernández, F., Hernández, S., & Chávez, S. (2023). Lo que no se nombra no existe: Determinantes de la desigualdad de género en el trabajo no remunerado del hogar [Artículo académico]. Disponible en: <https://economyaypolitica.cl/index.php/eyp/article/view/6>
- Campbell, E. L., & Shea, C. T. (2025). Research: How men and women sponsor junior colleagues. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2025/11/research-how-men-and-women-sponsor-junior-colleagues>
- Centro de Estudios Públicos. (2025). Encuesta CEP N°95: Septiembre–octubre 2025 [Encuesta]. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/encuesta/encuesta-cep-n-95-septiembre-octubre-2025/>
- Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2020). Maternidad y paternidad en el lugar de trabajo en América Latina y el Caribe: Políticas para la licencia de maternidad y paternidad y apoyo a la lactancia materna [Informe]. https://www.unicef.org/lac/media/13931/file/Maternidad_y_paternidad_en_el_lugar_de_trabajo_en_ALC.pdf
- Comisión para el Mercado Financiero. (2021). Norma de Carácter General N°461: Modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores y modifica y deroga normas que indica [Norma]. https://www.cmfchile.cl/normativa/ngc_461_2021.pdf
- Comisión para el Mercado Financiero. (2015). Norma de Carácter General N°386: Modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores y modifica normas que indica [Norma]. https://www.cmfchile.cl/normativa/ngc_386_2015.pdf
- ComunidadMujer. (2024). Manual de diseños pedagógicos para promover la participación de mujeres en las áreas técnicas STEM. Disponible en: <https://comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2024/10/Manual-de-Disenos-Pedagogicos-STEM.pdf>
- Deloitte. (2024). Tendencias globales de capital humano 2024 [Informe]. Disponible en: <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>
- 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

- Dirección del Trabajo. (2025). LEY KARIN: revisión del perfil de denunciantes de acoso y violencia en el trabajo en los primeros meses de su implementación. <https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2025/01/Estudio-Ley-Karin.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>
- European Institute for Gender Equality. (2025). Gender Equality Index 2025: Sharper data for a changing world [Informe]. Disponible en: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2025-sharper-data-changing-world>
- FARO UDD. (2025). Boletín Regional N.º 41: Brechas de género – Un análisis regional. Universidad del Desarrollo. <https://faro.udd.cl/files/2025/04/br-41.pdf>
- Flair HR. (2024). 100 workplace diversity statistics: Benefits for companies [Artículo web]. Disponible en: <https://flair.hr/en/blog/workplace-diversity-statistics/>
- 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>
- Fondo Monetario Internacional. (2025). Perspectivas de la economía mundial: Octubre de 2025 [Informe]. Disponible en: <https://www.imf.org/es/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>
- Fraser, N. (2016). El capital y los cuidados. New Left Review, (100). Disponible en: <https://newleftreview.es/issues/100/articles/nancy-fraser-el-capital-y-los-cuidados.pdf>

- Fundación Chile Mujeres. (2023). Informe de mujeres en empresas chilenas. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/informes>
- Fundación ChileMujeres, Cámara de Comercio de Santiago (CCS), & Observatorio del Contexto Económico (OCEC UDP). (2025). Zoom de Género N° 31: Tasa de desempleo femenino vuelve a los dos dígitos. https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/07/Zoom-de-Genero-No-31_Julio.pdf
- Fundación ChileMujeres & Descifra. (2025). Resultados: Encuesta inclusión y equidad laboral [Encuesta]. Disponible en: https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/04/20250321-_-Descifra-_-Presentacion-_-Resultados-Encuesta-Inclusion-y-Equidad-Laboral.pdf
- Fundación ChileMujeres & Instituto de Directores de Chile. (2025). Segundo informe de equidad empresarial y buen gobierno corporativo [Informe]. <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/01/Segundo-Informe-de-Equidad-Empresarial-y-Buen-Gobierno-Corporativo.pdf>
- Fundación ChileMujeres. (2025). Zoom de género anual 2024 [Informe]. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/03/Zoom-de-Genero-Anual-2024.pdf>
- Fundación ChileMujeres, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, & Comisión para el Mercado Financiero. (2025). Sexto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2024 [Informe]. Disponible en: <https://share.google/0zzhWcYOZyyyWMvt2>
- Fundación Iguales. (2025). Radiografía Equidad CL 2025: Empresas en Chile mejoran en un 40% sus políticas de diversidad e inclusión LGBTI+ en ocho años. Disponible en: <https://iguales.cl/radiografia-equidad-cl-2025-empresas-en-chile-mejoran-en-un-40-sus-politicas-de-diversidad-e-inclusion-lgbti-en-ocho-anos/>
- Fundación Yo Quiero Estar. (2025). El costo invisible de ser madre [Estudio / encuesta nacional]. Recuperado a través de El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/braga/2025/04/26/maternidad-en-chile-82-de-las-mujeres-asegura-que-afecta-negativamente-su-desarrollo-profesional/>
- Fundación SOL. (2025). Informe Mensual de Calidad del Empleo IMCE Diciembre -Febrero 2025. https://fundacionsol.cl/cl_luzit_herramientas/static/adjuntos/7583/250604_estudio_chileactores_vf.pdf

