CÁMARA DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO
CPC BIOBÍO

Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones

# RADIOGRAFÍA DE INDICADORES DE GÉNERO BIOBÍO

2026



**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 NOVIEMBRE 2026**






Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones

# Contenidos


01.

***MENSAJES***

P.7

02.

***PRESENTACIÓN***

P. 12

03.

***SOBRE EL ESTUDIO***

P. 18

3.1 OBJETIVOS

P. 18

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

P. 19

04.
***RESULTADOS***
P. 22

4.1 PARTICIPACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS EMPRESAS
P. 22

4.2 DISTRIBUCIÓN DE BRECHAS SALARIALES
P. 25

4.3 MEJORES PRÁCTICAS
P. 28

05.
***CONCLUSIONES Y DESAFÍOS***
P.64

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 CPC Biobío

Sabemos que las empresas del Biobío están muy exigidas: la productividad, el empleo y la situación económica demandan nuestra atención todos los días. En este contexto, la invitación es a considerar el desarrollo del talento, especialmente el femenino, como una prioridad transversal en nuestras decisiones. Lo que descuidemos hoy tendrá consecuencias en nuestra capacidad de crecer y competir en el mediano - largo plazo. Que la urgencia no nos haga perder de vista lo importante.

Desde el Comité de Género, Diversidad, Equidad e Inclusión de CPC Biobío presentamos la cuarta edición de la Radiografía de Indicadores de Género Biobío 2026, desarrollada junto a la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo. Con ella buscamos conocer nuestros avances y reconocer dónde necesitamos poner más esfuerzo.

Los resultados muestran desafíos. Las mujeres representan el 33% de las dotaciones de las organizaciones participantes, y su presencia en cargos de liderazgo sigue siendo considerablemente menor. Aunque el 49% declara contar con políticas de igualdad de género, solo el 33% establece metas medibles.

La equidad se construye en las decisiones cotidianas: cómo contratamos, a quiénes promovemos y qué oportunidades de desarrollo y condiciones de trabajo ofrecemos.

También debemos impulsar la corresponsabilidad. Una distribución más equilibrada de las tareas familiares y de cuidado, junto con condiciones laborales adecuadas, es fundamental para ampliar las oportunidades de participación de las mujeres.

Agradezco a las organizaciones que compartieron voluntariamente su información. Revisar nuestras prácticas y reconocer oportunidades de mejora demuestra un compromiso con una cultura empresarial más transparente y responsable.

Esperamos que esta Radiografía motive a más empresas a sumarse. Recuperar el dinamismo del Biobío requiere organizaciones capaces de reconocer y desarrollar todo su talento. Ese es un desafío que podemos asumir juntos.

> *Los resultados muestran desafíos. Las mujeres representan el 33% de las dotaciones de las organizaciones participantes, y su presencia en cargos de liderazgo sigue siendo considerablemente menor. Aunque el 49% declara contar con políticas de igualdad de género, solo el 33% establece metas medibles.*



## Carolina Mardones Figueroa

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

La investigación adquiere un sentido especialmente valioso cuando nos ayuda a comprender los desafíos de nuestra sociedad y contribuir a su transformación. Desde la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo, creemos que generar conocimiento no consiste únicamente en producir información, sino también en aportar evidencia que oriente decisiones capaces de mejorar la vida de las personas y favorecer el desarrollo de nuestro entorno.

Con este propósito presentamos la cuarta edición de la Radiografía de Indicadores de Género Biobío 2026, fruto de una colaboración sostenida con la Cámara de la Producción y del Comercio, CPC Biobío, y su Comité de Género, Diversidad, Equidad e Inclusión.

Cuatro años de mediciones nos permiten hoy ampliar la mirada más allá de los resultados de una edición particular. La continuidad de esta iniciativa ofrece una perspectiva temporal para identificar avances, reconocer brechas persistentes y plantear nuevas preguntas sobre cómo las organizaciones incorporan la igualdad de género en sus prácticas de gestión.

Los resultados de 2026 muestran una realidad que merece especial atención. Si bien observamos una mayor presencia de políticas formales de igualdad y diversidad, su aplicación en estrategias, metas y condiciones laborales concretas sigue siendo desigual. La participación femenina en cargos de liderazgo continúa siendo limitada, mientras que las medidas de corresponsabilidad aún presentan diferencias importantes entre el apoyo a la maternidad y a la paternidad.

Estos hallazgos nos invitan a profundizar en una reflexión fundamental: ¿cómo logramos que los compromisos institucionales con la equidad se traduzcan en cambios efectivos al interior de las organizaciones?

Responder esta pregunta exige contar con evidencia, pero también mantener una disposición permanente a revisar nuestras prácticas, cuestionar supuestos y comprender las barreras culturales y estructurales que condicionan las oportunidades de mujeres y hombres.

Desde el ámbito de las comunicaciones sabemos que los cambios organizacionales no dependen exclusivamente de normas o procedimientos. También exigen revisar nuestras concepciones sobre el liderazgo, la distribución de responsabilidades y el reconocimiento de las capacidades individuales. Las narrativas que construimos en torno al trabajo, el cuidado y la igualdad influyen en nuestras decisiones y pueden facilitar o limitar las posibilidades de avanzar.

Por eso, esta Radiografía representa mucho más que un conjunto de indicadores. Constituye una invitación al diálogo entre la academia y el mundo empresarial, una oportunidad para vincular investigación y gestión, y una expresión concreta de nuestro compromiso universitario con los desafíos de la Región del Biobío.

Agradecemos especialmente a las organizaciones participantes, a CPC Biobío y a los equipos que han hecho posible la continuidad de este proyecto. Su colaboración demuestra la importancia de generar conocimiento desde el territorio y consolidar alianzas que permitan convertir los resultados de la investigación en herramientas útiles para la sociedad.

En una región marcada por importantes cambios económicos, productivos y demográficos, avanzar hacia una mayor equidad de género constituye una tarea que exige la colaboración y el esfuerzo sostenido de distintos actores de la sociedad.

Para la Universidad del Desarrollo, la investigación es una expresión concreta de nuestra responsabilidad con el entorno. Creemos que generar conocimiento sobre las brechas y oportunidades que enfrenta nuestra sociedad es fundamental para impulsar cambios que contribuyan al bienestar de las personas y al progreso de nuestra región.

> *"Los resultados de 2026 muestran una realidad que merece especial atención. Si bien observamos una mayor presencia de políticas formales de igualdad y diversidad, su aplicación en estrategias, metas y condiciones laborales concretas sigue siendo desigual. La participación femenina en cargos de liderazgo continúa siendo limitada, mientras que las medidas de corresponsabilidad aún presentan diferencias importantes entre el apoyo a la maternidad y a la paternidad."*



02.

# Presentación

La Región del Biobío enfrenta un escenario económico complejo durante este 2026. Históricamente vinculada a la actividad industrial, la región experimenta un período de bajo dinamismo económico, con proyecciones de crecimiento que fluctúan entre el -1,5% y el 0,0%, según el Informe Económico Regional de la Universidad de Concepción. A ello se suma una disminución del empleo, especialmente en la industria manufacturera, uno de los principales sectores productivos del territorio (Araya Gómez, 2026).

Este escenario afecta a mujeres y hombres de manera diferenciada. A nivel nacional, durante el trimestre julio–septiembre, 534.805 hombres y 473.172 mujeres se encontraban desocupados, con tasas de desempleo de 9,3% y 10,5%, respectivamente. En doce meses, estas tasas aumentaron 1,2 puntos porcentuales entre los hombres y 1,4 entre las mujeres (Observatorio del Contexto Económico UDP, 2026). En el Biobío, la desocupación femenina alcanzó el 11%, superando el promedio nacional (INE, 2026c).

Esta situación refleja una dificultad persistente para la inserción laboral femenina. El desempleo de las mujeres ha permanecido en niveles iguales o superiores al 10% durante siete trimestres móviles consecutivos (INE, 2026c). A comienzos de año, 103.514 mujeres llevaban al menos doce meses buscando trabajo, cifra que representa un aumento de 26,3% respecto del año anterior (OCEC UDP et al., 2026).

Estas dificultades contrastan con los avances registrados durante las últimas décadas. Entre 2010 y 2024, la participación laboral femenina aumentó del 46,8% al 52,6%, mientras que la masculina se mantuvo cercana al 72% (PNUD, 2026a). Actualmente, el 53,1% de las mujeres participa en el mercado laboral, frente al 70,4% de los hombres (OCEC UDP, 2026). Aunque la incorporación femenina al trabajo remunerado ha aumentado, persiste una distancia considerable entre ambos grupos.

A esta desigualdad se suma la informalidad laboral. En 2026, la tasa nacional de ocupación informal

alcanzó el 26,4%, con una incidencia mayor entre las mujeres (28,2%) que entre los hombres (25,1%). Mientras el empleo informal masculino disminuyó un 0,8% en doce meses, el femenino aumentó un 0,3%, especialmente en actividades de salud y servicios de alojamiento y alimentación (INE, 2026d).

En el Biobío, la informalidad llegó al 27,3%, impulsada principalmente por un crecimiento de 4,5% en el empleo informal femenino (INE, 2026d). Este fenómeno resulta especialmente preocupante porque puede traducirse en menor estabilidad laboral, protección social insuficiente y mayores dificultades para construir seguridad económica durante la vejez. Así, las mujeres no solo enfrentan mayores obstáculos para encontrar empleo, sino también para acceder a trabajos de calidad.

La persistencia de estas desigualdades forma parte de un desafío global. Según el Foro Económico Mundial (2026a), el mundo ha cerrado el 69,2% de su brecha de género, pero, al ritmo actual, alcanzar la paridad requeriría aproximadamente 120 años. Chile ocupa el puesto 29 entre 145 economías evaluadas, aunque desciende al lugar 106 en la dimensión de participación y oportunidades económicas. En América Latina y el Caribe, la reducción de las brechas laborales ha perdido dinamismo y la desocupación femenina continúa siendo considerablemente superior a la masculina (OIT, 2026b).

Comprender las dificultades que enfrentan las mujeres en el mercado laboral exige mirar también lo que ocurre fuera de los espacios de trabajo. Las responsabilidades domésticas y de cuidado continúan distribuyendo de manera desigual. A nivel mundial, estas tareas mantienen fuera de la fuerza laboral a 708 millones de mujeres, frente a 40 millones de hombres (PNUD, 2026a).

En Chile, las mujeres destinan diariamente un promedio de 4 horas y 57 minutos al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, mientras que los hombres dedican 2 horas y 52 minutos. La



diferencia se acentúa entre los 25 y 44 años, etapa en que suelen coincidir las mayores exigencias de desarrollo profesional y responsabilidades familiares (INE, 2025).

Esta distribución desigual tiene consecuencias directas sobre la participación laboral. El 28,5% de las mujeres que se encuentran fuera de la fuerza de trabajo señala las responsabilidades familiares permanentes como motivo, frente al 2,8% de los hombres. En los hogares con niños y niñas menores de cinco años, participa laboralmente el 58,2% de las mujeres, en comparación con el 86% de los hombres (OCEC UDP et al., 2026).

Uno de los efectos más estudiados de esta desigualdad es la denominada penalización de la maternidad, que describe las desventajas laborales y económicas que pueden experimentar las mujeres después de tener hijos, en comparación con aquellas que no son madres y presentan características similares (Budig y England, 2001).

En Chile, veinte meses después del nacimiento del primer hijo o hija, la brecha de empleo entre mujeres y hombres se aproxima a 15 puntos porcentuales (Contreras et al., 2023). Asimismo, la brecha de ingresos laborales alcanza el 25,9% en hogares con menores de edad, frente al 18,4% en hogares sin ellos (OCEC UDP et al., 2026). La evidencia internacional muestra que la llegada de hijos tiene consecuencias laborales considerablemente mayores para las mujeres que para los hombres (Kleven et al., 2019).

No obstante, el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado también representa una contribución económica fundamental. Su valor equivale al 19,2% del PIB ampliado de Chile, superando el aporte individual de sectores como la minería (8,5%) y la industria manufacturera (7,6%) (Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer, 2025).

La macrozona centro sur, que incluye al Biobío, presenta la mayor brecha territorial en la valoración de este trabajo: el aporte de los hombres equivale apenas al 50,8% del realizado por las mujeres (Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer, 2025).

Estas cifras muestran que las desigualdades laborales no pueden comprenderse únicamente desde las condiciones de contratación, remuneración o promoción profesional. También están vinculadas con la forma en que la sociedad organiza y distribuye el cuidado.

A estas desigualdades se suma una transformación demográfica que plantea nuevos desafíos para el país y, especialmente, para regiones como el Biobío. En 2025 se registraron 146.446 nacimientos en Chile, un 46,9% menos que en 1993. La tasa global de fecundidad descendió a 0,99 hijos por mujer y la edad media de la fecundidad aumentó de 27 a 30 años (INE, 2026e). El Biobío, además, se encuentra entre las regiones con mayor presencia de comunas donde las defunciones superan a los nacimientos.

El envejecimiento de la población y la disminución de los nacimientos obligan a repensar la sostenibilidad futura del mercado laboral. En este contexto, ampliar las oportunidades de participación de las mujeres, favorecer la permanencia laboral de personas mayores y avanzar hacia una distribución más equitativa de los cuidados adquieren una relevancia estratégica.

La discusión sobre el proyecto de ley de Sala Cuna Universal se inscribe precisamente en este escenario. La iniciativa, aprobada por el Senado en septiembre de 2026 y actualmente en segundo trámite legislativo, busca modificar el artículo 203 del Código del Trabajo para desvincular el financiamiento de la sala cuna de la contratación de mujeres y ampliar el acceso a este derecho

(CNN Chile, 2026; Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2026). Su implementación y financiamiento continúan siendo materias de discusión.

Estas transformaciones plantean una pregunta que trasciende las políticas públicas y alcanza directamente al mundo empresarial:

¿Están las organizaciones preparadas para responder a un mercado laboral que envejece, cambia su estructura productiva y necesita incorporar plenamente el talento de las mujeres?

Pese a las dificultades descritas, también se observan avances en distintos ámbitos de la equidad laboral. En las empresas que integran el IPSA, las mujeres ocupan el 22,58% de los puestos en directorios, lo que representa un aumento de 1,58 puntos porcentuales respecto de 2025. Además, cuatro compañías ya superan el 40% de representación femenina establecido como meta para 2032 por la Ley N.° 21.757 (Instituto de Directores de Chile, 2026; Ley N.° 21.757, 2025).

Sin embargo, las brechas siguen siendo significativas. Entre las 479 entidades que reportan información a la Comisión para el Mercado Financiero, los hombres representan el 61% de la dotación, pero concentran el 77% de los cargos de gerencia de primera línea y el 83% de los puestos en directorios (Ministerio de Hacienda et al., 2026).

Una situación similar se observa en las remuneraciones. En el sector privado formal, la brecha salarial en la mediana descendió al 16,2%, el nivel más bajo registrado por el Radar del Mercado Laboral de Buk. No obstante, entre las personas de la Generación X, grupo etario en el que se encuentran muchas de las mujeres con trayectoria para acceder a cargos de alta dirección, la brecha alcanza el 22,5% (Buk, 2026b).

Al considerar el conjunto de personas ocupadas, tanto formales como informales, la brecha de ingresos laborales fue del 21,7% en 2025, una disminución de 9,4 puntos porcentuales respecto de 2015. En la industria manufacturera, sector especialmente relevante para el Biobío, esta diferencia alcanza el 37,3% (OCEC UDP et al., 2026).

Estos resultados evidencian que los avances no ocurren de manera uniforme. Mientras algunos indicadores muestran progresos, otros revelan desigualdades persistentes, particularmente en el acceso a posiciones de liderazgo y en las remuneraciones.

A ello se suman diferencias en la percepción de la equidad. Según antecedentes recogidos por el PNUD (2026a), el 69% de los hombres considera que la igualdad de oportunidades ya está garantizada, mientras que el 67% de las mujeres identifica barreras que todavía limitan su desarrollo.

Estas diferencias también se manifiestan dentro de las organizaciones. Mientras solo el 8% de los hombres discrepa de que mujeres y hombres reciben iguales remuneraciones por cargos de similar responsabilidad, esa proporción aumenta al 20% entre las mujeres. Asimismo, el 87% de los hombres considera que los ascensos se basan en el desempeño, frente al 77% de las mujeres (Buk, 2026c).

Estas percepciones muestran que la equidad de género no depende exclusivamente de incorporar nuevas políticas. También requiere revisar las prácticas organizacionales, los criterios de promoción y las condiciones que permiten que mujeres y hombres desarrollen sus trayectorias laborales en igualdad de oportunidades.

Los resultados de las ediciones anteriores de la Radiografía de Indicadores de Género del

Biobío permiten observar esta tensión en las organizaciones de nuestra región.

Entre 2023 y 2026, la proporción de organizaciones participantes que declararon contar con una política de igualdad de género aumentó del 37% al 49%. Sin embargo, aquellas que disponían de un presupuesto específico para implementar estas políticas se mantuvieron en torno al 13%.

Las diferencias también se manifiestan en las medidas de corresponsabilidad. En 2026, el 78% de las organizaciones implementan medidas de apoyo a la maternidad, mientras que solo el 48% contemplaba medidas dirigidas a la paternidad. Además, apenas el 27% realiza seguimiento al uso de licencias o permisos parentales por parte de los hombres (Reyes Betanzo y Velásquez Bustos, 2025).

Estos hallazgos plantean una interrogante relevante: ¿en qué medida los compromisos formales con la equidad se traducen en prácticas, recursos y resultados concretos dentro de las organizaciones?

La distancia que puede existir entre las políticas declaradas y su implementación efectiva constituye un desafío para la gestión organizacional. Por ello, avanzar en equidad requiere no solo formular compromisos, sino también establecer objetivos, asignar recursos, monitorear resultados y evaluar sus efectos.

En este escenario, la Cuarta Radiografía de Indicadores de Género del Biobío 2026 busca continuar aportando evidencia territorial sobre la participación laboral de las mujeres, sus oportunidades de desarrollo y las condiciones organizacionales que favorecen o dificultan la equidad.

Tras cuatro años de trabajo, esta iniciativa se ha consolidado como una herramienta para observar tendencias, identificar brechas y promover una reflexión informada sobre los desafíos del mercado laboral regional.

Su contribución no se limita a describir la situación de las organizaciones. También busca proporcionar información que permita orientar decisiones, establecer prioridades y fortalecer estrategias de gestión acordes con las transformaciones económicas, sociales y demográficas del territorio.

En un contexto marcado por el envejecimiento de la población, los cambios tecnológicos, la transición hacia actividades productivas más sostenibles y la necesidad de aprovechar plenamente las capacidades de la fuerza laboral, la equidad de género adquiere una importancia que trasciende el ámbito de la responsabilidad social.

La evidencia internacional muestra que una mayor participación femenina puede contribuir al crecimiento económico. Entre 2000 y 2022, el aumento del empleo femenino aportó 0,37 puntos porcentuales al crecimiento económico anual promedio de Chile, más del doble del aporte asociado al aumento del empleo masculino (Fluchtmann et al., 2024).

Para las organizaciones del Biobío, contar con información sobre sus propias brechas representa una oportunidad para anticipar desafíos, evaluar sus prácticas y avanzar hacia modelos de gestión más inclusivos y sostenibles.

La equidad no avanza únicamente mediante declaraciones de principios. Requiere evidencia, decisiones, recursos y seguimiento. Ese es el propósito que ha orientado esta iniciativa desde sus comienzos y que reafirmamos en su cuarta edición, medir para transformar.

# Hallazgos más relevantes de este estudio son:



Aumenta la participación femenina en las organizaciones, pero persisten las barreras para acceder a cargos de liderazgo.

En 2026, las mujeres representan el 33% de la dotación de las organizaciones participantes, aunque su presencia disminuye considerablemente en los espacios de decisión: ocupan el 25% de los directorios, el 23% de las gerencias y el 24% de las jefaturas. Si bien la participación en directorios se mantiene respecto de 2025, los niveles gerenciales y de jefatura continúan aproximadamente nueve puntos porcentuales por debajo de los registrados en 2024. En una región marcada por el bajo dinamismo económico y sectores productivos tradicionalmente masculinizados, el desafío consiste en garantizar oportunidades efectivas de permanencia, desarrollo profesional y acceso al liderazgo.



Las políticas de igualdad avanzan, pero su implementación continúa siendo el principal desafío de las organizaciones.

La proporción de organizaciones que declara contar con una política de igualdad de género aumentó del 37% en 2023 al 49% en 2026. Sin embargo, solo el 37% dispone de una estrategia o plan de acción y el 33% incorpora metas medibles. Esta distancia entre los compromisos formales y las acciones concretas revela que la equidad todavía no se integra plenamente a la gestión estratégica. El desafío es claro, transformar las declaraciones en decisiones respaldadas por recursos, indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar resultados.



La desigual distribución de los cuidados continúa limitando la equidad laboral Mientras el 78% de las organizaciones declara medidas de apoyo a la maternidad, solo el 48% contempla iniciativas dirigidas a la paternidad. Esta diferencia contrasta con el 84% que declara promover el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. Los resultados evidencian que la conciliación continúa abordándose principalmente desde las responsabilidades femeninas, en lugar de avanzar hacia una corresponsabilidad efectiva. Frente al envejecimiento demográfico, las crecientes necesidades de cuidado y las dificultades de inserción laboral femenina, redistribuir estas responsabilidades constituye un desafío tanto de equidad como de sostenibilidad económica y social para el Biobío.

# 03. Sobre el estudio

## 3.1 Objetivos

Esta Cuarta Radiografía de Indicadores de Género del Biobío busca identificar las brechas, inequidades y barreras en la gestión de equidad de género dentro de las organizaciones de la región. Específicamente, evalúa la participación de mujeres y hombres, las brechas salariales y observa las buenas prácticas que implementan las empresas en diversidad, equidad e inclusión.

El estudio usa una metodología cuantitativa, que mide y analiza estadísticamente los datos para describir fenómenos, identificar tendencias y establecer relaciones entre las variables e indicadores de gestión organizacional (Guzmán, 2023). Para ello, se aplicó un cuestionario en línea organizado en tres grandes 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. La primera es el Séptimo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2025, elaborado por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y la Fundación ChileMujeres con la información que las empresas entregan a la Comisión para el Mercado Financiero (Ministerio de Hacienda et al., 2026). El reporte mide la presencia de mujeres en toda la organización, en las gerencias de primera línea y en los directorios, además de la brecha salarial. La segunda referencia son los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por su sigla en inglés), impulsados por ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas, junto con su Herramienta de Análisis de Brechas de Género, que evalúa las prácticas empresariales desde un enfoque de igualdad (ONU Mujeres y Pacto Global de las Naciones Unidas, 2017).

Antes de aplicarse, el instrumento fue sometido a un juicio de expertos, para revisar redacción de las preguntas, su pertinencia conceptual y su alineación con los cambios normativos recientes y con las características del sector. Este procedimiento se basa en la opinión informada de personas con trayectoria reconocida en el tema, que entregan evidencia, juicios y valoraciones sobre cada ítem (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Gracias a esa revisión se pudieron realizar los ajustes necesarios para reforzar la coherencia interna del formulario y su solidez metodológica.

# 3.2 Caracterización de la muestra

La recolección de datos de la Cuarta Radiografía de Indicadores de Género del Biobío se realizó entre el 24 de agosto y el 29 de octubre de 2026, mediante un cuestionario respondido por las organizaciones participantes de la región.

En cuanto al rubro, la muestra está compuesta mayoritariamente por organizaciones de Servicios (67%), seguidas por Industria (30%), Otro (2%) y Comercio (1%).

Respecto del tamaño, la muestra combina organizaciones de distinta escala. Las empresas de 1.000 o más trabajadores(as) representan el 24%, las de 500 a 999 el 13% y las de 200 a 499 el 10%. Las organizaciones de 50 a 199 trabajadores(as) constituyen el 25%, las de 10 a 49 el 22% y las de 1 a 9 el 6%. En conjunto, el 47% de las organizaciones tiene 200 o más trabajadores(as), umbral a partir del cual la Ley N.º 21.828 obliga a elaborar un informe anual de equidad de género. Al grupo obligado se suma una parte de las organizaciones de 50 a 199 trabajadores(as) que pertenecen a los sectores estratégicos definidos por la ley.

Por último, el 18,2% de las personas trabajadoras de las organizaciones participantes tiene hijos o hijas menores de 12 años, un dato relevante para dimensionar la demanda de medidas de conciliación y corresponsabilidad que se analizarán más adelante en este informe.



## *Cantidad de organizaciones que participaron*

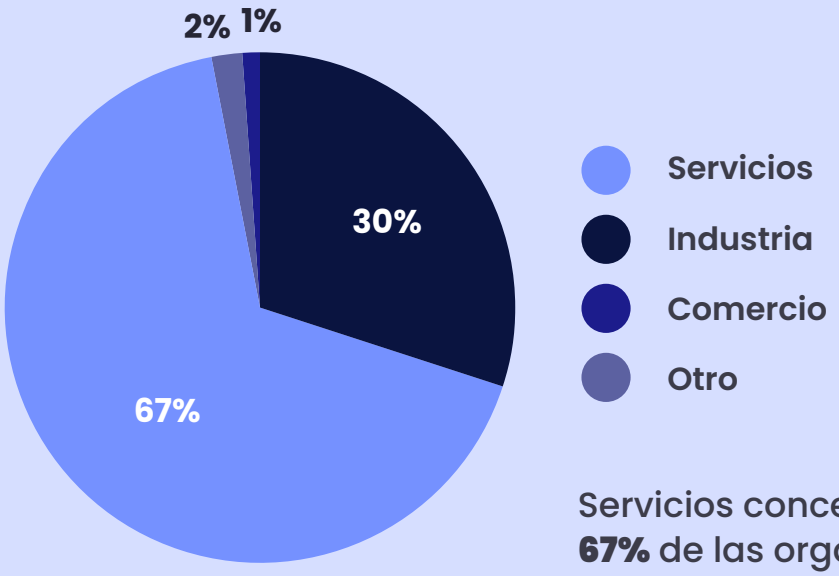
**63**
**organizaciones total**

**45** socios CPC Biobío
**18** No Socios

## *Período de estudios*

Fecha de recolección de datos: 24 agosto al 29 de octubre de 2026.

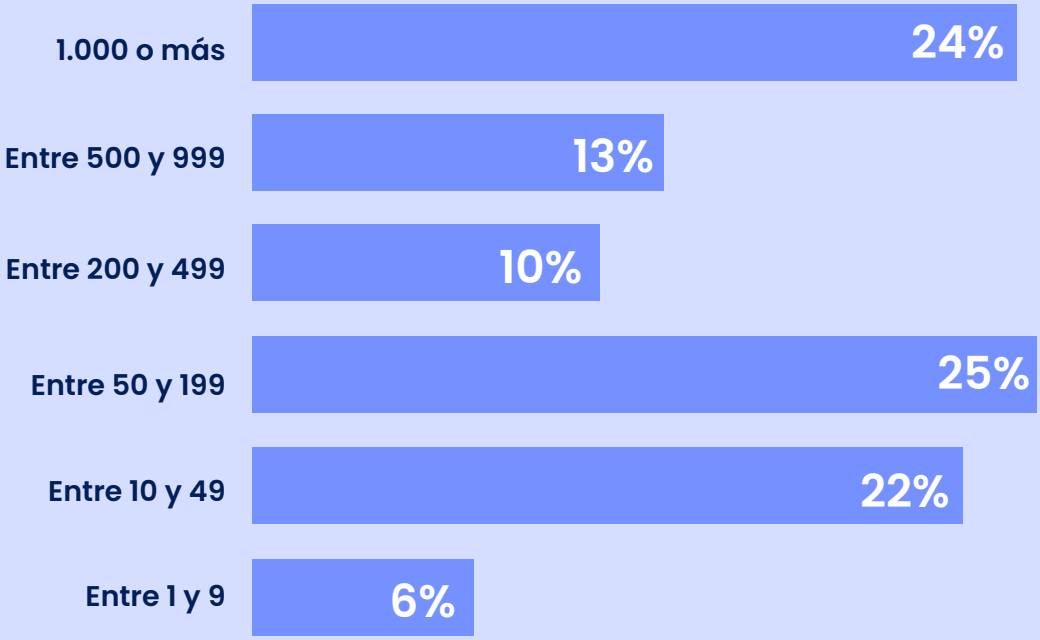
## *Rubro al cual pertenece su organización*




Servicios concentra el **67%** de las organizaciones participantes; Industria, el **30%.**



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




El **47%** de las organizaciones tiene 200 o más trabajadores(as) y el **28%** tiene menos de 50.



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



04.

# Resultados

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

En esta Cuarta 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 Séptimo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2025 (Ministerio de Hacienda et al., 2026), que analiza la información de 479 empresas que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) según las normas de carácter general NCG N°386 y NCG N°461:

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

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 (Gobierno de Chile, 2022).

De acuerdo a lo que muestra el Gráfico 1, en 2026, las mujeres representan el 33% del total de personas contratadas, frente al 67% de los hombres. La cifra aumentó siete puntos porcentuales respecto de 2025 (26%) y cuatro respecto de 2024 (29%), y constituye el principal cambio del período. A nivel nacional, las mujeres representan el 39,0% de las personas trabajadoras de las empresas que reportan a la CMF (Ministerio de Hacienda et al., 2026), seis puntos más que en la región, diferencia que puede relacionarse con la composición sectorial y de tamaño de la muestra regional.

El aumento es consistente con el mercado laboral del Biobío: durante el primer trimestre de 2026, la tasa de participación femenina regional se ubicó en 48,8%, con un alza de 2,5 puntos porcentuales en doce meses (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2026b).

## Distribución de género en Directorios

Este 2026, la participación femenina en los directorios de las organizaciones de la Región del Biobío alcanza el 25%, mientras que los hombres ocupan el 75% de estos cargos. La cifra se mantiene igual a la de 2025 y consolida el avance respecto del 18% de 2024, por lo que el directorio es el único nivel de liderazgo con una mejora sostenida en el período. (Ver Gráfico 1)

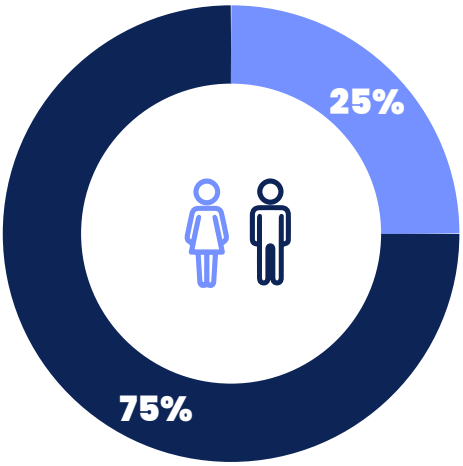
Este resultado coincide con el primer año de vigencia de la Ley N.º 21.757, Más Mujeres en Directorios (Ley N.º 21.757, 2025), que desde el 1 de enero de 2026 sugiere un máximo de 80% para el sexo sobrerrepresentado, porcentaje que bajará a 70% en 2029 y a 60% en 2032. Si en julio de 2031 las metas no se cumplen, la cuota pasará a ser obligatoria para las sociedades que excedan el límite (Fundación ChileMujeres, 2025). Con un 75% de hombres, los directorios de la región cumplen la primera etapa, pero se ubican cinco puntos sobre el umbral de 2029.

A nivel comparado, la cifra regional supera el 17% nacional (Ministerio de Hacienda et al., 2026). El mismo reporte muestra que en casi siete de cada diez empresas hay como máximo una directora: 33,0% no tiene ninguna y 36,3% tiene solo una. La literatura sitúa en tres el número de mujeres a partir del cual su presencia influye de manera sustantiva en las decisiones del directorio (Konrad et al., 2008).

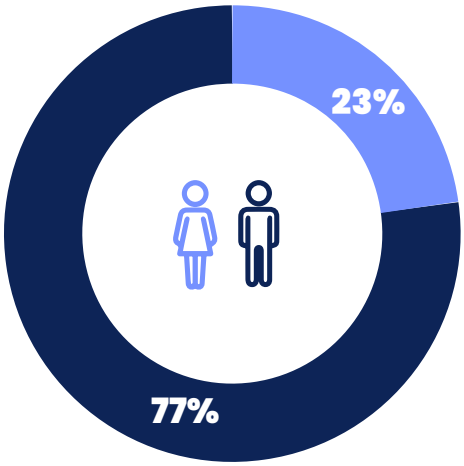
## Presencia en cargos gerenciales de primera línea

En 2026 las mujeres ocupan el 23% de los cargos gerenciales en la Región del Biobío, frente al 77% de los hombres. La cifra es similar a la de 2025 (24%) y consolida un descenso de nueve puntos porcentuales respecto del 32% de 2024. El resultado coincide con el promedio nacional (23,1%), pero la tendencia es opuesta: mientras la región retrocede, a nivel nacional la participación de gerentas aumentó 1,7 puntos entre 2022 y 2025 (Ministerio de Hacienda et al., 2026). (Ver Gráfico 1)

La comparación con los directorios ayuda a interpretar este resultado. En las empresas del IPSA, las mujeres alcanzan el 22,6% de los directorios y solo el 15,6% de los equipos ejecutivos principales, diferencia que Díaz (2026) atribuye a que los directorios han avanzado impulsados por la regulación, mientras la composición ejecutiva depende de las prácticas internas de cada empresa. El mismo autor establece que las mujeres se concentran en áreas como Sostenibilidad (61,1%) y Recursos Humanos (52,4%), y tienen escasa presencia en Comercial y Ventas (5,7%) y en gerencias de filiales (2,3%), las dos funciones desde las que proviene más de la mitad de los gerentes generales (Díaz, 2026). En el Biobío se observa la misma separación: el nivel sujeto a la nueva ley se mantiene, mientras el nivel que no lo está retrocede.




**Participación en directorios**




**Participación en gerencias**

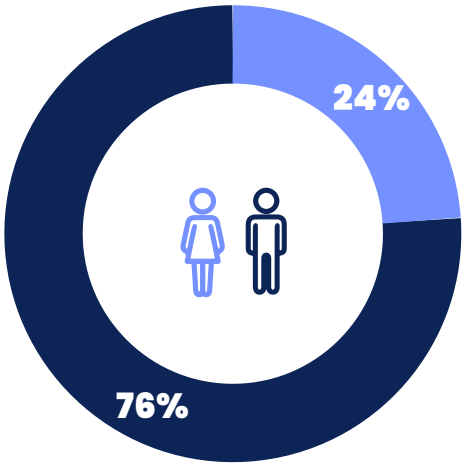
## Participación en jefaturas

La participación en cargos de jefatura en 2026 muestra una representación femenina del 24%, frente al 76% de los hombres. La cifra aumenta un punto respecto de 2025 (23%), pero se mantiene nueve puntos bajo el 33% de 2024.

Este nivel es la antesala de los cargos ejecutivos. McKinsey & Company y LeanIn.Org (2019) describen como "peldaño roto" la menor probabilidad de que las mujeres sean promovidas a su primera jefatura, y muestran que esa diferencia inicial explica buena parte de su subrepresentación en los niveles superiores. El Séptimo Reporte llega a una conclusión similar al señalar la necesidad de avanzar en medidas de permanencia y promoción al interior de las empresas (Ministerio de Hacienda et al., 2026).

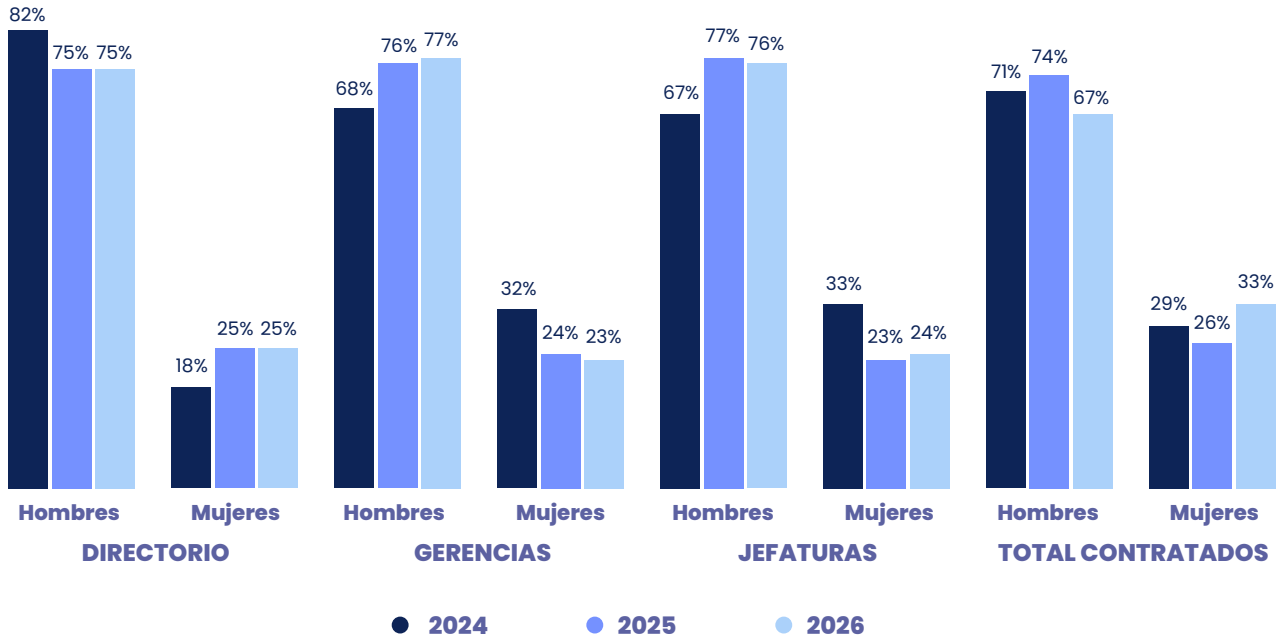
El contexto regional agrega una presión adicional a este nivel. El desempleo en el Biobío subió de 6,8% a 10,0% entre fines de 2022 y comienzos de 2026 (Faro UDD, 2026), y en el trimestre abril-junio de 2026 la desocupación femenina regional alcanzó 11,3%, un punto más que el año anterior (INE, 2026a).

Las jefaturas y gerencias contarán con un nuevo instrumento de seguimiento. La Ley N.º 21.828, promulgada el 14 de julio y publicada el 23 de julio de 2026, incorpora al Código del Trabajo un nuevo capítulo sobre medidas para la inclusión de las mujeres trabajadoras (Ley N.º 21.828, 2026). Su artículo 157 obliga a las empresas de 200 o más trabajadores a elaborar un informe anual sobre el estado de la equidad de género en la organización y las medidas adoptadas en su favor.




**Participación en jefaturas**

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



# 2. Segunda Parte

## Distribución de Brechas Salariales en 2026

La medición de las brechas salariales de género sigue siendo un eje fundamental para comprender la equidad laboral en las organizaciones del Biobío. Siguiendo la definición utilizada por el Séptimo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, estas brechas se calculan como la diferencia entre el salario promedio de hombres y mujeres, expresada como porcentaje del salario de los hombres (Ministerio de Hacienda et al., 2026). Esta referencia permite observar no solo los niveles de desigualdad, sino también cómo evolucionan las prácticas de remuneración en los distintos niveles organizacionales.

### Medición de brechas salariales en las organizaciones

En 2026, los datos confirman la tendencia observada el año anterior. En el nivel gerencial, el 35% de las organizaciones declara no tener estimada su brecha salarial, nueve puntos porcentuales menos que en 2025 (44%) y diecinueve menos que en 2024 (54%). En jefaturas, la cifra baja de 36% a 30%. Aun cuando un tercio de las organizaciones sigue sin estimar su brecha, por primera vez en la serie las que miden superan a las que no lo hacen en ambos niveles (ver Gráfico 2).

Entre las organizaciones que entregan información, el avance de la medición tiene efectos distintos según el nivel. En gerencias, la brecha de 0% se mantiene estable (28% en 2025 y 29% en 2026), mientras que las brechas menores al 60% suben de 17% a 23%, casi el doble del 12% registrado en 2024. Esto sugiere que, a medida que más empresas miden su situación en los cargos de dirección, emergen diferencias salariales que antes permanecían invisibles. En jefaturas, en cambio, el aumento se concentra en la brecha de 0%, que pasa de 30% a 37%, mientras que las brechas menores al 60% se mantienen estables (20% y 21%). Las brechas superiores al 60% siguen siendo marginales en ambos niveles.

Este comportamiento se articula con lo observado a nivel nacional. Entre las empresas que reportan de manera continua a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la brecha del nivel Administrativo y Medio disminuyó de 9,1% en 2022 a 7,1% en 2025, mientras que la del nivel Ejecutivo se mantuvo prácticamente sin cambios, de 12,9% a 12,2% (Ministerio de Hacienda et al., 2026). Según la Radiografía Mujeres en el Trabajo 2026, elaborada con datos de nómina de más de un millón de personas, Chile registra la mayor brecha salarial no ajustada entre los países analizados, con un 17%, cifra que aumenta de 14% en los tramos de ingreso bajo a 18,3% en los de ingreso alto (Buk, 2026c). Este patrón resulta relevante para la región, donde la Industria representa el 30% de las organizaciones de la muestra 2026, ya que a nivel nacional la industria manufacturera presenta una de las brechas más bajas en el nivel administrativo y medio (6,8%), pero una de las más altas en el nivel ejecutivo (14,2%), aunque sobre un número acotado de empresas (Ministerio de Hacienda et al., 2026).

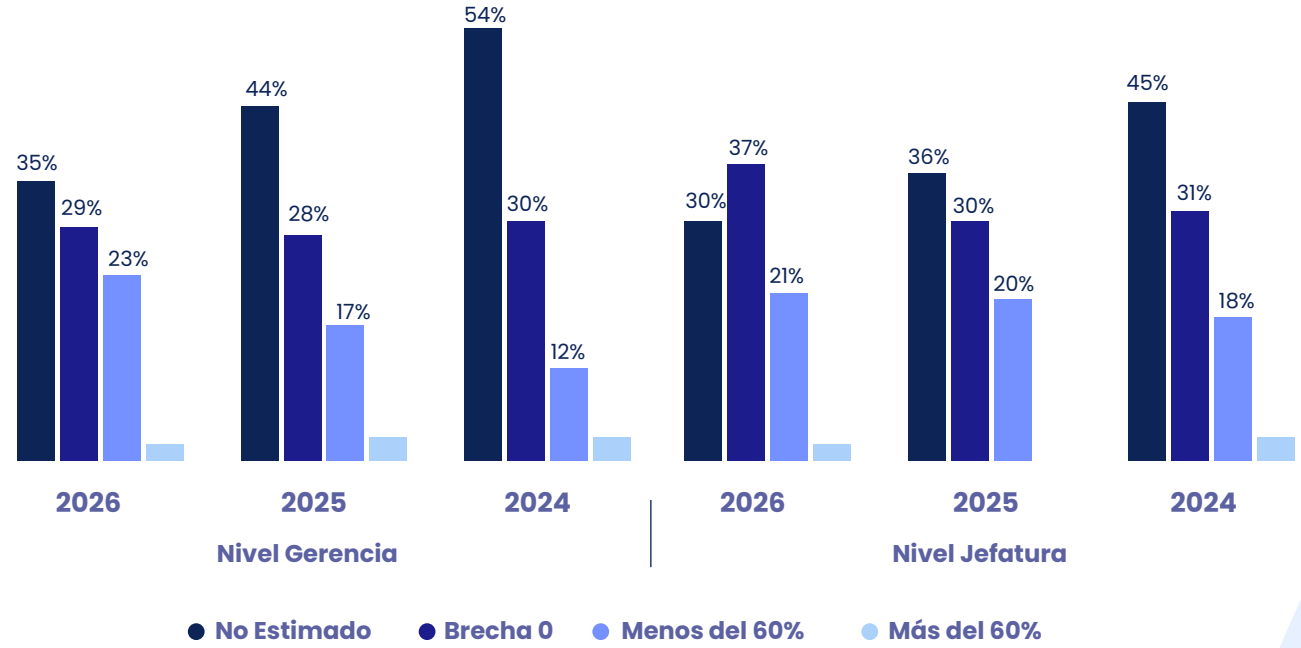
## Brechas salariales y participación en cargos de dirección

Al cruzar estos resultados con la primera parte de esta Radiografía, se observa una doble distancia en el nivel gerencial. Entre 2024 y 2026, la participación de mujeres en gerencias bajó de 32% a 23%, mientras que la proporción de organizaciones que declara una brecha salarial menor al 60% en ese nivel subió de 12% a 23%. Esto sugiere que las mujeres tienen menor acceso a un nivel donde, según los datos nacionales, las diferencias de remuneración son también mayores (Ministerio de Hacienda et al., 2026). Esto significa que, los resultados de brecha 0% deben leerse con cautela, ya que corresponden a una declaración de las propias organizaciones, mientras que los promedios nacionales registran brechas de 8,2% en el nivel administrativo y medio y de 10,2% en el nivel ejecutivo (Ministerio de Hacienda et al., 2026).