- Hartley, J. (2004). ¿Qué es un estudio de caso? Guía esencial de métodos cualitativos en la investigación organizacional, 323. Disponible en: https://books.google.cl/books?hl=en&lr=&id=BOQweka4KQoC&oi=fnd&pg=PA323&ots=mbQ_5CcGUw&sig=2O5NQnKOWRy6-ziXMfXnvz9Tswl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Instituto Nacional de Estadísticas & Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (s. f.). Economía y finanzas [Indicadores de género]. Subcomisión de Estadísticas de Género (SEG). Disponible en: <https://www.estadisticasdegenero.cl/indicadores/economia-y-finanzas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). Evolución de la fecundidad en Chile [Presentación técnica]. Disponible en: https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/conferencias/2025/cc_evolucion_de_la_fecundidad_en_chile.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). La tasa de desocupación en la región del Biobío fue 10,1% en el trimestre julio–septiembre de 2025. <https://regiones.ine.cl/biobio/prensa/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-en-la-regi%C3%B3n-del-biob%C3%ADo-fue-10-1-en-el-trimestre-julio-septiembre-de-2025>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). II Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT): Boletín estadístico de empleo trimestral. Diponib en: <https://www.ine.gob.cl/enut>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025) 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/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Boletín Empleo Trimestral. https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-viii/estadisticas/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2025/boletin-empleo-biobio-trimestre-movil-julio-septiembre-2025.pdf?sfvrsn=59074f8_4
- 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
- Maclean-Jones, A. (s. f.). Watch men. Works in Progress. Diponible en: <https://worksinprogress.co/issue/watch-men/>
- 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>
- 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
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2021). Plan nacional de equidad laboral 2021–2030 [Plan nacional]. Disponible en: https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/Plan-de-Equidad-Laboral-2021_2030.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
- Nohria, N. (2024). Leaders must react [Artículo premiado]. Harvard Business School News. Disponible en <https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/hbr-2024-prize.aspx>
- Observatorio de Coyuntura Económica UDP, Fundación ChileMujeres, & Cámara de Comercio de Santiago. (2025). Zoom de género N°27. Informe laboral mensual con enfoque de género. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2025/02/Zoom-de-Genero-No-27-Enero-2025.pdf>
- ONU Mujeres & Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (s. f.). Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (PEM) [Marco de principios]. <https://www.weps.org/about>
- 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
- 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>
- ONU Mujeres. (2025). La igualdad de género en 2025: Logros, brechas y la decisión de los 3,42 billones de dólares. <https://www.unwomen.org/es/articulos/articulo-explicativo/la-igualdad-de-genero-en-2025-logros-brechas-y-la-decision-de-los-342-billones-de-dolares>
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). Cumbre de los ODS 2023. Disponible en: <https://www.un.org/es/summits2023>
- 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
- 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). (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
- 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
- Organización Internacional del Trabajo(OIT). (2024). La informalidad laboral femenina en América Latina. Disponible en: <https://www.ilo.org/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Annual Diversity & Inclusion Report 2024 [PDF]. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/inclusion-diversity/annual-diversity-inclusion-report-2024.pdf>