La persistencia de un tercio de organizaciones sin medición puede entenderse a la luz de la evidencia nacional reciente. El estudio Preparación de las empresas frente a la nueva Ley de Equidad de Género, elaborado por Buk (2026a) a partir de una encuesta aplicada en mayo de 2026 a 348 empresas chilenas participantes del ranking Building Happiness, muestra que el 57,2% no mide su brecha salarial. Entre las razones, el 29% declara que el tema no es prioritario y el 12% no cuenta con datos de nómina desagregados por género.

Este escenario se produce pese a que el principio de igualdad salarial rige en Chile desde 2009. La Ley N.º 20.348 incorporó al Código del Trabajo la obligación de remunerar igual a hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, y exige a las empresas de 200 o más trabajadores mantener un registro de cargos en su Reglamento Interno (Ley N.º 20.348, 2009). Sin embargo, la Dirección del Trabajo no puede sancionar la desigualdad salarial, facultad que corresponde solo a los Tribunales de Justicia, por lo que la detección depende de que cada trabajadora presente un reclamo (Fundación ChileMujeres et al., 2025).

**Gráfico 2: Distribución de Brechas Salariales**



## Implicancias para la gestión de remuneraciones

Estos resultados tienen una implicancia directa para la gestión de personas en la región. El directorio, único nivel que cuenta con una norma específica de representación de género, aplicable a sociedades anónimas abiertas y especiales (Ley N.º 21.757, 2025), es también el único que mantuvo la participación femenina en 2026, mientras que gerencias y jefaturas concentran el retroceso en participación y las brechas que las organizaciones comienzan a reconocer. La Ley N.º 21.828 obligará a medir, pero no define cómo cerrar esas brechas.

Las organizaciones que lleguen al primer informe, previsto para marzo de 2027, con un registro de cargos actualizado y una política formal de remuneraciones podrán transformarlo en una herramienta de decisión, mientras que las demás corren el riesgo de reportar declaraciones de brecha 0% sin verificación. La evidencia apunta en esa dirección, ya que el 69,8% de las empresas con política formal de remuneraciones mide su brecha, frente al 16,4% de las que no la tienen (Buk, 2026a).



# 3. Tercera Parte
## Mejores prácticas

### 1. Compromiso con la Igualdad de Género

La identificación del compromiso con la igualdad de género como un componente estratégico de la gestión organizacional continúa siendo un desafío para las organizaciones de la Región del Biobío. Tal como señala la literatura, este compromiso implica la existencia de políticas declaradas, sostenidas por la alta dirección y formalizadas en documentos estratégicos al mismo nivel que otras prioridades corporativas. Los datos de 2026 muestran que el proceso de formalización, que avanzó de manera sostenida entre 2023 y 2025, comienza a mostrar señales de estancamiento.

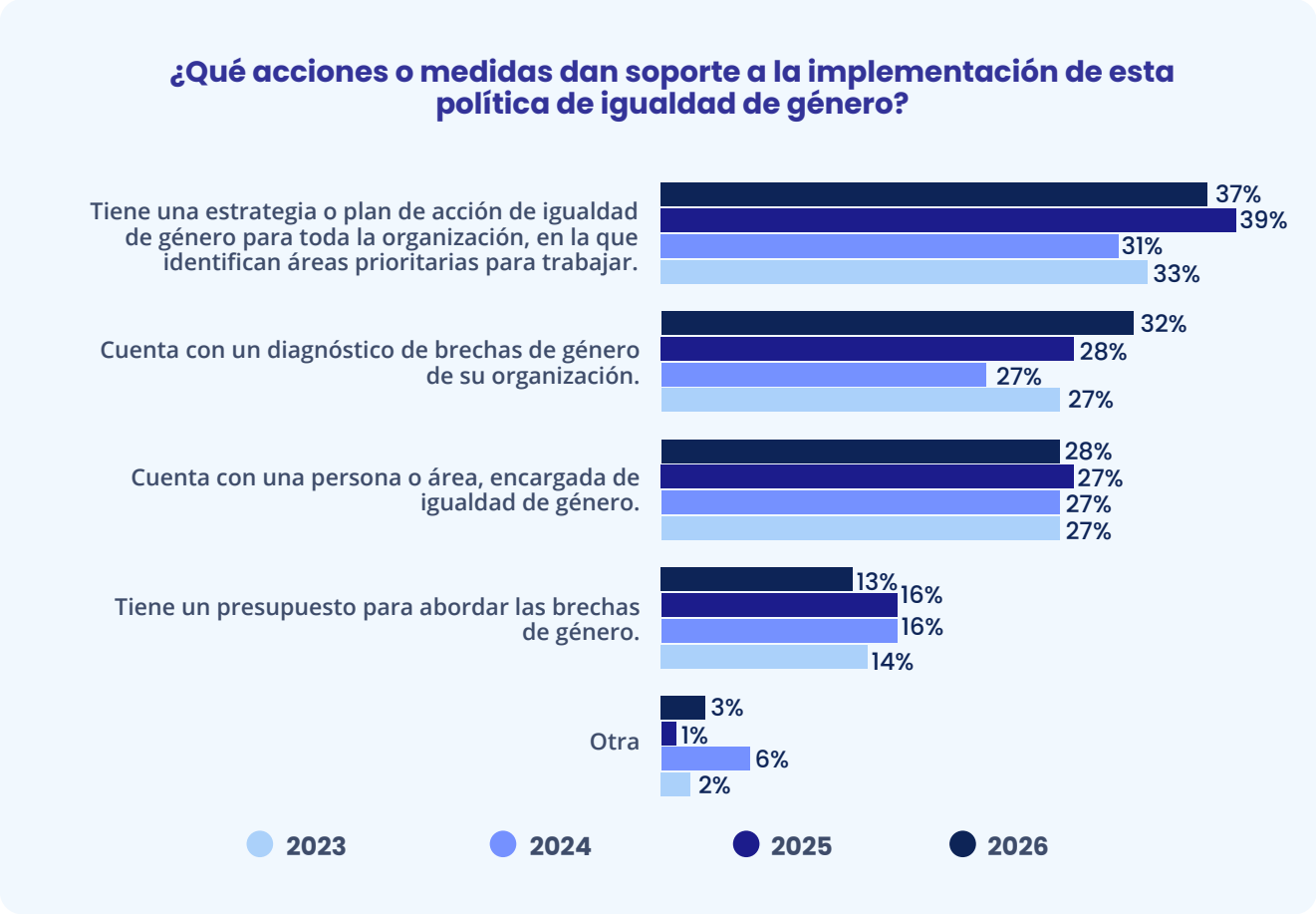
**Gráfico 3: Política de Compromiso**




Según las cifras presentadas en el Gráfico 3, el 49% de las organizaciones declara contar con una política de compromiso con la igualdad de género en 2026, frente al 48% de 2025, el 42% de 2024 y el 37% de 2023. Aun cuando la proporción alcanza su valor más alto de la serie, el ritmo de crecimiento se reduce de manera significativa, ya que tras aumentos de cinco y seis puntos porcentuales en los años anteriores, en 2026 el avance es de apenas un punto. Más de la mitad de las organizaciones (51%) sigue operando sin una política declarada, lo que indica que la igualdad de género continúa dependiendo, en buena parte, de iniciativas aisladas más que de una política corporativa.

Este estancamiento se observa también a nivel internacional. ONU Mujeres (2025) advierte sobre un contexto de reacciones adversas frente a la igualdad de género y estima que, al ritmo actual, se necesitará casi un siglo para alcanzar la paridad en los cargos directivos de las empresas, donde las mujeres ocupan apenas el 30%. En el ámbito corporativo, el estudio Women in the Workplace 2025 muestra que solo el 54% de las empresas considera de alta prioridad el avance profesional de las mujeres, y que el 17% redujo los recursos destinados a diversidad durante el último año (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2025).

**Gráfico 4: Acciones o medidas que dan soporte a la implementación de políticas de igualdad de género.**




En cuanto a las acciones o medidas que sostienen la implementación de estas políticas, el Gráfico 4 permite observar la distancia entre declarar una política y contar con las condiciones institucionales para implementarla.

En 2026, el 37% de las organizaciones declara contar con una estrategia o plan de acción de igualdad de género, dos puntos menos que en 2025 (39%).

El diagnóstico de brechas de género, en cambio, alcanza su valor más alto de la serie, con un 32%, frente al 28% de 2025 y el 22% de 2024, lo que sugiere un mayor interés por basar las decisiones en evidencia. La existencia de una persona o área encargada de igualdad de género se mantiene en 27%, sin variaciones relevantes desde 2023.

## 1.2 Consideración de objetivos, plazos y metas

La incorporación de objetivos, plazos y metas medibles en las políticas de igualdad de género se mantiene estable (ver Gráfico 5). En 2026, el 33% de las organizaciones declara que su política considera metas medibles, una cifra similar a la de 2025 (32%) y 2024 (33%), y superior al 27% de 2023. La proporción de organizaciones cuya política no incluye metas disminuye de 20% en 2025 a 16% en 2026.

**Gráfico 5: Consideración de objetivos, plazos y metas.**



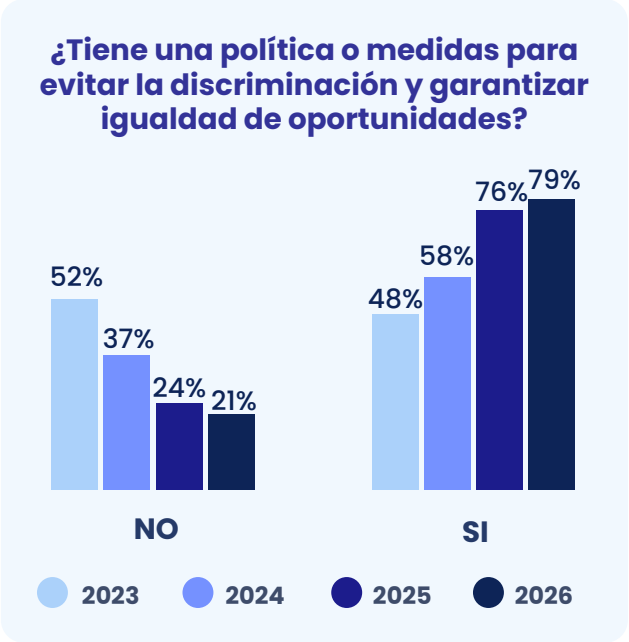

Al considerar sólo las organizaciones que cuentan con una política, se observa que dos de cada tres incluyen metas medibles en 2026, proporción igual a la de 2025, pero inferior a la de 2024, cuando cerca de ocho de cada diez políticas las incorporan. Esto evidencia que las políticas adoptadas en los últimos dos años tienden a formularse con menor grado de especificidad, de modo que una de cada tres organizaciones con política declarada no cuenta con indicadores que permitan evaluar su progreso, corregir desviaciones o asegurar rendición de cuentas.

La literatura y la normativa coinciden en la importancia de este componente. Los indicadores de género permiten medir la situación de las mujeres en comparación con la de los hombres y dar cuenta de si se ha alcanzado o no la igualdad a través de las acciones planificadas (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2026b). Por esta razón, el Estado exige a los servicios públicos que cada compromiso de género se formule "de forma clara, precisa y medible", acompañado de medios de verificación que permitan demostrar su cumplimiento en forma, cantidad y tiempo (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2026b, p. 18). Este estándar, aplicado en el sector público desde hace más de dos décadas a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión, ofrece una referencia concreta para el sector privado.

Esta exigencia comenzará a extenderse a las empresas. La Ley N.° 21.828 obligará a las organizaciones de 200 o más trabajadores, y a las de 50 o más en los sectores que la ley señala, a informar anualmente sobre el estado de la equidad de género y las medidas adoptadas (Ley N.° 21.828, 2026). Las organizaciones que cuenten con políticas sin metas, diagnóstico ni presupuesto tendrán dificultades para dar cuenta de avances verificables. Para que la igualdad se convierta en un eje estratégico y no en una declaración, se requiere un compromiso institucional sostenido, transversal y medible, uno de los principales desafíos para las organizaciones de la Región del Biobío en los próximos años.

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

**Gráfico 6: Políticas de No Discriminación y Garantías de Igualdad de Oportunidades. 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. La igualdad y la no discriminación son principios centrales de los derechos humanos (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, s.f.), y en el ámbito laboral se aplican a todas las etapas de la relación de trabajo, desde el acceso al empleo hasta la capacitación, las remuneraciones y los ascensos (Castro Castro, 2001).

En relación con la existencia de políticas o medidas destinadas a prevenir la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades (ver Gráfico 6), en 2026 el 79% de las organizaciones de la región declara contar con ellas, frente al 76% de 2025, el 58% de 2024 y el 48% de 2023. La proporción de organizaciones sin este tipo de políticas disminuyó de 52% en 2023 a 21% en 2026. Aun cuando el crecimiento se modera respecto de los años anteriores, estos resultados confirman que la adopción de marcos de no discriminación se ha consolidado como una práctica extendida en la región.

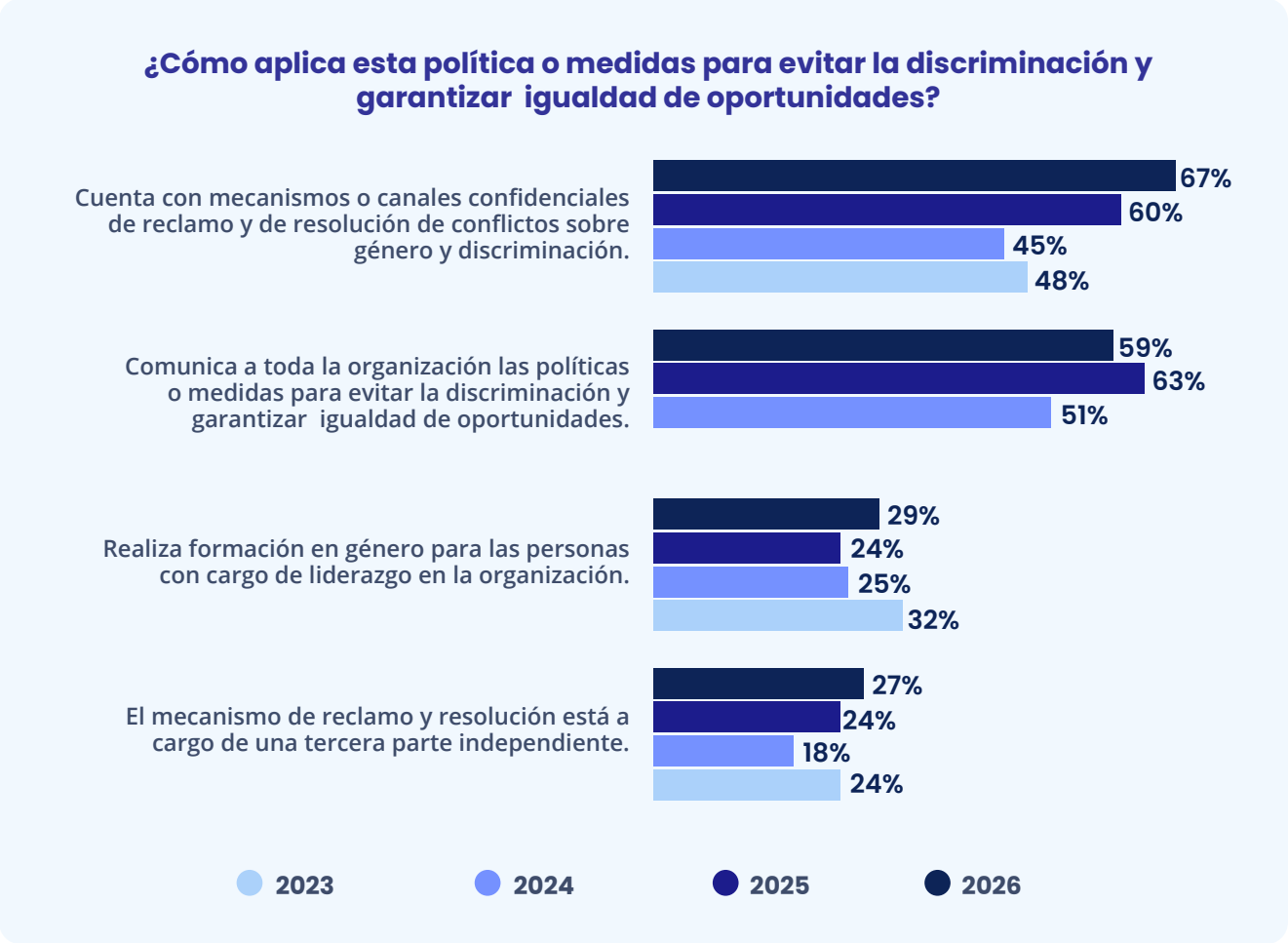
Este resultado contrasta con lo observado en la sección anterior. Mientras el 79% de las organizaciones cuenta con políticas de no discriminación, solo el 49% declara una política de compromiso con la igualdad de género, una diferencia de treinta puntos porcentuales. Esto demuestra que las organizaciones regionales avanzan con mayor rapidez en medidas orientadas a cumplir la normativa que en compromisos para transformar la posición de las mujeres en la organización.

Las políticas de igualdad no solo cumplen un papel ético y social, sino que también reportan beneficios concretos a las organizaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), un entorno libre de discriminación permite acceder a un grupo más amplio de personas con talento, fortalece el compromiso de los equipos, reduce la rotación y el ausentismo, y mejora la imagen de la empresa frente a clientes y comunidades. La evidencia empresarial apunta en la misma dirección. Un estudio de Boston Consulting Group mostró que las empresas con equipos directivos más diversos que el promedio obtienen 19 puntos porcentuales más de ingresos provenientes de

innovación (Lorenzo et al., 2018). A escala global, el McKinsey Global Institute (2015) estimó que avanzar hacia la igualdad de género en el trabajo podría agregar hasta 12 billones de dólares al PIB mundial al año 2025. De esta manera, el crecimiento observado no sólo expresa una mayor conciencia ética, sino que también responde al reconocimiento de que estas medidas inciden en la estabilidad, la reputación y el desempeño organizacional.

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

**Gráfico 7: 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 7).

**Los mecanismos o canales confidenciales de reclamo y resolución de conflictos sobre género y discriminación están presentes en el 67% de las organizaciones en 2026, frente al 60% de 2025 y el 45% de 2024.**

Este aumento de veintidós puntos en dos años coincide con la implementación de la Ley N.º 21.643. La comunicación de las políticas a toda la organización, en cambio, disminuyó de 63% en 2025 a 59% en 2026, aunque se mantiene por sobre el 51% de 2024.

Esta diferencia es sustantiva, ya que la existencia de un canal no garantiza su uso. La evaluación de la Política de Igualdad de Género y No Discriminación del Poder Judicial de Chile, publicada en 2026, muestra que el 88% del personal declara conocer el procedimiento de denuncia de acoso sexual, pero casi la mitad no comprende cómo opera en la práctica. Además, el 80% de quienes vivieron o presenciaron acoso sexual no denunció, y las mujeres manifiestan menor confianza en el procedimiento que los hombres (Universidad de Chile, 2026). Por esta razón, la OIT (2019) recomienda informar y formar a las personas trabajadoras sobre los procedimientos, para que sepan utilizarlos y los perciban como justos e imparciales.

La confianza también depende de quién investiga. En 2026, el 27% de las organizaciones declara que sus mecanismos de reclamo están a cargo de una tercera parte independiente, el valor más alto de la serie, frente al 24% de 2025 y el 18% de 2024. Aunque sigue siendo una práctica minoritaria, representa un estándar de imparcialidad recomendado en casos de discriminación y acoso, que las políticas corporativas suelen complementar con protección explícita frente a represalias para quienes denuncian de buena fe (TC Energía, 2023).

En cuanto a la formación en género para personas con cargos de liderazgo, el 29% de las organizaciones declara realizarla en 2026, cinco puntos más que en 2025 (24%), aunque por debajo del 32% registrado en 2023. Este dato adquiere relevancia si se considera que, según la Primera Parte de esta Radiografía, el 77% de los cargos gerenciales de la región está ocupado por hombres. La OIT (2019) considera primordial que quienes implementan y supervisan los procesos de recursos humanos reciban formación continua en igualdad, y las políticas institucionales la tratan como un eje transversal (Poder Judicial de Chile, 2018). La tendencia corporativa reciente, sin embargo, va en sentido contrario, ya que el 22% de las empresas redujo o discontinuó la capacitación en sesgos para quienes evalúan el desempeño (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2025).

A partir de estos resultados, se evidencia que las políticas de no discriminación se han consolidado en la región, con mayor fuerza en los canales de denuncia. Sin embargo, esta consolidación convive con un retroceso de la participación femenina en jefaturas (de 33% en 2024 a 24% en 2026) y en gerencias (de 32% a 23%), según la Primera Parte de esta radiografía. La percepción de las trabajadoras es consistente con este escenario. En Chile, el 77% de las mujeres considera que el desempeño es tenido en cuenta para los ascensos, frente al 87% de los hombres (Buk, 2026c). Esto sugiere que las garantías de igualdad aún no alcanzan con la misma fuerza a los procesos de promoción. Para avanzar

en esa dirección, se proponen tres líneas de acción para las organizaciones. La primera consiste en aplicar en los ascensos criterios objetivos, estandarizados y documentados, como los que la OIT (2019) recomienda para la selección de personal. La segunda, en comunicar activamente los canales de denuncia y medir su uso y la confianza que generan, especialmente entre las mujeres. La tercera, en asegurar formación continua en género para quienes evalúan el desempeño y deciden promociones.

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

**Gráfico 8: Garantía para la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación**

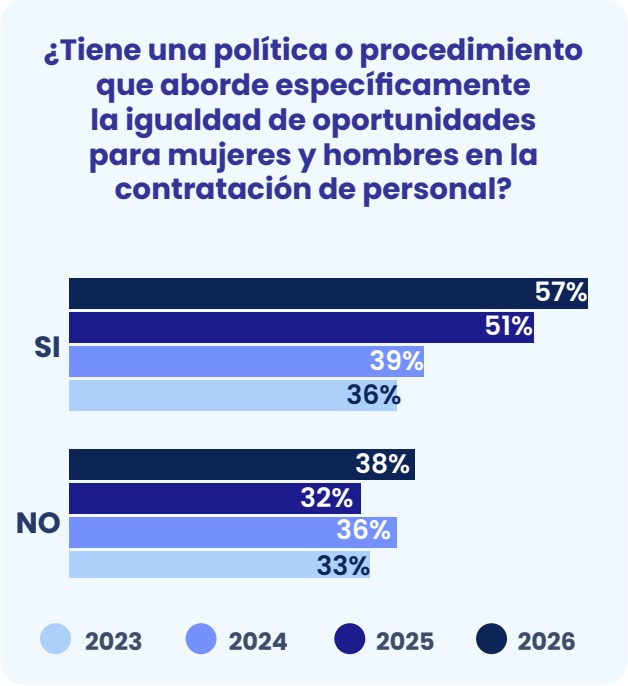



La igualdad de oportunidades en la contratación se refiere a un principio y práctica organizacional orientada a asegurar que todas las personas postulantes accedan a procesos de selección justos, transparentes y libres de sesgos, de modo que la decisión final se base en las competencias, la experiencia y el mérito profesional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025) describe la contratación equitativa como "el origen del trabajo decente" (p. 1), ya que es la etapa en que se define quién accede al empleo y en qué condiciones.

En relación con la existencia de un enfoque que garantice la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación, los resultados 2026 muestran un nuevo avance (ver Gráfico 8). El 95% de las organizaciones declara contar con este enfoque, frente al 83% de 2025, el 67% de 2024 y el 63% de 2023. De forma paralela, las organizaciones que no cuentan con él disminuyen de 37% en 2023 a solo 5% en 2026. Este resultado confirma que la igualdad en el acceso al empleo se ha instalado como un principio prácticamente transversal entre las empresas de la región.

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

**Gráfico 9: Política de Igualdad de Oportunidades en la contratación de personal**

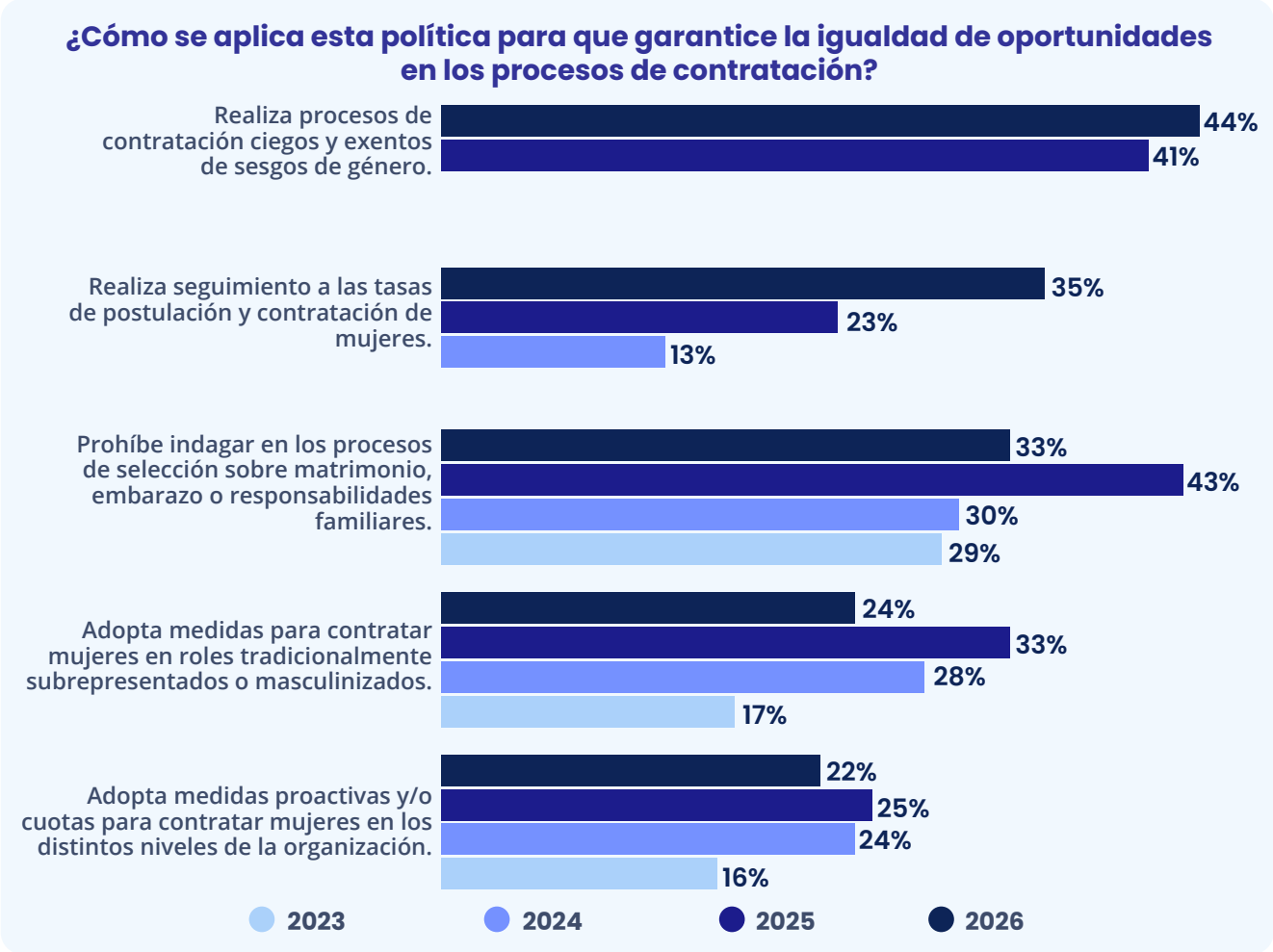


Los resultados también permiten distinguir si este enfoque se traduce en políticas o procedimientos formales que aborden específicamente la igualdad entre mujeres y hombres en la contratación (ver Gráfico 9). En 2026, el 57% de las organizaciones declara contar con una política de este tipo, seis puntos más que en 2025 (51%) y veintiuno más que en 2023 (36%). Esta proporción supera al 49% que declara una política general de compromiso con la igualdad de género, lo que sugiere que las organizaciones formalizan con mayor rapidez las reglas de ingreso que la estrategia de igualdad en su conjunto.

Sin embargo, la proporción de organizaciones sin política específica no muestra una disminución sostenida: pasa de 33% en 2023 a 36% en 2024, baja a 32% en 2025 y vuelve a subir a 38% en 2026. Esto indica que una parte de las organizaciones que se suman al enfoque de igualdad lo hace sin formalizarlo en un procedimiento que asegure su continuidad y permita su seguimiento.

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

**Gráfico 10: Aplicación de políticas que garanticen la Igualdad de Oportunidades en la Contratación de Personal**



El análisis de las medidas específicas muestra que la distancia entre el enfoque declarado y su aplicación sigue siendo amplia (ver Gráfico 10). Mientras el 95% de las organizaciones declara un enfoque de igualdad, ninguna de las medidas consultadas supera el 44%.

Los procesos de contratación ciegos y exentos de sesgos de género, medidos desde 2025, son la medida más extendida, con un 44% en 2026, frente al 41% del año anterior. Estos procesos incluyen prácticas como el currículum ciego o las entrevistas estructuradas con una misma pauta para todas las personas postulantes (Guerra et al., 2020), y ya forman parte de los lineamientos de selección de algunas instituciones públicas, que en 2026 incorporaron metodologías basadas en competencias orientadas a disminuir sesgos (Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio, 2026).

El seguimiento de las tasas de postulación y contratación de mujeres registra el mayor crecimiento del período, ya que casi se triplica, de 13% en 2024 a 23% en 2025 y 35% en 2026. Sin datos desagregados por sexo en cada etapa del proceso no es posible identificar en qué momento se pierden candidatas ni evaluar el efecto de las medidas adoptadas (Guerra et al., 2020). Aun así, esta práctica sigue siendo menos frecuente que la medición de remuneraciones. Según la Segunda Parte de esta Radiografía, más de la mitad de las organizaciones declara un valor de brecha salarial en el nivel gerencial, mientras que sólo un tercio sigue quiénes postulan y quiénes son contratadas. Esto sugiere que las organizaciones miden con mayor frecuencia el resultado que el proceso que lo origina.

En contraste, la prohibición de indagar sobre matrimonio, embarazo o responsabilidades familiares durante la selección disminuye de 43% en 2025 a 33% en 2026, retomando niveles cercanos a los de 2023 (29%) y 2024 (30%). Este resultado contrasta con el 79% de organizaciones que declara una política de no discriminación, lo que indica que la mayoría de estas políticas aún no se traduce en una de las prácticas más básicas de selección. La legislación laboral chilena prohíbe condicionar la contratación de mujeres a la existencia o ausencia de embarazo (Guerra et al., 2020), y la evidencia muestra que la maternidad sigue operando como un factor de desventaja. Un experimento de campo con más de 5.600 currículums ficticios mostró que, a igual calificación, las mujeres tenían un 30% menos de probabilidades de ser citadas a una entrevista, con una penalización mayor entre las candidatas con hijos (González et al., 2019, como se citó en Guerra et al., 2020). En Chile, el 74% de las personas considera que tener hijos afecta principalmente la carrera laboral de las mujeres, cifra que llega al 89% entre ellas (Descifra, 2026).

Las medidas proactivas también retroceden en 2026, aunque ambas se mantienen por sobre los niveles de 2023. Las acciones para contratar mujeres en roles tradicionalmente masculinizados bajan de 33% en 2025 a 24% en 2026, frente al 17% de 2023. Esta cifra resulta baja si se considera que la Industria representa el 30% de las organizaciones de la muestra. Las medidas proactivas o cuotas para contratar mujeres en los distintos niveles de la organización disminuyen de 25% a 22%, frente al 16% de 2023, y son la medida menos extendida, precisamente en un período en que la participación femenina retrocede en jefaturas y gerencias. Esta tendencia coincide con lo observado a nivel internacional, donde la proporción de mujeres entre las nuevas contrataciones para cargos de alta gerencia ha disminuido cada año desde 2022, hasta alcanzar el 32,3% en el primer semestre de 2026 (Foro Económico Mundial, 2026b).

Al cruzar estos resultados con la Primera Parte de esta Radiografía, se observa que las mujeres

aumentan su presencia en el total de personas contratadas, de 26% en 2025 a 33% en 2026, en el mismo año en que disminuyen las medidas orientadas a incorporarlas. Esto sugiere que el aumento responde más al contexto del mercado laboral regional, donde la participación femenina creció 2,5 puntos porcentuales en doce meses (INE, 2026b), que a una estrategia deliberada de las organizaciones.

A partir de estos resultados, se evidencia que la igualdad en la contratación se ha consolidado como principio, pero su aplicación se apoya cada vez más en la medición y la estandarización, mientras retroceden las medidas que protegen frente a la discriminación por maternidad o que promueven activamente la incorporación de mujeres. Este escenario plantea tres desafíos para las organizaciones de la región.

- **El primero** consiste en formalizar el enfoque de igualdad en un procedimiento escrito que incorpore la perspectiva de género.
- **El segundo**, en asegurar que ningún proceso de selección incluya preguntas sobre la vida familiar o reproductiva de las personas postulantes.
- **El tercero**, consiste en utilizar el seguimiento de las tasas de postulación y contratación para definir metas de incorporación de mujeres en los cargos, áreas y niveles donde están subrepresentadas.

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

De acuerdo con los datos del Gráfico 11, en 2026 el **87%** de las organizaciones de la región declara contar con un enfoque de no discriminación e igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera, frente al 80% de 2025, el 67% de 2024 y el 62% de 2023. La proporción de organizaciones sin este enfoque disminuye de 38% en 2023 a 13% en 2026.

Esta cifra supera en 38 puntos porcentuales al 49% que declara una política de compromiso con la igualdad de género, lo que sugiere que la igualdad en las trayectorias se ha incorporado como principio con mayor rapidez que como estrategia organizacional.

Este avance contrasta con los resultados de la Primera Parte de esta Radiografía. En el mismo período en que el enfoque de igualdad en el desarrollo de carrera crece veinte puntos, la participación de mujeres disminuye en jefaturas (de 33% en 2024 a 24% en 2026) y en gerencias (de 32% a 23%). Esto indica que la declaración de un enfoque de igualdad todavía no se traduce en un acceso equitativo a los cargos de responsabilidad. La percepción ciudadana apunta en la misma dirección. En Chile, el 62% de las personas considera que tener hijos afecta la carrera laboral, cifra que llega al 70% entre las mujeres, y el principal efecto identificado es una mayor dificultad para llegar a cargos de primera línea (Descifra, 2026).

**Gráfico 11: Enfoque de No Discriminación e Igualdad de Oportunidades en el Desarrollo de Carrera**




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

**Gráfico 12: Política de oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad de oportunidades.**






En la región, el 52% de las organizaciones declara contar con una política o procedimiento formal que incorpora oportunidades de desarrollo de carrera en igualdad para mujeres y hombres (ver Gráfico 12). La cifra se mantiene estable respecto de 2025 (53%), tras el aumento de dieciséis puntos registrado ese año frente al 37% de 2023 y 2024.

La proporción de organizaciones sin política, en cambio, aumenta de 27% en 2025 a 35% en 2026, luego de haber alcanzado un 39% en 2024 y un 29% en 2023. En consecuencia, cerca de cuatro de cada diez organizaciones que declaran un enfoque de igualdad en el desarrollo de carrera operan sin un procedimiento escrito que oriente las decisiones de promoción, un patrón similar al observado en la contratación.

La sostenibilidad de estas políticas también es un desafío. En Chile, entre 2012 y 2023 se certificaron 97 empresas en la norma NCh3262 de igualdad de género y conciliación, pero cerca de la mitad perdió la certificación o no volvió a postular (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2026a). Esto indica que la formalización requiere, además, mecanismos que aseguren su continuidad en el tiempo.

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

Entre las medidas de implementación, la realización de programas de desarrollo profesional y capacitaciones durante el horario laboral es la más extendida (ver Gráfico 13). En 2026 alcanza el 54%, frente al 48% de 2025, el 42% de 2024 y el 40% de 2023, con un aumento acumulado de catorce puntos. Esta medida es especialmente relevante para quienes tienen responsabilidades de cuidado, que en la región recaen mayoritariamente en las mujeres. En América Latina, el 47% de las mujeres que están fuera de la fuerza laboral atribuye su situación a las responsabilidades de cuidado, frente al 7% de los hombres (CEPAL y OIT, 2025, como se citó en OIT, 2026a). En las organizaciones del Biobío, el 18,2% de las personas trabajadoras tiene hijos o hijas menores de 12 años.

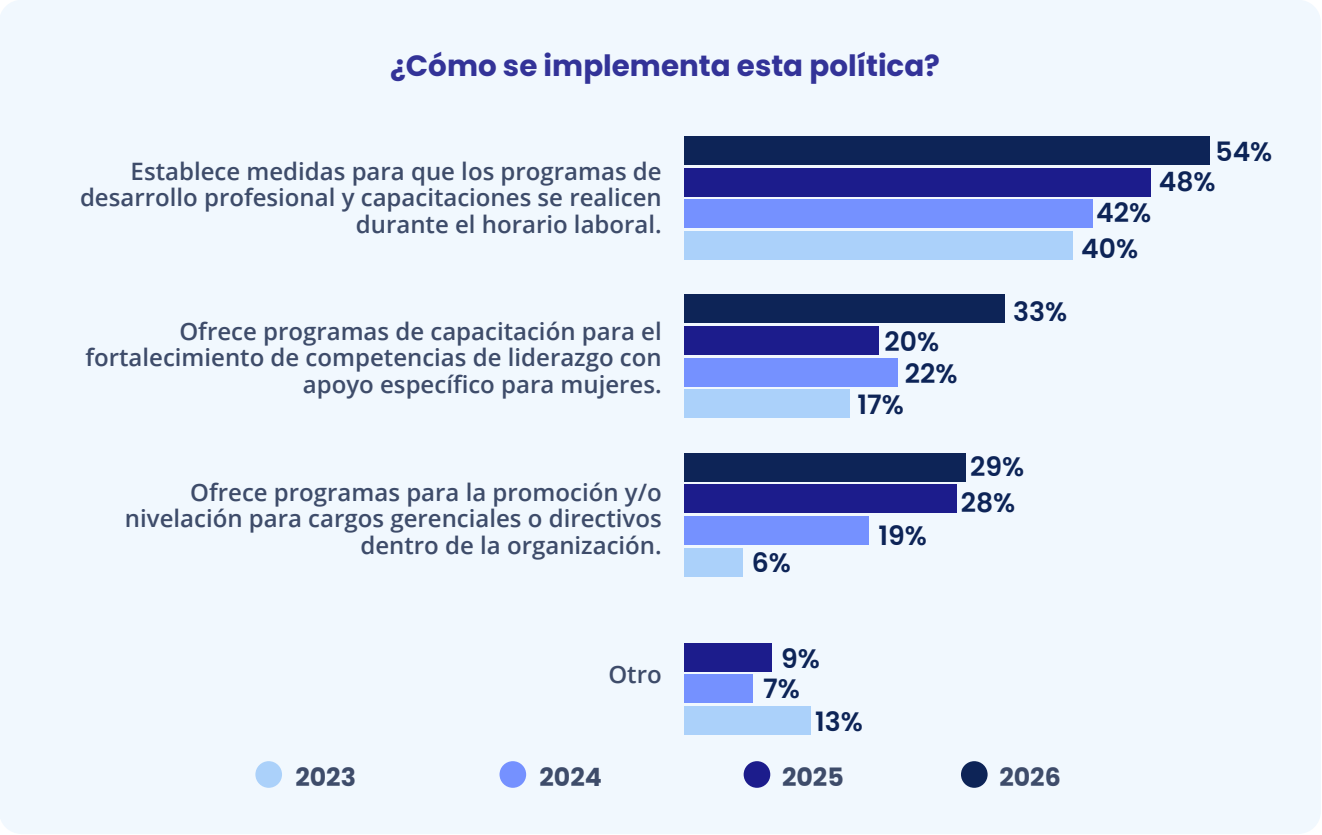
Los programas de capacitación en competencias de liderazgo con apoyo específico para mujeres registran el mayor avance del año, pasando de 20% en 2025 a 33% en 2026, casi el doble del 17% de 2023. Sin embargo, este esfuerzo no tiene un correlato equivalente en quienes toman las decisiones de promoción. Según la sección de no discriminación, solo el 29% de las organizaciones realiza formación en género para personas con cargos de liderazgo, en un contexto en que el 77% de las gerencias está ocupado por hombres. Esto sugiere que las organizaciones invierten más en preparar a las mujeres para ascender que en revisar los criterios de quienes evalúan y deciden los ascensos.

Los programas de promoción o nivelación para cargos gerenciales o directivos se mantienen en 29% en 2026, similar al 28% de 2025, pero muy por sobre el 6% de 2023. Su crecimiento todavía no se refleja en los resultados, ya que mientras

estos programas se multiplican casi por cinco desde 2023, la proporción de mujeres en gerencias desciende de 32% a 23% entre 2024 y 2026. Parte de esta distancia puede explicarse por el tiempo que requieren las trayectorias para llegar a cargos de dirección, pero también indica que la formación no basta si los criterios de promoción no se revisan. En esta línea, los marcos de política más recientes en la región plantean que el mérito y la capacidad, considerados en su contexto, deben ser los únicos criterios para el desarrollo profesional (Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, 2026).

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

**Gráfico 13: Implementación de Políticas de Oportunidades de Desarrollo de Carrera.**



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

**Gráfico 14: 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 2026, establecer sistemas de seguimiento de datos de género no solo permitiría prevenir, formar y corregir estas brechas, sino que también reforzaría el compromiso de las empresas con la equidad, favoreciendo un entorno laboral más inclusivo y productivo.