- 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
- 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
- Pride Connection Chile y Fundación Iguales. (2024). Radiografía interna Pride Connection 2024 [Informe]. Disponible en: <https://iguales.cl/radiografia-interna-pride-connection-2024-56-de-las-empresas-entrega-beneficios-a-trabajadores-trans-y-casi-el-50-los-extiende-a-hijos-trans-de-sus-colaboradores/>
- Sandberg TE, Salazar MJ, Weng LL, Palsson BO, Feist AM. (2019). The emergence of adaptive laboratory evolution as an efficient tool for biological discovery and industrial biotechnology. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31401242/>
- Santos Silva, M. y Klasen, S. (2021). La desigualdad de género como barrera para el crecimiento económico: una revisión de la literatura teórica. Revista de Economía del Hogar, 19, 581-614. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09535-6>
- Subsecretaría del Trabajo. (2025). Bricure Ley N° 21.645 de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Seguimiento y evaluación de la implementación. Unidad de Transversalización de Género, Observatorio Conciliar. Disponible en: <https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2025/04/Brochure-conciliacion-2025.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

- Universidad Diego Portales, Programa de Democracia; Instituto de Investigación en Ciencias Sociales; Feedback; & Fundación Friedrich Ebert. (2024). Encuesta UDP Feedback: Aunque la mayoría valora la democracia, coexiste con un alto apoyo a soluciones autoritarias para combatir la delincuencia [Encuesta]. Disponible en: <https://icso.udp.cl/encuesta-udp-feedback-aunque-la-mayoria-valora-la-democracia-coexiste-con-un-alto-apoyo-a-soluciones-autoritarias-para-combatir-la-delincuencia/>
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). Our Common Future. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- World Bank. (2024). Women, Business and the Law 2024. Executive Summary Booklet. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b339e2a7-ea65-4ed0-a471-d285ded8c4c7/content>
- World Economic Forum (WEF). (2025). Global Gender Gap Report 2025. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
- World Economic Forum. (2024). Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2024 [PDF]. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Diversity_Equity_and_Inclusion_Lighthouses_2024.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 Parity Sprint. <https://initiatives.weforum.org/global-gender-parity-sprint/home>

07.

Anexos



7.1 Discusión teórica

La calidad del trabajo es un componente central para comprender cómo mujeres y hombres participan en el mercado laboral en un contexto donde las brechas de género continúan siendo un desafío estructural que afecta la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad del mundo (ONU, 2025). Diversos organismos internacionales, coinciden en que las desigualdades en participación laboral, brechas salariales, distribución del trabajo doméstico y de cuidados, así como en el acceso a posiciones de liderazgo, constituyen limitaciones estructurales para el desarrollo social y económico.

En este marco, organismos como el World Bank Group (2025) destacan que la organización social del cuidado es una de las principales barreras que enfrentan las mujeres para insertarse y mantenerse en empleos de calidad. Esta desigual distribución del trabajo doméstico y del cuidado define las posibilidades de participación y disponibilidad laboral, limitando la continuidad de las trayectorias profesionales. ONU Mujeres (2025) profundiza este diagnóstico al señalar que la precariedad en el acceso a trabajo decente no solo reproduce vulnerabilidades históricas, sino que restringe la capacidad de los hogares y familias para enfrentar escenarios adversos. Si los gobiernos adoptarán medidas inmediatas y sostenidas en favor de la igualdad económica, la pobreza extrema entre mujeres podría disminuir del 9,2% en 2025 a 2,7% en 2050, generando un impulso agregado de 342 billones de dólares a la economía mundial. Desde esta perspectiva, invertir en el cierre de brechas

de género es “la estrategia de crecimiento más inteligente que puede elegir un país” (OCDE, 2024).

En Chile, las brechas estructurales en el acceso al empleo se han profundizado tras la pandemia. La Encuesta Nacional de Empleo (INE, 2025) muestra que, entre septiembre y noviembre de 2024, la participación laboral masculina fue de 71,1% y la femenina de 52,4%, una diferencia que expresa tensiones persistentes en el mercado laboral. Esta brecha cercana a veinte puntos porcentuales se relaciona con dinámicas como la sobrerrepresentación femenina en empleos informales, menor estabilidad contractual, persistencias de brechas salariales entre hombres y mujeres, distribución desigual del cuidado no remunerado y una menor presencia en posiciones de liderazgo. El Informe Mensual de Calidad del Empleo 2025 de Fundación Sol señala que el 79% del empleo recuperado corresponde

a ocupaciones informales o de baja calidad, lo que afecta con mayor intensidad a las mujeres, al situarlas en escenarios con menor proyección profesional y mayor vulnerabilidad (Unicef y ONU Mujeres, 2024).