Las organizaciones que no monitorean replican un patrón ya observado en otras regiones: sin datos, no es posible identificar inequidades ni diseñar intervenciones efectivas.



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

En relación con la existencia de un enfoque que garantice que mujeres y hombres sean compensados en forma igualitaria (ver Gráfico 15), en 2026 el 81% de las organizaciones declara contar con él, frente al 76% de 2025, el 67% de 2024 y el 62% de 2023. La proporción de organizaciones sin este enfoque disminuye de 38% en 2023 a 19% en 2026. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2026c) precisa que este principio no se limita a pagar igual por un mismo trabajo, sino que exige remunerar igual los trabajos de igual valor, aunque sean de naturaleza distinta, lo que requiere evaluar los puestos con criterios objetivos.

**Gráfico 15: Enfoque de Garantía de Compensación IgualitariaIgualitaria**




El enfoque declarado convive con resultados que no siempre lo respaldan. Según la Segunda Parte de esta Radiografía, el 35% de las organizaciones no tiene estimada su brecha salarial en el nivel gerencial, y el 29% declara una brecha de 0% en ese nivel. Esto indica que una parte importante de las organizaciones afirma garantizar la igualdad salarial sin haberla medido, o a partir de una declaración que no siempre se apoya en una comparación entre cargos equivalentes.

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

**Gráfico 16: Procedimientos para garantizar igualdad salarial y/o corregir las desigualdades detectadas**



El paso del enfoque a los procedimientos es donde se observa la mayor distancia histórica en estos 4 años de medición (ver Gráfico 16).

**En 2026, el 46% de las organizaciones declara contar con procedimientos para garantizar la igualdad salarial o corregir las desigualdades detectadas, siete puntos menos que en 2025 (53%), aunque por sobre el 34% de 2024 y el 35% de 2023. De forma paralela, las organizaciones sin estos procedimientos aumentaron de 21% en 2025 a 33% en 2026.**

Este retroceso coincide con un aumento en la detección de brechas. Aquí lo destacable es que, la proporción de organizaciones que reconoce una brecha salarial menor al 60% en gerencias sube de 17% en 2025 a 23% en 2026. Más organizaciones identifican diferencias salariales, mientras menos cuentan con mecanismos para corregirlas, lo que sugiere que la medición avanza más rápido que la capacidad de respuesta. Una posible explicación se encuentra en los recursos. Corregir una brecha salarial implica un costo, y solo el 13% de las organizaciones de la región declara contar con presupuesto específico para abordar las brechas de género, según la sección de compromiso con la igualdad.

Esta distancia afecta especialmente al nivel gerencial. Es allí donde la primera parte de esta Radiografía registra la menor presencia femenina de la región (23%), y donde la brecha salarial nacional es más alta, con un 12,2% en el nivel ejecutivo frente a un 7,1% en el nivel administrativo y medio (Ministerio de Hacienda et al., 2026). En consecuencia, la falta de procedimientos de corrección incide precisamente sobre las pocas mujeres que logran acceder a cargos de dirección.

## 6. Compromiso con la Maternidad

La relación entre maternidad y trabajo sigue siendo uno de los aspectos más determinantes para comprender las desigualdades que enfrentan las mujeres a lo largo de su trayectoria profesional. En 2026, el 78% de las organizaciones de la región declara implementar medidas de apoyo a la maternidad, siete puntos más que en 2025 (71%), mientras que la proporción de organizaciones sin este tipo de medidas disminuye de 29% a 22% (ver Gráfico 17).

Este avance se produce sobre un marco legal que ya establece un piso de protección. La legislación chilena reconoce el descanso pre y postnatal, el permiso postnatal parental, el fuero maternal desde el inicio del embarazo hasta un año después del postnatal, el derecho a alimentar a hijos menores de dos años y el derecho a sala cuna en empresas con 20 o más trabajadoras (Álvarez Droguett y Poblete Vásquez, 2023). Las medidas que analiza esta Radiografía corresponden a aquellas que las organizaciones implementan por sobre ese mínimo legal.

La relevancia de estas medidas se comprende mejor a la luz de su efecto en las trayectorias laborales. En Chile, la brecha de empleo entre mujeres y hombres se amplía en un 37% tras el nacimiento del primer hijo y prácticamente no se recupera en los diez años siguientes (Santillán, 2024). La evidencia internacional reciente muestra, además, que esta penalización se ha moderado en las últimas décadas, pero no ha desaparecido



(Quesada, 2026). En Chile, el 62% de las personas considera que tener hijos afecta la carrera laboral, y el principal efecto identificado es una mayor dificultad para llegar a cargos de primera línea (Descifra, 2026).

**Gráfico 17: Formas de implementación del compromiso con la maternidad**




## 6.1 Implementación de Compromiso con la Maternidad

Entre las organizaciones que implementan medidas, la más extendida es el apoyo para sala cuna o cuidados del menor adicional a la ley, con un 44% en 2026, similar al 45% de 2025 (ver Gráfico 18). Las medidas adicionales al período de licencia maternal aumentan de 28% a 32%, y la cobertura de la diferencia de remuneración de las madres con licencia por sobre el tope legal sube de 25% a 27%.

Esta última medida adquiere especial relevancia al cruzarla con los datos medidos por esta Radiografía. El tope del subsidio maternal afecta principalmente a las trabajadoras con mayores remuneraciones, es decir, a quienes ocupan cargos de jefatura y gerencia. Que solo el 27% de las organizaciones cubra esa diferencia implica que, en la mayoría de los casos, una mujer en un cargo directivo ve reducidos sus ingresos durante la licencia. Para las organizaciones, esto representa un riesgo de retención en los perfiles de mayor responsabilidad y más difíciles de reemplazar, precisamente, en el nivel donde la presencia femenina es menor (23% en gerencias).

**Gráfico 18: Implementación de Compromiso con la Maternidad**



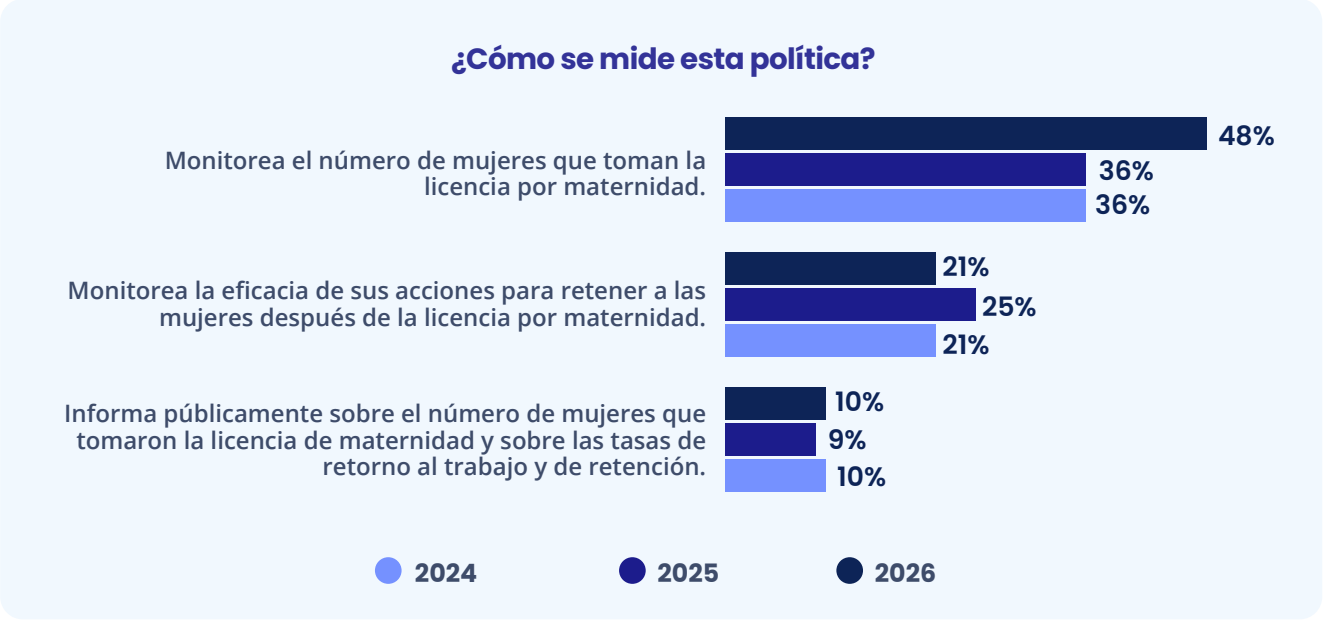
El derecho a sala cuna presenta, a su vez, una tensión conocida. Al vincular la obligación al número de mujeres contratadas, el umbral de 20 trabajadoras asocia el costo del cuidado a la contratación femenina. El proyecto de Sala Cuna para Chile, despachado por el Senado en septiembre de 2026 y actualmente en segundo trámite en la Cámara de Diputadas y Diputados, busca superar este criterio mediante una cobertura más amplia (G5 Noticias, 2026). De aprobarse, el costo de la sala cuna dejaría de depender del número de mujeres en la dotación, y las medidas voluntarias que hoy declara el 44% de las organizaciones podrían orientarse a necesidades que la ley no cubre.

## 6.2 Medición de políticas de Maternidad

En materia de medición, la Radiografía 2026 muestra un avance desigual (ver Gráfico 19). En 2026, el 48% de las organizaciones monitorea el número de mujeres que toman licencia por maternidad, doce puntos más que en 2025 y 2024 (36%). Sin embargo, solo el 21% monitorea la eficacia de sus acciones para retener a las mujeres después de la licencia, cuatro puntos menos que en 2025 (25%). La distancia entre ambos indicadores se amplía de once a veintisiete puntos en un año, lo que indica que las organizaciones registran con mayor frecuencia cuántas mujeres inician su licencia que cuántas regresan y permanecen.

Esta distancia adquiere relevancia al cruzarla con la primera parte de esta radiografía. Las mujeres representan el 33% de las personas contratadas, pero solo el 24% de las jefaturas y el 23% de las gerencias. La evidencia muestra que, tras la maternidad, muchas mujeres reducen su jornada o se desplazan hacia empleos con mayor flexibilidad y menores posibilidades de desarrollo (Quesada, 2026). Si cuatro de cada cinco organizaciones no miden qué ocurre con las mujeres después de la licencia, no es posible saber si el retroceso en jefaturas y gerencias se origina en ese momento de la trayectoria.

**Gráfico 19: Medición de políticas de maternidad**



Asimismo, la rendición de cuentas sigue siendo mínima. Solo el 10% de las organizaciones informa públicamente sobre el número de mujeres que tomaron licencia y sus tasas de retorno y retención, una proporción que no varía desde 2024 (10%). La literatura sobre compliance laboral plantea que los programas de prevención de la discriminación por maternidad requieren mecanismos de monitoreo y revisión continua para pasar de la declaración a la práctica (Espinoza-Santeli y García, 2025). Esta exigencia comenzará a ser obligatoria para una parte de las organizaciones, ya que el informe anual que establece la Ley N.º 21.828 deberá incluir las medidas de conciliación adoptadas por las empresas de 200 o más trabajadores (Ley N.º 21.828, 2026), que representan el 47% de la muestra.

Para las organizaciones, cerrar este vacío no requiere sistemas complejos, sino información que ya existe en sus registros de personal. El estándar internacional de reporte GRI 401 establece que las organizaciones informen, desglosado por género, cuántas personas tuvieron derecho a permiso parental y cuántas lo utilizaron, cuántas regresaron al trabajo al término del permiso y cuántas seguían empleadas doce meses después, junto con las respectivas tasas de retorno y retención (Global Sustainability Standards Board, 2016).

Estos indicadores permiten conocer tanto la permanencia de las mujeres después de la licencia como el uso del permiso por parte de los padres. A partir de los resultados de esta Radiografía, se sugiere complementarlos con un indicador de trayectoria: las promociones obtenidas dentro de los dos años siguientes al retorno, en comparación con las de mujeres que no han tomado licencia. Este indicador permitiría identificar si la maternidad se traduce en un estancamiento de la carrera, un efecto documentado por la literatura (Quesada, 2026) que hoy solo el 33% de las organizaciones de la región estaría en condiciones de detectar, según la sección de desarrollo de carrera.

## 7. Apoyo a la Paternidad

En 2026, el 48% de las organizaciones declara un compromiso con la paternidad. La cifra es igual a la de 2025 y está 19 puntos por debajo del máximo de la serie, de 67% en 2024 (Gráfico 20). La estabilidad no indica consolidación. Sugiere que la caída del año anterior se instaló como piso, en un período en que la conciliación ganó exigencia legal con la Ley 21.645 (2023) y la Ley 21.828 (2026).

**Gráfico 20: Medidas de apoyo a la paternidad**

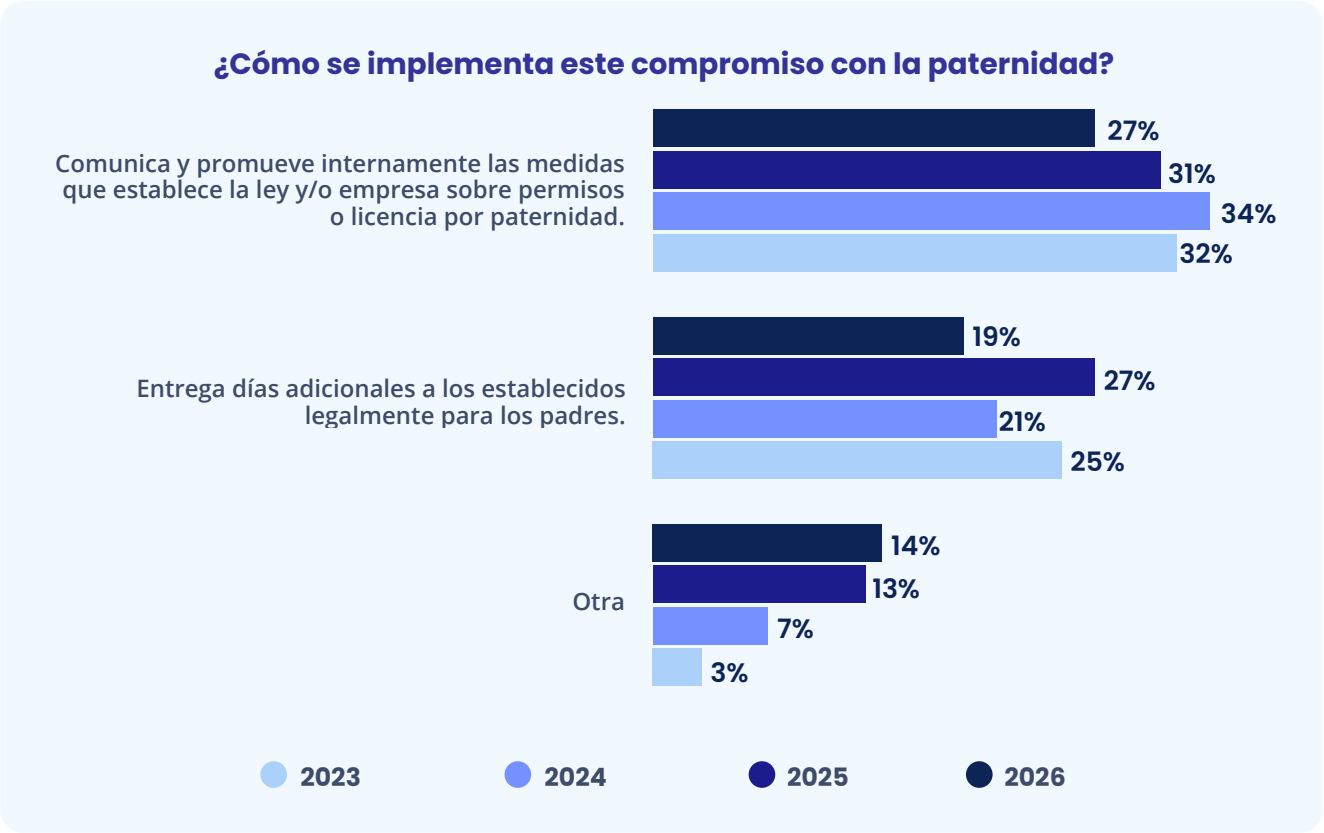


La comparación con la sección anterior ayuda a leer el resultado. El 78% de las organizaciones declara compromiso con la maternidad y el 48% con la paternidad. Esa distancia de 30 puntos indica que las empresas siguen asociando el cuidado a las trabajadoras, igual que el marco legal. La madre es la titular del postnatal parental y solo puede traspasar semanas al padre desde la séptima semana, en el tramo final del permiso (SUSESO, s.f.). En 2023, apenas el 0,2% de estos permisos fue usado por padres (Bravo et al., 2025). Como derecho propio, el padre tiene un permiso de cinco días, que según Fundación ChileMujeres (2024) no constituye un postnatal propiamente tal. Todo lo que supere ese mínimo depende de la decisión de cada empresa.

Esta asimetría ayuda a explicar resultados de otras secciones del informe. En Chile, después del primer hijo, el empleo de las mujeres cae 37% en comparación con el de los hombres (Santillán, 2024). El efecto también alcanza la carrera. El 45% de los hombres declara haberse capacitado en el último año, frente al 40% de las mujeres, una brecha que Buk (2026c) vincula a una carga de cuidados desigual. Mientras el cuidado no se distribuya, su costo seguirá apareciendo en las brechas salariales,

## 7.1 Implementación del compromiso de paternidad

**Gráfico 21: Implementación del compromiso de paternidad**



en la menor presencia de mujeres en jefaturas y en la percepción de que contratarlas es más caro. El compromiso con la paternidad se decide además en gerencias ocupadas en un 77% por hombres, donde se define si es legítimo que un hombre se ausente para cuidar.

Las medidas concretas retroceden en 2026 (Gráfico 21). La comunicación y promoción de los derechos de paternidad baja a 27%, el valor más bajo de la serie (32% en 2023, 34% en 2024 y 31% en 2025). Es la medida más simple y de menor costo. Su caída sugiere que muchas organizaciones ni siquiera informan los derechos vigentes, entre ellos el traspaso del postnatal parental. Recuperarla no requiere presupuesto, sino que las jefaturas y gerencias difundan estos derechos y los usen de manera visible.

El otorgamiento de días adicionales a los legales cae de 27% a 19%, también el mínimo de la serie. Es el dato más relevante de la sección, porque hoy menos de una de cada cinco organizaciones amplía la paternidad más allá de los cinco días legales.

La evidencia indica que el diseño importa más que la sola existencia del beneficio. La OIT (2026a) señala que las licencias de paternidad intransferibles y adecuadamente remuneradas reducen la penalización salarial por maternidad y aumentan la participación de los hombres en el cuidado.

En Suecia, desde que se estableció un mes intransferible para cada progenitor, sólo el 18% de los padres no había tomado ninguna licencia en 2017 (OIT, 2026a, p. 67). Romero García-Aranda (2026) llega a la misma conclusión a partir de España y Portugal. Para las empresas de la región, esto significa que los días adicionales tienen efecto cuando son exclusivos del padre, se pagan en su totalidad y no dependen de un traspaso.

## 7.2 Medición de políticas de Paternidad

**Gráfico 22: Medición de políticas de paternidad**



El seguimiento es la única dimensión que avanza (Gráfico 22). Las organizaciones que miden cuántos hombres toman licencias o permisos pasan de 23% a 27%, y las que siguen el uso de permisos de conciliación por parte de los hombres suben de 21% a 25%. La categoría "otro" se mantiene estable (15% y 14%). Aun así, la distancia con la maternidad persiste. El 48% de las organizaciones hace seguimiento a las madres y el 27% a los padres.

**Medir el uso de estos permisos no es un trámite administrativo, porque permite observar efectos que de otro modo pasan inadvertidos. Una revisión de 33 estudios, en su mayoría cuasiexperimentales y basados en registros administrativos que siguen a las familias durante varios años, concluye que las reformas que ampliaron la licencia de paternidad en Canadá, España y Alemania aumentaron entre 3 y 5 puntos porcentuales el empleo y la jornada completa de las madres (Yuan et al., 2026, pp. 7 y 17).**

En los 38 países de la OCDE, ofrecer más de seis semanas de licencia de paternidad remunerada se asocia con una brecha salarial de género 4 puntos menor. Los beneficios también llegan a los empleadores. La misma revisión documenta que estas políticas aumentan la retención de las madres en su empresa y que, en Noruega, la cuota paterna redujo en 1,3 puntos el ausentismo por enfermedad de las madres en los cuatro años cercanos al nacimiento, con mayores efectos cuando los padres usaron más días que los obligatorios (p. 29).

Que se mida más mientras las medidas retroceden se aproxima a lo que Bromley y Powell (2012) describen como desacoplamiento entre medios y fines. El indicador se registra, pero no se traduce en decisiones. La Ley 21.828 abre una oportunidad para corregirlo. El 47% de las organizaciones de la muestra estará obligada a reportar indicadores de equidad, y el estándar GRI 401-3 ofrece una estructura para hacerlo. Pide informar, por género, cuántas personas tenían derecho a permiso parental, cuántas lo usaron, cuántas se reincorporaron y cuántas seguían en la empresa doce meses después (Global Sustainability Standards Board, 2016). Si esos datos se revisan junto con los de maternidad, capacitación y promoción, la medición deja de ser un conteo y pasa a orientar decisiones.