A nivel internacional, el Global Gender Gap Report del Foro Económico Mundial (2025) advierte que el ritmo actual de reducción de brechas es insuficiente: al mundo le tomaría más de un siglo alcanzar la igualdad plena si no se implementan reformas estructurales de gran escala. Esta tendencia también se observa en Chile. El informe *Zoom de Género* (2025) evidencia una persistente disparidad en la distribución del cuidado: el 30,9% de las mujeres inactivas se encuentran fuera del mercado laboral por responsabilidades familiares, frente apenas al 3% de los hombres. La desigualdad en el uso del tiempo continúa siendo un eje determinante que restringe la inserción y permanencia femenina en empleos de calidad.

La dimensión salarial entrega antecedentes que reafirman la subsistencia de desigualdades. La Encuesta Suplementaria de Ingresos (INE, 2024) indica que las mujeres perciben salarios 23,3% menores que los hombres, brecha que asciende a 29,2% en el empleo informal. En el sector formal, la diferencia alcanza 20,3%, demostrando que incluso en contextos regulados persisten mecanismos que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de mayor remuneración, bonos, incentivos y ascensos. Esta brecha salarial se vincula con procesos organizacionales que reproducen una segregación tanto vertical como horizontal.

El Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, elaborado por Fundación ChileMujeres et al., (2025) muestra que, aun cuando ha aumentado la presencia de mujeres en

directorios, persisten brechas significativas en la toma de decisiones. Los cargos ejecutivos presentan una diferencia de 8,6% entre hombres y mujeres, cifra que se eleva a 19,3% en sectores administrativos y de jefaturas. Estas tendencias consolidan estructuras organizacionales donde las mujeres enfrentan mayores obstáculos para ascender, pese a presentar mayores niveles de formación en varios sectores.

La maternidad constituye otro eje crítico en el análisis. Según la Radiografía Mujeres en el Trabajo elaborada por BUK (2025), la brecha salarial entre personas sin hijos es de 15,9%, pero aumenta a 23,7% entre madres y padres. Este fenómeno, conocido como *“Motherhood Penalty”*, se asocia a trayectorias interrumpidas, menor probabilidad de ascensos y menores índices de satisfacción salarial. Mientras un 43% de las madres se declara satisfecha con su remuneración, la cifra asciende a 58% entre los padres, lo que refleja percepciones diferenciadas de reconocimiento laboral.

Por último, el escenario demográfico refuerza la urgencia de estas transformaciones. De acuerdo con datos de la Encuesta CEP N°95 diseñada por el Centro de Estudios Públicos (2025), la tasa global de fecundidad cayó de 1,9 hijos por mujer en 2010 a 1,16 en 2024 (INE, 2025). Esta reducción implica una menor población joven y una mayor presión sobre los sistemas de pensiones y cuidados. En este contexto, la participación laboral femenina adquiere una dimensión estratégica: constituye un recurso indispensable para sostener la fuerza laboral activa, mejorar la productividad nacional y la capacidad de crecimiento del país.

Políticas y acciones para la equidad de género

Superar las brechas laborales de género exige comprender cómo las políticas públicas, las prácticas empresariales y la organización social del cuidado configuran oportunidades diferenciadas para mujeres y hombres. Como ha planteado Fraser (2016), las economías contemporáneas descansan sobre una distribución desigual del trabajo reproductivo que sostiene la vida social pero que, al no ser reconocido, produce desigualdades persistentes. En este contexto, la organización del cuidado se convierte en una dimensión estructural que define la inserción, permanencia y movilidad laboral de hombres y mujeres.

Uno de los nudos críticos es la asignación desigual del trabajo doméstico y del cuidado. La imposición de este rol a las mujeres “limita su participación en el mercado laboral, lo que perjudica su bienestar integral, su progreso socioeconómico y, en general, el desarrollo de una economía más competitiva” (Cabrera, Hernández & Chávez, 2023). Esta carga adicional tiene efectos directos en las condiciones de trabajo: las mujeres enfrentan mayores niveles de agotamiento, sobrecarga y deterioro emocional debido a la doble exigencia entre empleo y cuidado. La evidencia es contundente. En los estudios de Buk (2024), el burnout es la principal causa de salida laboral entre mujeres con hijos (32%), lo que coincide con diagnósticos internacionales que identifican un mayor desgaste emocional entre mujeres en contextos de alta demanda (McKinsey, 2024).

La desigualdad en el cuidado también se expresa en las dinámicas de rotación y permanencia laboral.