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

En 2026, el 84% de las organizaciones declara un enfoque que considera el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de todo su personal (Gráfico 23). La cifra baja cinco puntos respecto de 2025 (89%), pero sigue muy por encima de 2023 (70%) y 2024 (69%). El salto de 2025 coincidió con la entrada en vigencia de la Ley 21.645, y la caída de 2026 sugiere que parte de esa adhesión respondió a la novedad normativa más que a una decisión de gestión consolidada. La experiencia de la norma

**Gráfico 23: Enfoque de equilibrio de vida laboral, familiar y personal de todo el personal**




**Gráfico 24: Comunicación de la política de equilibrio de vida laboral, familiar y personal de todo el personal**




chilena NCh3262 sobre igualdad de género y conciliación apunta en la misma dirección. Entre 2012 y 2023 se certificaron 97 empresas, y cerca de la mitad perdió la certificación o no volvió a postular (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2026a, p. 34). Adoptar un enfoque de conciliación es más fácil que sostenerlo en el tiempo.

El dato más revelador aparece al leer juntos los gráficos de esta sección. De cada diez organizaciones que declaran un enfoque de conciliación, menos de seis tienen una política comunicada (Gráfico 24) y cerca de cuatro registran cuántas personas usan las medidas (Gráfico 26). La adhesión es amplia, pero se diluye a medida que se avanza desde la declaración hacia la evidencia.

El 49% de las organizaciones cuenta con una política de conciliación comunicada a toda la organización (Gráfico 24). Son seis puntos menos que en 2025 (55%) y un nivel similar al de 2023 (48%). El retroceso coincide con el aumento del horario flexible, que sube a 59% (Gráfico 25). Más organizaciones flexibilizan y menos lo formalizan, lo que sugiere que una parte de la conciliación opera de manera discrecional, según el criterio de cada jefatura.

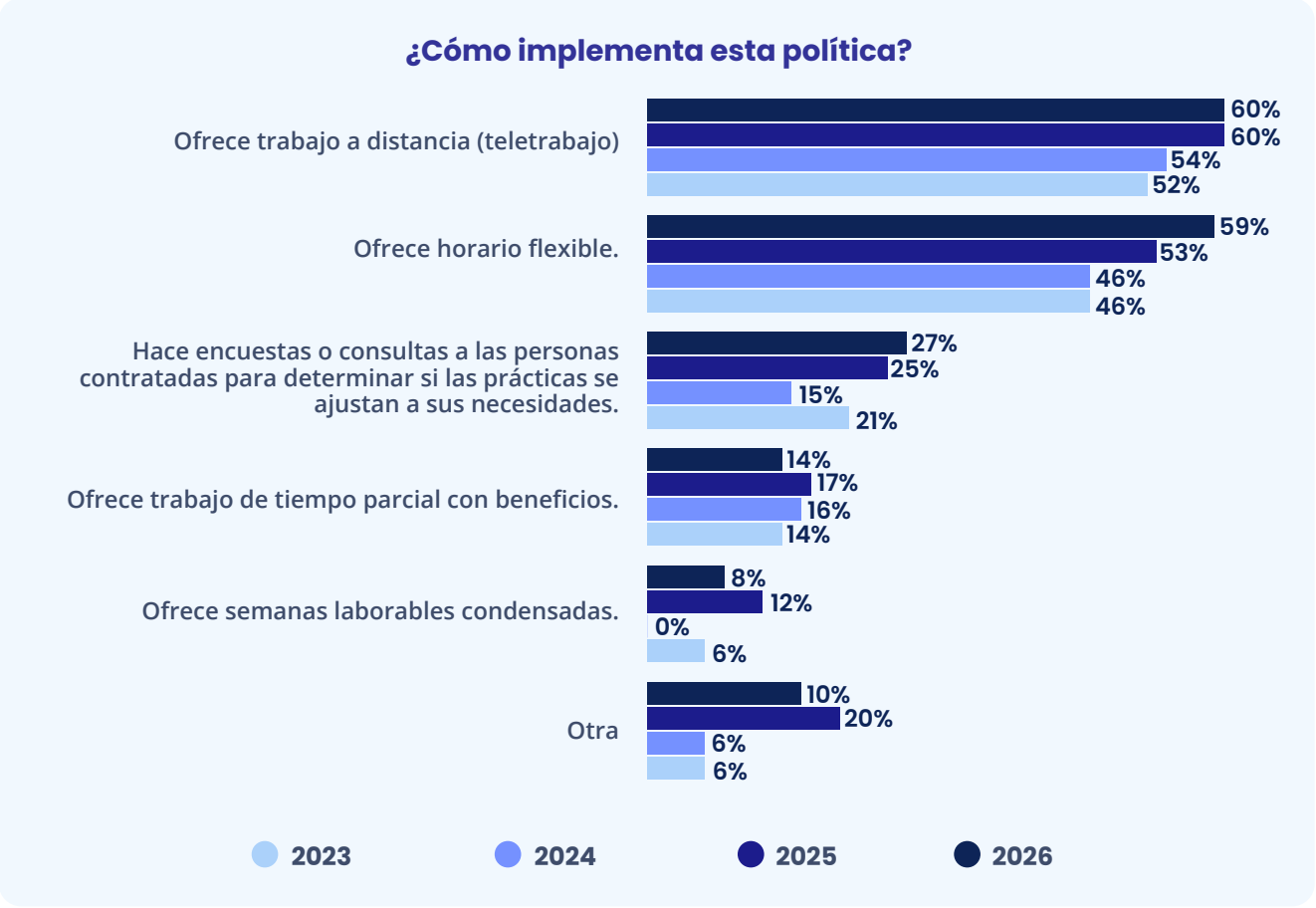
## 8.1 Implementación de política de equilibrio de vida laboral, familiar y personal

La flexibilidad concentra la oferta (Gráfico 25). El teletrabajo se mantiene en 60% y el horario flexible es la medida que más crece en la serie, desde 46% en 2023 a 59% en 2026. Son niveles cercanos a los de las organizaciones que participaron en la NCh3262, donde el trabajo híbrido fue la medida más implementada (74%) y los horarios de ingreso y salida ajustables alcanzaron 56% (OIT, 2026a). La consulta a las personas sobre sus necesidades llega a 27%, el valor más alto registrado, aunque más de siete de cada diez organizaciones no consultan a quienes usarán las medidas. El tiempo parcial con beneficios (14%) y la semana condensada (8%) bajan respecto de 2025.

La preferencia por la flexibilidad horaria sobre la reducción de jornada va en la dirección correcta. Rodríguez Escanciano (2026) sostiene que conciliar trabajando menos ha tenido costos en promoción, remuneración y cotizaciones que han recaído sobre todo en las mujeres. Adaptar la distribución del tiempo, en cambio, preserva la trayectoria y permite a las empresas retener talento y reducir la rotación (p. 28). La evidencia española confirma el patrón. Entre las madres de menores de cinco años, el empleo a jornada completa cae a 75%, mientras que la paternidad refuerza la jornada completa de los hombres (Quesada, 2026).

El problema está en quién accede. En el sector privado formal, apenas el 15,2% de las empresas tenía personas en teletrabajo en 2022,

**Gráfico 25: Implementación de política de equilibrio de vida laboral, familiar y personal**



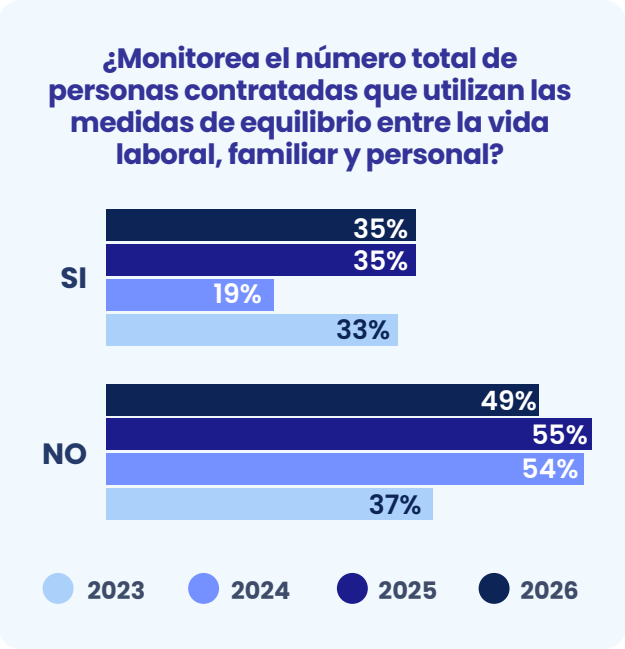
principalmente porque consideraban que sus actividades exigían presencialidad (Dirección del Trabajo, 2025, como se citó en von Geldern Martel, 2025, p. 2). Al analizar marcos regulatorios centrados en el teletrabajo, la OIT (2026a) advierte que excluyen a una parte amplia de la fuerza laboral cuyas ocupaciones no pueden realizarse a distancia. Agrega que dejan de lado alternativas como los horarios escalonados o la semana comprimida.

En empresas con plantas, faenas o turnos, el teletrabajo y el horario flexible tienden a beneficiar a los cargos administrativos, mientras que las medidas útiles para el personal operativo son las menos usadas. La semana condensada alcanza 8%, y la ley ya contempla la modificación transitoria de turnos y el feriado preferente en vacaciones escolares para quienes cuidan. Una política de conciliación que no llega a la planta deja fuera a los equipos donde se concentra la dotación de muchas empresas de la región.

El cruce con la sección anterior completa el diagnóstico. El 84% declara un enfoque de conciliación, pero solo el 19% otorga días adicionales de paternidad. La conciliación avanza en medidas en apariencia neutras y se detiene ante las que exigen que los hombres asuman cuidado. Si la flexibilidad la usan principalmente las mujeres, puede terminar reforzando que el cuidado siga siendo tarea de ellas. Una empresa del sector químico, por ejemplo, comenzó ofreciendo trabajo remoto solo a madres de niñas y niños de hasta cuatro años. Luego lo extendió a todo el personal cuya función lo permitía (ELA y UNICEF, 2021, como se citó en OIT, 2026a). Ese tránsito, desde una medida para madres hacia una medida para todos, es el que separa una política de conciliación de una política de corresponsabilidad.

## 8.2 Monitoreo del uso de la política

**Gráfico 26: Monitoreo del uso de la política**




El 35% de las organizaciones del Biobío registra cuántas personas usan las medidas de conciliación, igual que en 2025, y el 49% no lo hace (Gráfico 26). La cifra queda 24 puntos bajo el 59% que ofrece horario flexible. La comparación con secciones anteriores muestra una jerarquía en lo que se mide. El 48% de las organizaciones hace seguimiento a las madres, el 35% al uso general de medidas de conciliación y el 27% a los hombres que toman licencias o permisos. Las empresas observan con más atención el cuidado cuando lo ejercen las mujeres.

Ese vacío tiene costos. Una revisión del Instituto de Salud Pública de Chile encontró que el 61,5% de los estudios sobre efectos en la salud del conflicto entre trabajo y vida privada lo asocia con burnout o estrés organizacional (Ahumada Muñoz y Díaz, 2022, p. 6). Sin datos de uso, ese riesgo no aparece en la gestión de personas hasta que se manifiesta como licencia médica o rotación.

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

A dos años de su entrada en vigencia, el 1 de agosto de 2024, la Ley 21.643 (Ley Karin) cambió la escala con que las organizaciones enfrentan el acoso y la violencia en el trabajo. En su primer año, la Dirección del Trabajo recibió 44.212 denuncias. El 66,4% fue presentado por mujeres y el 87,5% de los casos clasificados correspondió a acoso laboral (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2025).

La ley trasladó además buena parte de la investigación a las propias empresas. Entre agosto de 2024 y diciembre de 2025 se registraron 21.461 investigaciones internas, casi el doble de las que tramitó directamente la Dirección del Trabajo, y el 72,7% correspondió a grandes empresas (Garretón, 2026b). Para las gerencias de personas, investigar dejó de ser una situación excepcional y pasó a ser una función permanente.

**Gráfico 27: Prevención, Investigación y Sanción del Acoso Laboral, Sexual o de Violencia en el Trabajo**



## En 2026, el **94%** de las organizaciones cuenta con un protocolo de prevención del acoso y la violencia (Gráfico 27).

Son nueve puntos más que en 2025 (85%) y el valor más alto de la serie. El canal de denuncia confidencial alcanza 92%, luego de un salto de 12 puntos entre 2024 (79%) y 2025 (91%).

Las otras tres medidas retroceden. El procedimiento de investigación y sanción baja de 83% a 79%. La campaña de difusión y sensibilización se mantiene en torno a 80%, con una leve caída a 79%. Las acciones de capacitación disminuyen por segundo año consecutivo, desde 79% en 2024 a 75% en 2025 y 68% en 2026.

El patrón es claro. Crecen los instrumentos más visibles y verificables ante una fiscalización, y se debilitan los que sostienen su funcionamiento cotidiano. Este comportamiento se articula con lo que Bromley y Powell (2012) describen como desacoplamiento entre medios y fines, en el que las organizaciones cumplen formalmente una exigencia sin asegurar que sus prácticas produzcan el resultado buscado. Un protocolo sin procedimiento de investigación ni capacitación cumple la forma de la ley, pero no necesariamente su propósito preventivo.

La capacidad de investigar es hoy el cuello de botella del sistema. Según un estudio del Instituto Libertad basado en datos obtenidos por transparencia, el 87,8% de las investigaciones concluidas superó el plazo legal de 30 días hábiles, con un promedio de 103 días (Garretón, 2026a). La mayor parte de las investigaciones ocurre al interior de las empresas. Por eso, el retroceso del procedimiento formal en la muestra indica que una parte de las organizaciones enfrenta esta carga sin reglas claras, sin plazos definidos y probablemente sin personas formadas para investigar.

La caída de la capacitación, de 79% a 68% en dos años, contradice el carácter preventivo de la ley. El protocolo debe incluir medidas para informar y capacitar a las personas trabajadoras sobre los riesgos y la forma de denunciar. La Superintendencia de Seguridad Social ha precisado que esa capacitación debe alcanzar también a gerentes y directivos (Azócar Simonet y Urzúa Arce, 2026). El retroceso no es exclusivo de la región. Entre las empresas que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero, el 41% no tenía programas de capacitación en acoso laboral (Wiegand, 2025). La capacitación parece haber sido parte del impulso inicial de cumplimiento de 2024 más que una práctica sostenida.

Las gerencias de las organizaciones de la región están ocupadas en un 77% por hombres, mientras que dos de cada tres denuncias ante la Dirección del Trabajo las presentan mujeres. Las jefaturas son quienes deben detectar las conductas, recibir las denuncias y adoptar las primeras medidas de resguardo. La ley exige identificar los riesgos con perspectiva de género (Azócar Simonet y Urzúa Arce, 2026). Sin una formación que incorpore esa perspectiva, es difícil que ese primer eslabón funcione.

La amplia cobertura del canal confidencial (92%) tampoco asegura que se use. En una encuesta de Fundación ChileMujeres y Cadem, el 38,9% de las mujeres y el 41,9% de los hombres declaró haber sufrido acoso laboral alguna vez, y el 13,3% y el 10,3%, respectivamente, acoso sexual. Sin embargo, solo el 12% lo denunció ante la Inspección del Trabajo y el 23% en su empresa (Wiegand, 2025). La confianza en el canal depende de que las personas conozcan sus derechos y crean que la denuncia se investigará con seriedad. Ambas condiciones dependen de la difusión, la capacitación y el procedimiento, precisamente las tres medidas que retroceden en 2026.



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

En 2026, el 56% de las organizaciones cuenta con protocolos de seguridad y salud que hacen referencia explícita a las necesidades de las mujeres (Gráfico 28). La cifra sube cuatro puntos respecto de 2025 (52%) y duplica la de 2023 (27%), con un aumento en cada medición. Las organizaciones sin este tipo de protocolo bajan de 51% en 2024 a 44% en 2026. Parte del salto entre 2023 y 2024 debe leerse con cautela, porque coincide con una fuerte caída de la no respuesta, que en 2023 alcanzaba 41%.

El avance es real, aunque su ritmo contrasta con el de la sección anterior. Mientras el 94% de las organizaciones cuenta con un protocolo de prevención del acoso exigido por la Ley Karin (Ley 21.643 de 2024), solo el 56% incorpora a las mujeres en sus protocolos de seguridad y salud. La diferencia sugiere que la adopción responde más a la exigibilidad de cada norma que a una evaluación de los riesgos. La equidad de género en la gestión preventiva se expresa en criterios generales y no en obligaciones verificables.

Una prevención que ignora el género no solo afecta a las mujeres. El Instituto de Seguridad Laboral documenta que, en sectores con valores de masculinidad hegemónica, la idea de que un buen trabajador debe ser fuerte y asumir riesgos lleva a minimizar el uso de elementos de protección y a percibir el autocuidado como debilidad (Bosnich Mienert y Pozo Mayorga, 2025, p. 35). En la industria regional, donde predominan los equipos masculinos, incorporar el género en la prevención es también una forma de reducir accidentes entre los hombres.

**Gráfico 28: 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

Las medidas concretas no acompañan el avance de los protocolos (Gráfico 29). El acceso a servicios sanitarios adecuados y seguros para las mujeres se mantiene en 48%, prácticamente sin cambios desde 2023 (entre 46% y 49%). El seguimiento de incidentes de seguridad y salud con datos desagregados por género alcanza 29%, el valor más alto de la serie, tras recuperarse de la caída a 12% en 2024. Los equipos de protección personal diferenciados para hombres y mujeres bajan a 24%, su mínimo, luego de mantenerse entre 29% y 30%. Las salas de lactancia limpias y seguras suben a 16%, también el valor más alto registrado, aunque siguen siendo minoritarias.

La distancia entre los protocolos y las medidas tiene una explicación conocida. Acker (1990) mostró que las organizaciones se diseñan en torno a un trabajador abstracto, aparentemente neutro, cuyo cuerpo y cuya disponibilidad corresponden en la práctica a los de un hombre.

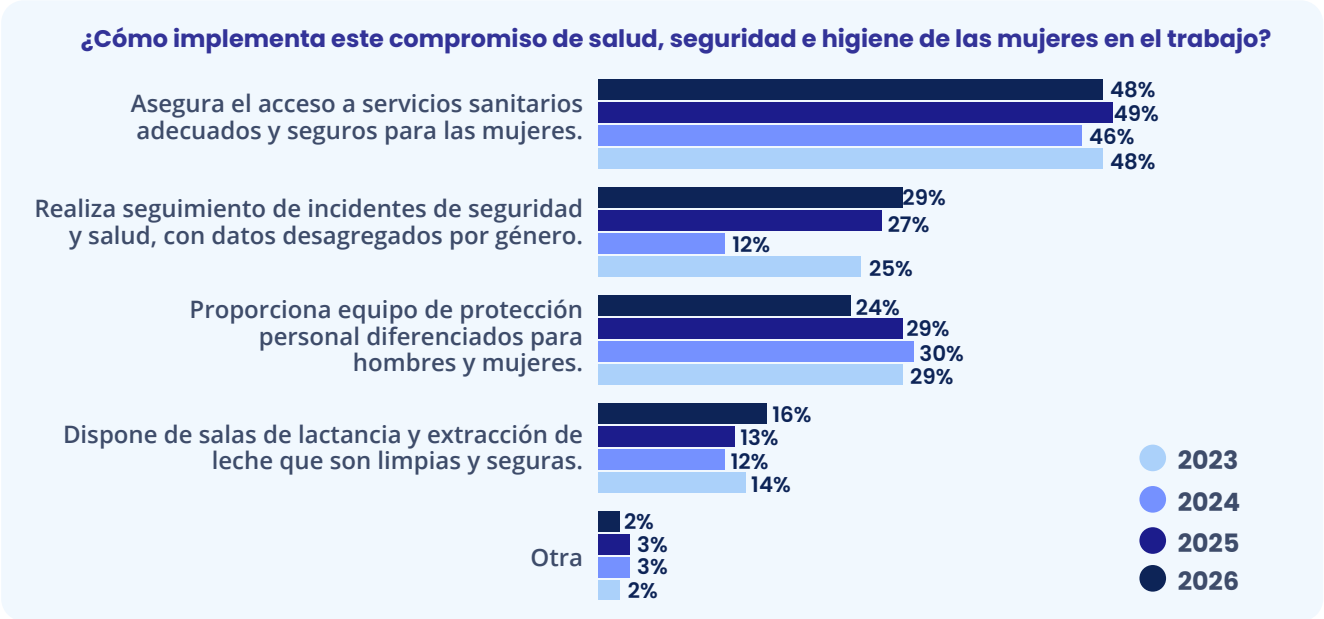
La seguridad laboral es quizás el ámbito donde ese supuesto se vuelve más concreto, porque se traduce en tallas, herramientas, instalaciones y pausas. La propia guía de política de seguridad y salud con perspectiva de género advierte que las declaraciones de compromiso deben acompañarse de mecanismos de implementación y seguimiento que aseguren la coherencia entre lo declarado y la práctica cotidiana (León Carrasco y Balladares, 2025, p. 62).

El dato más preocupante es el retroceso de los equipos de protección diferenciados. El Instituto de Seguridad Laboral describe una planta de envasado donde guantes y overoles solo existen en tallas masculinas estándar. Para poder trabajar, las operarias doblan mangas, amarran puños o usar doble guante (Bosnich Mienert y Pozo Mayorga, 2025, p. 24). Un equipo que no ajusta reduce la protección (p. 32). No es un problema de comodidad, sino de exposición al riesgo, y su corrección depende de una decisión de compra.

El acceso a servicios sanitarios, que podría considerarse una condición básica, sigue sin alcanzar a la mitad de las organizaciones. La guía del Instituto de Seguridad Laboral propone considerar los ciclos vitales de las mujeres en la gestión preventiva. Eso incluye el acceso a servicios higiénicos, idealmente a productos de higiene menstrual, y a pausas laborales (Bosnich Mienert y Pozo Mayorga, 2025, p. 60). En el trabajo en terreno y en turnos rotativos estas condiciones no siempre están garantizadas, y la infraestructura pasa a ser una condición previa para cualquier meta de incorporación de mujeres en funciones operativas.

Las salas de lactancia permiten un cruce directo con la sección de maternidad. El 78% de las organizaciones declara compromiso con la maternidad, pero solo el 16% dispone de salas de lactancia. La brecha no se explica solo por costos. En una encuesta a 305 empresas de la región, alrededor de un tercio de las pymes contaba con salas de lactancia, frente al 68% de las empresas grandes. Sin embargo, el 90% de las pymes ofrecía descansos flexibles para amamantar o extraer leche, por sobre el 77% de las grandes (UNICEF y Deloitte, 2022, como se citó en OIT, 2026a). Las soluciones de bajo costo, como pausas flexibles y espacios adaptados, están al alcance de organizaciones de cualquier tamaño.

**Gráfico 29: Implementación de compromiso de salud, seguridad e higiene**



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

La subcontratación forma parte estructural de la operación de muchas empresas. Las personas que trabajan para contratistas comparten faenas, turnos y riesgos con la dotación propia, pero no siempre quedan cubiertas por las políticas internas de la empresa principal. La ley reconoce esa responsabilidad compartida en materia de seguridad, al obligar a la empresa principal a proteger la vida y salud de todas las personas que trabajan en su obra o faena, cualquiera sea su dependencia (Código del Trabajo, 2003, art. 183-E). En este estudio se consultó a las organizaciones si promueven prácticas de igualdad de género entre contratistas y proveedores. El objetivo era evaluar si la gestión de género se extiende a la cadena de valor o queda restringida a la dotación directa.

**Gráfico 30: Medidas Proactivas de Igualdad de Género con Contratistas Residentes**




Los resultados del Gráfico 30 muestran que, en 2026, un 46% de las organizaciones promueve prácticas de igualdad de género entre contratistas y proveedores, mientras que un 54% no lo hace. La cifra sube nueve puntos respecto de 2025 (37%) y mantiene un crecimiento continuo desde 2023 (5%) y 2024 (27%). Son 41 puntos en tres años, uno de los mayores avances de esta Radiografía. Con este resultado, una medida que en 2023 casi no existía se ubica hoy a la par del compromiso con la paternidad (48%) y de la política de conciliación comunicada (49%), dos políticas internas con varios años de trayectoria.

Este comportamiento se articula, además, con una paradoja que aparece al comparar este resultado con la sección anterior. El 46% declara promover la igualdad entre sus contratistas, pero solo el 24% entrega equipos de protección diferenciados a sus propias trabajadoras y el 48% les asegura servicios sanitarios adecuados. La gestión de género se proyecta hacia la cadena de valor antes de resolver las condiciones materiales dentro de la propia organización. Para las mujeres de empresas contratistas que comparten esas instalaciones, el déficit probablemente es mayor. El Instituto de Seguridad Laboral identifica la subcontratación como un segmento invisibilizado que tiende a quedar fuera de las acciones preventivas (Bosnich Mienert y Pozo Mayorga, 2025). Advierte también que en estos regímenes puede haber jefaturas indirectas o ausentes y mandos múltiples entre la principal y la contratista.

Si bien, el crecimiento de 2026 es uno de los más consistentes del informe, el hecho de que más de la mitad de las organizaciones no integren criterios de género en su relación con contratistas indica que la cadena de valor sigue siendo un espacio donde las brechas pueden reproducirse sin quedar registradas.

## 12. Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión

Las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) amplían la agenda de igualdad de género hacia otras dimensiones de la experiencia laboral. La diversidad refiere a la presencia de personas con distintos géneros, edades, culturas, capacidades, orientaciones sexuales y trayectorias en una organización (Izquierdo, 2025). La inclusión refiere a un entorno donde esas diferencias son valoradas y donde todas las personas pueden contribuir, se sienten seguras y desarrollan sentido de pertenencia (Michelin, 2024). Para las empresas, la distinción tiene consecuencias prácticas, porque una dotación diversa no garantiza una organización inclusiva.

El contexto internacional de 2026 es menos favorable que el de años anteriores. Fundación Adecco (2026) describe este fenómeno en la experiencia europea como el "backlash moderado" frente a discursos de diversidad percibidos como ideologizados. ¿Qué significa esto? Que las empresas responden con una mirada y gestión DEI en "modo auditoría", es decir, con más evidencia y menos discursos declarativos. En Estados Unidos, una de cada seis empresas ha recortado personal o recursos destinados a estas materias (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2025). Los resultados de esta Radiografía permiten observar cómo se expresa ese escenario en la Región del Biobío.

Los resultados del Gráfico 31 muestran que, en 2026, un 70% de las organizaciones declara contar con políticas DEI, mientras que un 27% no las tiene. La cifra sube nueve puntos respecto de 2025 (61%) y trece respecto de 2024 (57%). En la región, la adopción de políticas DEI no se detiene, sino que se acelera.

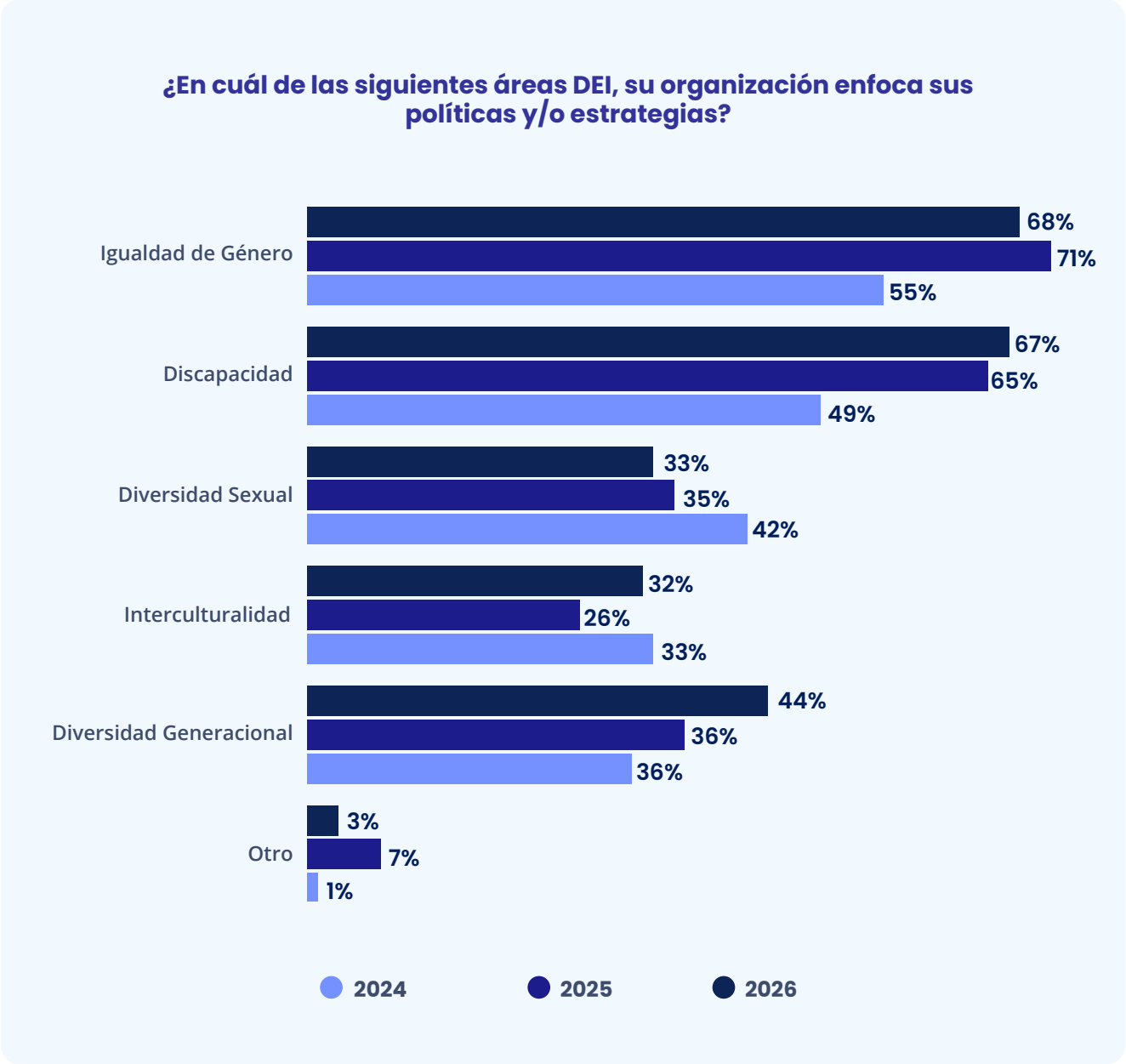
**Gráfico 31: Políticas de Diversidad, Equidad e InclusiónInclusión**




Estos datos deben leerse acorde a la evolución continua de otros indicadores medidos. Siete de cada diez organizaciones tienen una política DEI, pero prácticas concretas como la política de conciliación comunicada, el compromiso con la paternidad o la extensión de criterios de igualdad a contratistas no alcanzan a la mitad de ellas. Además, las gerencias siguen ocupadas en un 77% por hombres. En muchas organizaciones, la política DEI opera como una declaración general que todavía no define metas, responsables ni indicadores.

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

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



En cuanto a las áreas de enfoque, la igualdad de género se mantiene como el eje principal (68%) (Gráfico 32). Baja tres puntos respecto de 2025 (71%), pero sigue por sobre 2024 (55%). La discapacidad alcanza prácticamente el mismo nivel (67%), tras crecer 18 puntos desde 2024 (49%). La diversidad generacional es la que más crece en el último año, de 36% a 44%. La interculturalidad se recupera a 32%, luego de bajar a 26% en 2025. La diversidad sexual es la única que retrocede de forma sostenida, desde 42% en 2024 a 35% en 2025 y 33% en 2026.

Leídos en conjunto, ambos gráficos muestran que las políticas DEI crecen en número mientras su contenido cambia. Entre 2024 y 2026, las organizaciones con políticas DEI aumentan 13 puntos y la diversidad sexual cae 9. El género, por su parte, deja de ser el foco casi exclusivo y comparte ese lugar con la discapacidad.

El avance de la discapacidad se explica en buena medida por la Ley 21.015 de 2017, que exige a las empresas con 100 o más personas trabajadoras contratar al menos un 1% de personas con discapacidad. El de la diversidad generacional, en cambio, responde a una preocupación emergente. Fundación Adecco (2026) identifica el edadismo como un riesgo social y empresarial en sociedades que envejecen. Para enfrentarlo, propone carreras laborales más largas y programas de actualización de competencias para el talento sénior.

La caída de la diversidad sexual podría ser la expresión local de ese backlash moderado. No se observa en el abandono de las políticas, que aumentan, sino en la selección de las dimensiones que abordan, donde se privilegian las de menor exposición a controversias.

Para las empresas de la región, estos resultados sugieren tres decisiones concretas:

- **Convertir la política DEI en un plan con metas**, responsables e indicadores anuales.
- **Revisar qué dimensiones quedan fuera y por qué.** La diversidad sexual y la diversidad generacional inciden directamente en la atracción de talento joven y en la retención de personas mayores.
- **Comenzar a medir de forma cruzada.** La experiencia de una mujer migrante, de una trabajadora con discapacidad o de una mujer mayor combina más de una dimensión (Avella et al., 2024).

Si bien la expansión de las políticas DEI en el Biobío es sostenida, el hecho de que el género pierda centralidad y la diversidad sexual retroceda indica que el desafío ya no es tener una política. Ahora se trata de decidir qué abarca y demostrar sus resultados.



05.

# Conclusiones y Desafíos



## 1. Participación laboral femenina

La cuarta edición de la Radiografía de Indicadores de Género del Biobío muestra una señal positiva: las mujeres representan el 33% de las personas contratadas en las organizaciones participantes, siete puntos porcentuales más que en 2025. Sin embargo, este avance debe interpretarse en un contexto económico regional complejo, caracterizado por un bajo dinamismo productivo, dificultades para la generación de empleo y una desocupación femenina que alcanza el 11%, por sobre el promedio nacional. A ello se suma una informalidad laboral regional del 27,3%, que afecta las posibilidades de acceder a empleos estables, protección social y seguridad económica de largo plazo.

Estos antecedentes revelan que aumentar la presencia de mujeres en el mercado laboral es una condición necesaria, pero insuficiente para avanzar hacia la equidad. El desafío del Biobío no consiste únicamente en incorporar más mujeres al trabajo remunerado, sino en garantizar que esa incorporación ocurra en condiciones de estabilidad, formalidad, remuneraciones justas y oportunidades reales de desarrollo. En una región que enfrenta transformaciones industriales, tecnológicas y demográficas, desaprovechar las capacidades laborales femeninas representa también una limitación para su competitividad y desarrollo económico. La equidad de género debe entenderse, por tanto, como parte de una estrategia de desarrollo productivo regional y no exclusivamente como un objetivo de responsabilidad social.

## 2. Liderazgo Femenino

Uno de los resultados más significativos de esta edición es la diferencia entre la evolución de la participación femenina general y su presencia en los espacios de decisión. Mientras las mujeres alcanzan el 33% de la dotación de las organizaciones participantes, representan apenas el 25% de los directorios, el 23% de las gerencias y el 24% de las jefaturas. Particularmente preocupante es la evolución de los dos últimos niveles, que mantienen una representación femenina aproximadamente nueve puntos porcentuales inferior a la registrada en 2024.

Esta situación revela que el acceso al empleo no garantiza, por sí mismo, trayectorias profesionales equitativas. La persistencia de barreras para acceder a las primeras jefaturas y posteriormente a posiciones ejecutivas limita la construcción de liderazgos femeninos y reproduce estructuras de poder predominantemente masculinas. En el contexto productivo del Biobío, donde las actividades industriales y los sectores históricamente masculinizados tienen un peso relevante, estas barreras adquieren una dimensión estructural.

El desafío para las organizaciones consiste en pasar de la igualdad de oportunidades declarada a la gestión efectiva de las trayectorias laborales. Esto supone revisar los criterios de selección, promoción, formación y sucesión, identificar posibles sesgos y establecer mecanismos que permitan evaluar quiénes acceden a las oportunidades de desarrollo y quiénes quedan excluidos. La presencia de mujeres en los directorios constituye un avance relevante, pero su impacto será limitado si no se acompaña de transformaciones en los niveles ejecutivos y en las primeras posiciones de liderazgo.

## 3. Implementación efectiva de la equidad

Los resultados de 2026 evidencian una tensión que se ha vuelto recurrente en las cuatro ediciones de la Radiografía. Por una parte, el 70% de las organizaciones declara contar con políticas de diversidad, equidad e inclusión, mientras que solo el 37% dispone de una estrategia o plan de acción, el 33% incorpora metas medibles y la proporción que asigna recursos específicos continúa siendo reducida, en torno al 13%.

Esta distancia entre los compromisos formales y los instrumentos necesarios para concretarlos constituye uno de los principales desafíos de la gestión organizacional. Aunque la expansión de las políticas representa un avance institucional, su existencia no asegura modificaciones en las prácticas de contratación, remuneración, promoción o distribución de responsabilidades.

**La evidencia permite identificar una posible brecha entre la formalización de los compromisos y su capacidad de producir resultados, cuestión que requiere seguir investigándose para comprender sus mecanismos y consecuencias.**

En un escenario económico de restricciones presupuestarias y mayores exigencias de competitividad, la equidad corre el riesgo de mantenerse como un compromiso declarativo si no se integra a la planificación estratégica y a la toma de decisiones. El desafío para las organizaciones del Biobío es avanzar hacia modelos de gestión que asignen responsabilidades, recursos, indicadores y mecanismos de seguimiento. La madurez institucional no debería medirse únicamente por la cantidad de políticas adoptadas, sino por su capacidad de generar cambios verificables y sostenibles.

## 4. Desigual distribución de los cuidados

La Radiografía 2026 confirma que las responsabilidades de cuidado siguen siendo abordadas de manera desigual por las organizaciones. Mientras el 78% declara medidas de apoyo a la maternidad, solo el 48% contempla medidas dirigidas a la paternidad. Además, apenas el 19% otorga días adicionales a los establecidos legalmente para los padres y el 27% realiza seguimiento al uso de licencias o permisos por parte de los hombres. Esta asimetría contrasta con el 84% de organizaciones que declara promover el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal.

Los resultados muestran que la conciliación continúa siendo entendida, en buena medida, como una necesidad asociada a las mujeres, en lugar de una responsabilidad compartida entre trabajadores, familias, organizaciones y sociedad. Esta concepción contribuye a mantener las barreras que enfrentan las mujeres para permanecer en el empleo, acceder a capacitaciones, asumir mayores responsabilidades y desarrollar trayectorias profesionales continuas.

El desafío adquiere especial relevancia frente al envejecimiento de la población y al aumento de las necesidades de cuidado, fenómenos que ejercerán una presión creciente sobre las familias y el mercado laboral regional. La corresponsabilidad debe dejar de ser una política complementaria para convertirse en una condición estructural del desarrollo económico y social. Esto exige avanzar hacia medidas que involucren efectivamente a los hombres, adaptar los mecanismos de conciliación a las distintas realidades productivas y evaluar su utilización e impacto. Sin una redistribución más equitativa del cuidado, los avances en participación laboral femenina seguirán enfrentando límites estructurales.

## 5. Gestión de la Diversidad

La expansión de las políticas de diversidad, equidad e inclusión constituye una de las tendencias más claras de la Radiografía. En 2026, siete de cada diez organizaciones declaran contar con ellas, trece puntos porcentuales más que en 2024. Sin embargo, su contenido está cambiando: la discapacidad alcanza el 67% de las áreas priorizadas, la diversidad generacional aumenta al 44% y la diversidad sexual retrocede al 33%. Estos resultados muestran una ampliación de la agenda organizacional, pero también diferencias en la atención que reciben las distintas dimensiones de la diversidad.

En una región que enfrenta envejecimiento poblacional, reconversión productiva, incorporación de nuevas tecnologías y persistentes desigualdades laborales, la gestión de la diversidad representa una oportunidad para ampliar la participación económica de grupos históricamente subrepresentados. No obstante, también existe el riesgo de que las organizaciones adopten enfoques fragmentados, privilegiando algunas dimensiones y relegando otras, sin abordar las desigualdades que se producen cuando género, edad, discapacidad, origen y condiciones socioeconómicas se intersectan.

El desafío es construir una agenda de inclusión con pertinencia territorial, capaz de responder a las características del tejido productivo regional y a las transformaciones de su población. Esto implica incorporar la perspectiva de género en la reconversión y formación laboral, ampliar las oportunidades para mujeres en sectores masculinizados, reconocer las necesidades de las trabajadoras de distintas generaciones y extender las prácticas de igualdad a contratistas y proveedores. En definitiva, el desarrollo futuro del Biobío dependerá no solo de su capacidad para generar nuevas oportunidades económicas, sino también de quiénes podrán acceder a ellas y en qué condiciones.



06.