Según Buk (2025), entre quienes ejercen liderazgo, la rotación alcanza 35% en mujeres líderes y 26% en hombres, brecha que aumenta a 45% versus 31% en el caso chileno. Estas cifras muestran que incluso al alcanzar posiciones de mayor responsabilidad, las mujeres siguen enfrentando condiciones menos favorables para su continuidad, probablemente vinculadas a mayores expectativas de disponibilidad, menor flexibilidad horaria y persistentes sesgos culturales.

Un análisis más amplio de la movilidad laboral refuerza esta tendencia. De acuerdo con la Encuesta Inclusión y Equidad Laboral, publicada por Fundación ChileMujeres y Descifra (2025), el 32% de las personas sin hijos salió de sus organizaciones, cifra que disminuye a 20% entre quienes tienen hijos. Esto sugiere que las responsabilidades familiares inciden en una mayor estabilidad laboral; sin embargo, las causas de salida no son simétricas. Entre quienes no tienen hijos, un 35% renunció de forma voluntaria, mientras que entre quienes son madres o padres solo un 20% lo hizo. Al mismo tiempo, quienes tienen hijos presentan mayores probabilidades de despido

(23% en madres y 24% en padres), lo que puede estar asociado a percepciones de menor disponibilidad o a la ausencia de políticas robustas de conciliación.

Estas dinámicas se desarrollan en un país que atraviesa una transformación demográfica profunda. Chile se encuentra bajo la tasa de reemplazo hace más de una década: la fecundidad descendió de 1,9 hijos por mujer en 2010 a 1,16 en 2024, generando una pirámide poblacional con una base estrecha y una población adulta y mayor creciente (INE, 2025). Esta transición implica una reducción de la fuerza laboral disponible y una presión cada vez mayor sobre los sistemas de salud, pensiones y cuidados. En este escenario, la participación laboral femenina adquiere un carácter estratégico para sostener el dinamismo económico del país.

En términos de políticas públicas, Chile ha avanzado en normativas orientadas a reducir las desigualdades, aunque su alcance sigue siendo desigual. La Norma Chilena NCh3262 promueve sistemas de gestión de igualdad de género y conciliación; la Ley 20.348 regula la igualdad salarial; y la Ley de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral (2023) incorpora medidas de adaptabilidad laboral. La Ley Karin (Ley 21.643), por su parte, fortalece la prevención e investigación de situaciones de acoso y violencia laboral.

No obstante, los registros de la Dirección del Trabajo (2025) muestran que el 68% de las denuncias ingresadas bajo esta normativa corresponden a mujeres, lo que confirma que los entornos laborales aún reproducen desigualdades y que la implementación requiere fortalecerse.

En el ámbito organizacional, diversas prácticas han mostrado efectos positivos. Políticas como flexibilidad laboral regulada, teletrabajo estructurado, servicios de cuidado, transparencia salarial y metas internas de igualdad de género contribuyen a mejorar la retención del talento femenino. McKinsey (2024) documenta que las empresas que implementan medidas de conciliación reducen el ausentismo en 25% y aumentan la productividad en 20%. ONU Mujeres (2023) evidencia que las organizaciones que miden de manera sistemática sus brechas y fijan metas de avance tienen mayor probabilidad de sostener prácticas de igualdad en el largo plazo. Estas acciones adquieren mayor relevancia en un país donde el envejecimiento poblacional y la transformación del mercado laboral demandan estructuras más inclusivas, innovadoras y sostenibles.

Impacto económico y empresarial de la equidad de género

En un contexto global marcado por alta volatilidad económica, tensiones geopolíticas y transformaciones tecnológicas aceleradas, la igualdad de género ha emergido como un componente estratégico para construir economías más resilientes, innovadoras y competitivas. El Informe Global sobre la Brecha de Género elaborado por el World Economic Forum 2025 advierte que las brechas persisten en participación, remuneración y liderazgo, limitando la capacidad de los países para enfrentar escenarios de incertidumbre. Santos Silva & Klasen (2021) sostienen que reducir las brechas de género “genera incrementos directos en la productividad y en la actividad económica”. En otras palabras, la igualdad de género no es únicamente un imperativo ético, sino una estrategia macroeconómica esencial.

El impacto económico del cierre de brechas de diversidad y equidad de género es una realidad. Aumentar la participación laboral femenina podría incrementar el PIB mundial entre un 4% y un 45%, dependiendo del nivel inicial de desigualdad y de la estructura económica (Ashraf., 2022).



Esta necesidad adquiere especial relevancia en América Latina y el Caribe, donde la fuerza laboral crecerá marginalmente en la próxima década y la población mayor aumentará sostenidamente debido a la baja fecundidad y a la mayor expectativa de vida (ONU, 2024). En un escenario de reducción de mano de obra joven, integrar plenamente a las mujeres en empleos formales se convierte en una de las medidas más estratégicas para sostener la productividad y el crecimiento a largo plazo.

El futuro del trabajo exige organizaciones capaces de atraer y retener talento diverso, advierte la OIT (2024). Según Glassdoor (2024), 76% de quienes buscan empleo consideran que la diversidad es un factor determinante al evaluar una organización, lo que revela que, aun si una organización no prioriza la diversidad, el talento sí la evalúa a ella. Esta preferencia afecta directamente la competitividad organizacional y anticipa un mercado laboral donde la equidad e inclusión será un estándar, no una excepción.

Por otra parte, las ventajas organizacionales derivadas de la diversidad están ampliamente documentadas y muestran impactos significativos en productividad, innovación y continuidad operacional. De acuerdo con el European Institute for Gender Equality (2025) y su Estrategia para la Igualdad de Género, las empresas que incorporan un liderazgo femenino como CEO incrementan las ventas por empleado entre 3,2% y 18,5%, se presenta un menor riesgo corporativo y mayor probabilidad de sobrevivir a crisis económicas. Sandberg (2019) añadió que las empresas dirigidas por mujeres tienen más probabilidades de obtener mayores ganancias. De forma complementaria, estudios de McKinsey & Company (2024) muestran que las empresas con mayor diversidad étnica tienen 35% más probabilidades de superar el rendimiento

financiero promedio de su sector, mientras que las empresas con mayor diversidad de género tienen 15% más probabilidades de hacerlo.

La diversidad también impacta positivamente en la innovación, la gestión del talento y la toma de decisiones. Según Dobbin y Kalev (2016), las empresas con equipos diversos tienen 70% más probabilidades de conquistar nuevos mercados y 45% más probabilidades de aumentar su participación año tras año. La evidencia sobre compromiso laboral es igualmente concluyente, el 83% de los millennials afirma tener un compromiso activo cuando su organización promueve una cultura inclusiva, cifra que cae al 60% en empresas que no lo hacen. Gallup (2025) estima que el costo de los empleados no comprometidos asciende a US\$350 mil millones anuales en pérdidas de productividad. Además, equipos diversos toman mejores decisiones hasta en 87% de los casos, según Flair (2024), lo que evidencia que la diversidad no solo mejora el clima laboral, sino que incrementa la calidad de los procesos estratégicos.

El impacto económico del cierre de brechas también se manifiesta a escala macroeconómica. Según Bustelo et al. (2019), si se reduce a la mitad la cantidad de mujeres que no participan en el mercado laboral por falta de servicios de cuidado, el PIB per cápita podría aumentar hasta en un 6,5%. De manera complementaria, Gontero & Vezza (2023) muestran que un aumento del 10% en la productividad de las mujeres, impulsado por mayor acceso a educación, formación y empleos de calidad, podría elevar el PIB hasta en un 25%. Estas estimaciones confirman que las políticas de corresponsabilidad y cuidado no solo promueven igualdad, sino que constituyen estrategias altamente eficaces de desarrollo económico.

A nivel regional, el McKinsey Global Institute (2015) mostró que casi el 80% del crecimiento económico reciente en América Latina proviene del aumento de la participación laboral, especialmente femenina, más que de incrementos en productividad, lo que sitúa la inclusión como uno de los motores más potentes del desarrollo. Fraser (2016) agregan que las mujeres controlan un tercio de la riqueza global y el 64% del gasto en los hogares, posicionándose como un segmento clave para la expansión comercial. En paralelo, Deloitte (2024) destaca que integrar empresas lideradas por mujeres en las cadenas de suministro fortalece la resiliencia y diversidad.

El Banco Interamericano de Desarrollo estima que cerrar las brechas ocupacionales podría aumentar el PIB entre 4% y 15% en los países del Cono Sur (OCDE, 2023). Además, el Fondo Monetario Internacional (2024) advierte que, pese a retrocesos recientes y a la mayor polarización global, un número creciente de empresas está invirtiendo recursos significativos en construir organizaciones diversas e inclusivas, incorporando medidas que abordan desigualdades sistémicas. Según el FMI, estos esfuerzos están sentando las bases de economías más resilientes y mejor preparadas para enfrentar ciclos de incertidumbre.