# Referencias Bibliográficas


- Abrigo, V. y Adasme, F. (2026). Roles de género y participación laboral: desafíos y avances. Instituto de Políticas Públicas, Universidad Andrés Bello. https://ipp.unab.cl/wp-content/uploads/2026/03/20260320-IPP-UNAB_Informe-Roles-de-genero-y-participacion-laboral.pdf

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

- Ahumada Muñoz, M. y Díaz, F. (2022). Equilibrio entre trabajo y vida privada y sus efectos en la salud de los trabajadores y trabajadoras (Nota Técnica N.º 100). Instituto de Salud Pública de Chile. https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2022/06/NT-Equilibrio-Vida-Trabajo.pdf

- Álvarez Droguett, P. y Poblete Vásquez, M. (2023). Beneficios sociales y laborales asociados a la maternidad [Asesoría técnica parlamentaria]. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33985/1/Beneficios_Sociales_y_laborales_asociados_a_la_maternidad.pdf

- Araya Gómez, I. (Dir.). (2026). Informe Económico Regional (N.º 59). Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción. https://www.radioudec.cl/wp-content/uploads/2026/09/Informe-Economico-Regional-N%C2%B059.pdf

- Avella, A., Hakspiel, J. y Villanueva, M. T. (2024). Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/guia-para-promover-la-igualdad-de-genero-en-las-empresas-de-america-latina-y-el-caribe

- Azócar Simonet, R. y Urzúa Arce, R. (2026). Prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo (Colección Materiales Docentes N.º 87). Academia Judicial de Chile; Tirant lo Blanch. https://academiajudicial.cl/wp-content/uploads/2026/04/Prevencion_acoso.pdf

- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2025). En camino hacia la equidad e inclusión: BCIE 2025-2029. https://www.bcie.org/novedades/publicaciones/publicacion/en-camino-hacia-la-equidad-e-inclusion-bcie-2025-2029

- Bosnich Mienert, M. y Pozo Mayorga, C. (2025). Guía metodológica para la incorporación de la perspectiva de género en seguridad y salud en el trabajo. Instituto de Seguridad Laboral. https://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2026/09/ISL_Guia_Metodologica_ISL.pdf

- Bravo, J., Molinare, C., Jünemann, F., Díaz, M. J. y Lever, G. (2025). Zoom de género N.º 27 (enero 2025). Observatorio del Contexto Económico UDP, Fundación ChileMujeres y Cámara de Comercio de Santiago. https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2025/10/Zoom-de-Genero-No-27-Enero-2025-VF.pdf

- Bromley, P. y Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. The Academy of Management Annals, 6(1), 483–530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462

- Budig, M. J. y England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. American Sociological Review, 66(2), 204–225. https://doi.org/10.2307/2657415

- Buk. (2026a, agosto). Preparación de las empresas frente a la nueva Ley de Equidad de Género: resultados encuesta Ley Brecha Salarial Chile. https://www.buk.cl/recursos/estudios/resultados-encuesta-ley-brecha-salarial-chile

- Buk. (2026b, abril). Radar del mercado laboral. https://mercadolaboral.buk.cl/

- Buk. (2026c, marzo). Radiografía de las mujeres en el trabajo 2026. https://www.buk.cl/recursos/estudios/radiografia-mujeres-en-el-trabajo-2026

- Bustelo, M., Suaya, A. y Viollaz, M. (2019). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres? Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/metadata/19600/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-sera-el-mercado-laboral-para-las-mujeres-0

- Cabrera-Hernández, F., Hernández, S. y Chávez, S. (2023). Lo que no se nombra no existe: determinantes de la desigualdad de género en el trabajo no remunerado del hogar. Economía y Política, 10(1), 5–45. https://doi.org/10.15691/07194714.2023.001

- Castro Castro, J. F. (2001). Discriminación en las relaciones laborales: algunos casos particulares. Boletín Oficial Dirección del Trabajo, (146), 7–19. https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-65173_recurso_1.pdf

- CNN Chile. (2026, 8 de septiembre). Senado despacha proyecto de Sala Cuna Universal y pasa a revisión de la Cámara. CNN Chile. https://www.cnnchile.com/pais/senado-despacha-proyecto-de-sala-cuna-universal-y-pasa-a-revision-de-la-camara/

- Código del Trabajo [Chile]. (2003, 16 de enero). Decreto con Fuerza de Ley N.º 1, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207436

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2026, junio). El cambio demográfico en América Latina y el Caribe requiere una gobernanza con solidaridad intergeneracional [Nota de prensa]. https://www.cepal.org/es/notas/cambio-demografico-america-latina-caribe-requiere-gobernanza-solidaridad-intergeneracional

- Comisión para el Mercado Financiero. (2026). Género en el sistema financiero chileno: informe de género en el sistema financiero 2026 (25.ª versión). https://www.cmfchile.cl/portal/principal/623/articles-112216_recurso_1.pdf

- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (2026, 18 de mayo). Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2026-2030. Diario Oficial de la Federación. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5787680&fecha=18/05/2026

- Contreras, D., Muñoz, P. y Otero, C. (2023, noviembre). Maternidad y desigualdad de género en el mercado del trabajo [Presentación de estudio]. Seminario «Multa por hijo(a) en Chile», COES, ComunidadMujer y OIT. https://uchile.cl/noticias/210712/estudio-revela-desigualdades-laborales-que-enfrentan-mujeres-madres

- Descifra. (2026). Estudio de inclusión y equidad laboral: resultados. Preparado para Fundación ChileMujeres. https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2026/03/Estudio-Inclusion-y-Equidad-Laboral-Descifra-y-ChileMujeres-Marzo-2026.pdf

- Díaz, M. J. (2026). Mapa de género: liderazgo ejecutivo. Ejecutivos y ejecutivas principales en las empresas del IPSA 2026 (Edición N.º 1). Fundación ChileMujeres. https://www.chilemujeres.cl/estudios-chilemujeres/

- El Mostrador Braga. (2026, 9 de febrero). Chile Cuida ya es ley: Gobierno impulsa un sistema nacional para dignificar el trabajo de cuidado. El Mostrador. https://www.elmostrador.cl/braga/2026/02/09/chile-cuida-ya-es-ley-gobierno-impulsa-un-sistema-nacional-para-dignificar-el-trabajo-de-cuidado/

- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición, 6, 27–36. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/download_file/view/171/250
- Espinoza-Santeli, M. G. y García, E. (2025). Compliance laboral: estrategias clave para la igualdad de género y el apoyo a la maternidad. Podium, (47), 15–36. https://doi.org/10.31095/podium.2025.47.1259
- Faro UDD. (2026, 20 de agosto). El Biobío crece sin emplear (Boletín Regional N.º 71). Universidad del Desarrollo. https://faro.udd.cl/files/2026/08/br71-empleo.pdf
- Fluchtmann, J., Keese, M. y Adema, W. (2024). Gender equality and economic growth: Past progress and future potential (OECD Social, Employment and Migration Working Papers N.° 304). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fb0a0a93-en
- Foro Económico Mundial. (2026a). Global gender gap report 2026. https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2026/digest/
- Foro Económico Mundial. (2026b, 16 de septiembre). Twenty years of progress on gender parity now fragile, WEF report finds [Comunicado de prensa]. https://www.weforum.org/press/2026/09/gendergap26/
- Fraser, N. (2016). Contradictions of capital and care. New Left Review, 100, 99–117. https://newleftreview.org/issues/ii100/articles/nancy-fraser-contradictions-of-capital-and-care
- Fundación Adecco. (2026, 27 de enero). Tendencias diversidad, equidad e inclusión (DEI) 2026: volver a la esencia [Nota de prensa]. https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2026/01/270126NDP-TENDENCIAS-DEI-2026.pdf
- Fundación ChileMujeres. (2024). Guía de corresponsabilidad parental para personas y empresas. https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2024/10/Guia-de-Corresponsabilidad-Parental-1.pdf
- Fundación ChileMujeres. (2025, 21 de agosto). Minuta Ley N.º 21.757: establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales. https://www.chilemujeres.cl
- Fundación ChileMujeres, Buk y Caja La Araucana. (2025, marzo). Foco legal: informe mensual. Igualdad salarial y no discriminación (N.º 1). https://www.chilemujeres.cl/foco-legal/

- G5 Noticias. (2026, 6 de octubre). Sala cuna en Chile: el umbral de 20 trabajadoras que podría cambiar. G5 Noticias. https://g5noticias.cl/2026/10/06/sala-cuna-en-chile-el-umbral-de-20-trabajadoras-que-podria-cambiar/

- Garretón, M. (2026a, 1 de agosto). Ley Karin cumple dos años con la DT «saturada»: expertos piden ajustes y Gobierno prepara cambios. Emol. https://www.emol.com/noticias/Economia/2026/08/01/1207289/ley-karin-cumple-dos-anos.html

- Garretón, M. (2026b, 26 de agosto). Ley Karin en cifras: en solo 2 de cada 100 denuncias se constata vulneración y hay casi 4 mil al mes en promedio. Emol. https://www.emol.com/noticias/Economia/2026/08/26/1209625/ley-karin-en-cifras.html

- Global Sustainability Standards Board. (2016). GRI 401: Empleo 2016. Global Reporting Initiative. https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/

- Gobierno de Chile. (2022). Plan Nacional de Equidad Laboral 2021-2030. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. https://www.mintrab.gob.cl/gobierno-impulsa-plan-nacional-de-equidad-laboral-2021-2030/

- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. American Economic Review, 104(4), 1091–1119. https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091

- Goldin, C. (2021). Career and family: Women's century-long journey toward equity. Princeton University Press. https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691201788/career-and-family

- Gontero, S. y Vezza, E. (2023). Participación laboral de las mujeres en América Latina: contribución al crecimiento económico y factores determinantes (Documentos de Proyectos LC/TS.2023/88). CEPAL. https://www.cepal.org/es/publicaciones/67986-participacion-laboral-mujeres-america-latina-contribucion-al-crecimiento

- Guerra, A., Campino, V. y Donaire, C. (2020). Manual de selección de personas con enfoque de género. Universidad Alberto Hurtado; Fundación ChileMujeres. https://masmujeres.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2024/07/manual_seleccion_personas.pdf

- Güezmes García, A. (2026, 15 de abril). El Compromiso de Tlatelolco: su importancia para fortalecer alianzas y medios de implementación para el logro de una década de acción para la igualdad de género [Presentación]. CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/260414_ppt_ep_cdt_foro-ods.pdf

- Guzmán, C. A. (2023). Formación en metodología cuantitativa en trabajo social desde la perspectiva crítica: reflexiones desde la docencia en pandemia. En S. Iturrieta y C. Colin (Eds.), Experiencias docentes en tiempo de crisis: testimonios desde carreras de Trabajo Social en Chile. Ariadna Ediciones. https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/85672

- Hodges, M. J. y Budig, M. J. (2010). Who gets the daddy bonus? Organizational hegemonic masculinity and the impact of fatherhood on earnings. Gender & Society, 24(6), 717–745. https://doi.org/10.1177/0891243210386729

- Hsieh, C.-T., Hurst, E., Jones, C. I. y Klenow, P. J. (2019). The allocation of talent and U.S. economic growth. Econometrica, 87(5), 1439–1474. https://doi.org/10.3982/ECTA11427

- Instituto de Directores de Chile. (2026, 5 de mayo). Participación femenina en directorios del IPSA alcanza 22,58 % en 2026. https://iddc.cl/noticias/participacion-femenina-en-directorios-del-ipsa-alcanza-2258-en-2026/

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025, 17 de enero). Las mujeres destinan 02:05 horas más que los hombres a actividades de trabajo no remunerado [Comunicado de prensa, II Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2023]. https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/01/17/las-mujeres-destinan-02-05-horas-m%C3%A1s-que-los-hombres-a-actividades-de-trabajo-no-remunerado

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026a, 31 de julio). Boletín empleo trimestral, Región del Biobío: trimestre abril-junio 2026 (Edición N.º 196). https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-viii/estadisticas/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2026/boletin-empleo-biobio-trimestre-movil-abril-junio-2026.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026b, 29 de abril). Boletín empleo trimestral, Región del Biobío: trimestre enero-marzo 2026 (Edición N.º 193). https://www.radioudec.cl/wp-content/uploads/2026/04/boletin-empleo-biobio-trimestre-movil-enero-marzo-2026.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026c, 29 de octubre). Boletín empleo trimestral, Región de Biobío: trimestre julio-septiembre 2026 (Edición N.º 199). https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-viii/estadisticas/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2026/boletin-empleo-biobio-trimestre-movil-julio-septiembre-2026.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026d, 3 de noviembre). Boletín estadístico: informalidad laboral, Región del Biobío (Edición N.º 30, trimestre julio–septiembre 2026). https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-viii/estadisticas/informalidad-y-condiciones-laborales/boletines/2026/informe-informalidad-region-del-biobio-trimestre-julio-septiembre-2026.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026e, 27 de mayo). Estadísticas vitales: cifras provisionales 2025 confirman que los nacimientos en Chile disminuyeron un 46,9 % en 32 años [Comunicado de prensa]. https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2026/05/27/estad%C3%ADsticas-vitales-cifras-provisionales-2025-confirman-que-los-nacimientos-en-chile-disminuyeron-un-46-9-en-32-a%C3%B1os

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026f). Nota estadística: Encuesta Nacional de Empleo (Edición N.° 54, trimestre julio–septiembre 2026). https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/cuadros-estadisticos/notas-estadisticas/2026/nota-estadistica-54.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026g, 29 de octubre). La tasa de desocupación nacional fue 9,8 % en el trimestre julio–septiembre de 2026 [Comunicado de prensa]. https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2026/10/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-9-8-en-el-trimestre-julio-septiembre-de-2026

- Izquierdo, J. M. (2025, 5 de junio). ¿Qué es la diversidad e inclusión laboral? Buk. https://www.buk.cl/blog/que-es-la-diversidad-e-inclusion-laboral

- Kalev, A., Dobbin, F. y Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. American Sociological Review, 71(4), 589–617. https://doi.org/10.1177/000312240607100404

- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. American Sociological Review, 74(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/000312240907400101

- Kleven, H., Landais, C. y Søgaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. American Economic Journal: Applied Economics, 11(4), 181–209. https://doi.org/10.1257/app.20180010

- Konrad, A. M., Kramer, V. y Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. Organizational Dynamics, 37(2), 145–164. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005

- León Carrasco, M. E. y Balladares, J. (2025). Guía práctica para la incorporación de la perspectiva de género en la gestión de seguridad y salud en el trabajo en las entidades empleadoras (Informe final, Anexo N.° 45, Serie Proyectos de Investigación e Innovación). Superintendencia de Seguridad Social. https://www.suseso.gob.cl/619/articles-770985_archivo_01.pdf

- Ley N.° 20.348. (2009, 19 de junio). Resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1003601

- Ley N.º 21.015. (2017, 15 de junio). Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=21015
- Ley N.º 21.484. (2022, 7 de septiembre). Responsabilidad parental y pago efectivo de deudas de pensiones de alimentos. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=21484
- Ley N.º 21.643. (2024, 15 de enero). 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. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200096
- Ley N.º 21.645. (2023, 29 de diciembre). 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. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1199604
- Ley N.º 21.757. (2025, 19 de agosto). Establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=21757
- Ley N.º 21.805. (2026, 16 de febrero). Reconoce el derecho al cuidado y crea el Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=21805
- Ley N.º 21.828. (2026, 23 de julio). Promueve la transparencia y la adopción de medidas para la inclusión laboral de las mujeres en las empresas que indica. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1226327
- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. y Abouzahr, K. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation
- McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2019). Women in the workplace 2019. https://womenintheworkplace.com/2019
- McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2025). Women in the workplace 2025. https://womenintheworkplace.com/

- McKinsey Global Institute. (2015). The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth. https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth

- Michelin. (2024). Política de diversidade, equidade e inclusão [Política de diversidad, equidad e inclusión]. Direção Corporativa de Pessoal, Grupo Michelin. https://dgaddcosprod.blob.core.windows.net/cxf-multisite/clsq2f30a001q11jxdnl95hst/attachments/ij7qmoo3tlkt14c6hmst5tv4-pol%C3%ADtica-de-diversidade-equidade-e-inclus%C3%A3o.pdf

- Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer. (2025). Estimación del valor económico del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados en Chile. https://biblio.hacienda.cl/estimacion-del-valor-economico-del-trabajo-domestico-y-de-cuidados-no

- Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y Fundación ChileMujeres. (2026). Séptimo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2025. https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/coordinacion-de-genero/documentos/septimo-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2025-

- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2026a). Cuenta pública 2026. Gobierno de Chile. https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public_files/Campa%C3%B1as/Cuenta-P%C3%BAblica-2026/Cuentas-por-sector/22._Ministerio_de_la_Mujer_y_Equidad_de_GeneroVF.pdf

- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2026b). Guía metodológica proceso formulación Programas de Género 2026 [Documento institucional no publicado]. División de Políticas de Igualdad.

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2025, 1 de agosto). Ministerio del Trabajo y Ministerio de la Mujer presentan balance de la Ley Karin a un año de su implementación. https://www.mintrab.gob.cl/ministerio-del-trabajo-y-ministerio-de-la-mujer-presentan-balance-de-la-ley-karin-a-un-ano-de-su-implementacion/

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2026). ¿De qué se trata el proyecto de Sala Cuna Universal? https://www.mintrab.gob.cl/sala-cuna-universal/

- Observatorio del Contexto Económico UDP, Fundación ChileMujeres y Cámara de Comercio de Santiago. (2026). Zoom de Género: brechas de ingresos 2026. https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2026/08/Zoom-Genero-Brechas-Ingresos-2026-VF.pdf

- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (s.f.). Incrementar la igualdad y combatir la discriminación. Recuperado el 11 de noviembre de 2026, de https://www.ohchr.org/es/about-us/what-we-do/our-roadmap/enhancing-equality-and-countering-discrimination

- ONU Mujeres. (2025). La igualdad de género en 2025: logros, brechas y la decisión de los 342 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

- ONU Mujeres y Pacto Global de las Naciones Unidas. (2017). Herramienta de análisis de brechas de género de los WEPs. https://weps-gapanalysis.org/

- Organización Internacional del Trabajo. (2000). Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183). https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183

- Organización Internacional del Trabajo. (2018). Women and men in the informal economy: A statistical picture (3.ª ed.). https://www.ilo.org/publications/women-and-men-informal-economy-statistical-picture-third-edition

- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa: herramientas para gerencias (2.ª ed.). https://www.ilo.org/es/media/404381/download

- Organización Internacional del Trabajo. (2025). Iniciativa para la Contratación Equitativa: estrategia 2026-2030. El camino a seguir, de la política a la práctica. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-09/Iniciativa%20para%20la%20Contrataci%C3%B3n%20Equitativa%20-%20Estrategia%202026-2030.pdf

- Organización Internacional del Trabajo. (2026a). Impulsar la igualdad de género a través del diálogo social: experiencias innovadoras en cuidados y licencias en América Latina. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/es/publications/impulsar-la-igualdad-de-genero-traves-del-dialogo-social-experiencias

- Organización Internacional del Trabajo. (2026b). Tendencias del mercado laboral en América Latina y el Caribe 2026. https://doi.org/10.54394/00034884

- Organización Internacional del Trabajo. (2026c). Towards pay equity: A comprehensive response to the gender pay gap. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/2026-08/9789220430064_INDESIGN_WEB_ENG.pdf

- Ostry, J. D., Alvarez, J., Espinoza, R. y Papageorgiou, C. (2018). Economic gains from gender inclusion: New mechanisms, new evidence (IMF Staff Discussion Note SDN/18/06). Fondo Monetario Internacional. https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Economic-Gains-From-Gender-Inclusion-New-Mechanisms-New-Evidence-45543

- Poder Judicial de Chile. (2018). Política de igualdad de género y no discriminación. Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación. https://secretariadegenero.pjud.cl/images/documentos/PIGND_02022018C.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2026a). Hacer y deshacer los cambios: los desafíos de la igualdad de género en la vida cotidiana. PNUD Chile. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/diseno_genero_version_final_digital-23.02.26.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2026b). UNDP gender equality strategy, 2026–2029 (DP/2026/16). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-04/gender-equality-strategy-final-as-of-8-april-1_0.pdf
- Quesada, O. (2026). El coste del género y de la maternidad en el empleo. Papeles de Economía Española, (188), 201–224. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2026/06/10_Quedada_PEE188.pdf
- Real Academia Sueca de Ciencias. (2023, 9 de octubre). The Prize in Economic Sciences 2023 [Comunicado de prensa]. https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/press-release/
- Reyes Betanzo, C. y Velásquez Bustos, P. (2025). Radiografía de indicadores de género Biobío 2025. CPC Biobío y Facultad de Comunicaciones, Universidad del Desarrollo. https://www.cpcbiobio.cl/wp-content/uploads/2025/12/RADIOGRAFIA-DE-INDICADORES-DE-GENERO-BIOBIO-2025.pdf
- Rodríguez Enríquez, C. (2005). Economía del cuidado y política económica: una aproximación a sus interrelaciones [Ponencia]. CEPAL. https://www.cepal.org/mujer/reuniones/mesa38/c_rodriguez.pdf
- Rodríguez Enríquez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado: aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. Nueva Sociedad, 256, 30–44. https://library.fes.de/pdf-files/nuso/nuso-256.pdf
- Rodríguez Escanciano, S. (2026). Distribución de la jornada laboral: claves para su adaptación con fines de conciliación. Trabajo, Persona, Derecho, Mercado, (12), 25–56. https://doi.org/10.12795/TPDM.2026.i12.01
- Romero García-Aranda, C. (2026). Corresponsabilidad y paternidad activa: avances en la igualdad laboral en la Península Ibérica. Labos, Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social, 7(1), 179–199. https://doi.org/10.20318/labos.2026.10250

- Santillán, A. (2024, 1 de abril). ¿Cuánto le resta la maternidad al empleo de las mujeres en Chile? Diario Financiero. https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/estudio-le-pone-numero-a-cuanto-le-resta-la-maternidad-al-empleo-de-las

- Santos Silva, M. y Klasen, S. (2021). Gender inequality as a barrier to economic growth: A review of the theoretical literature. Review of Economics of the Household, 19(3), 581–614. https://doi.org/10.1007/s11150-020-09535-6

- Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio. (2026). Manual de reclutamiento y selección (Resolución Exenta N.º 1956). https://ssvalposa.redsalud.gob.cl/wp-content/uploads/2026/05/Resolucion-Ex.-N%C2%B01956-2026.-Manual-de-Reclutamiento-y-Seleccion.pdf

- Superintendencia de Seguridad Social. (s.f.). Permiso postnatal parental [Estadísticas]. Recuperado el 11 de noviembre de 2026, de https://www.suseso.gob.cl/608/w3-propertyvalue-582653.html

- TC Energía. (2023). Política de igualdad de oportunidades de empleo y no discriminación (ID 62620137). https://www.tcenergy.com/siteassets/pdfs/about/governance/tc-politica-de-igualdad-de-oportunidades-de-empleo-y-no-discriminacion.pdf

- Universidad de Chile, Núcleo Interdisciplinario en Investigación Evaluativa Orientado a la Decisión Pública. (2026). Evaluación de la implementación de la Política de Igualdad de Género y No Discriminación del Poder Judicial de Chile: informe final. Secretaría Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, Poder Judicial de Chile. https://secretariadegenero.pjud.cl/images/stignd/estudios/politica2026/Informe_Final_EV_PIGND_190326_a.pdf

- von Geldern Martel, P. (2025). Conciliación de la vida laboral, personal y familiar: avances, experiencias exitosas y desafíos. Dirección del Trabajo, 2(1). https://dt.gob.cl/portal/1629/articles-127994_archivo_01.pdf

- Wiegand, C. (2025). Guía de prevención y trato del acoso sexual, laboral y violencia en el trabajo para personas y empresas (2.ª ed.). Fundación ChileMujeres. https://psiconecta.org/wp-content/uploads/2025/07/GUIA_ACOSO_2025.pdf

- Yuan, S., Kasperska, A., Chung, H. y Cowper-Coles, M. (2026). Economic and social benefits of enhanced paternity leave: A scoping review. Equimundo. https://www.equimundo.org/wp-content/uploads/2026/09/Economic-and-Social-Benefits-of-Paternity-Leave.pdf

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 para la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad del desarrollo (ONU Mujeres, 2025). Diversos organismos internacionales coinciden en que la informalidad, la distribución desigual del trabajo de cuidados y la menor valoración económica del trabajo de las mujeres limitan el crecimiento de los países (OIT, 2018; Foro Económico Mundial, 2026a).*

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe advierte, además, que la región enfrenta una crisis de cuidados. El envejecimiento de la población la agrava, y hoy supera las capacidades de los servicios, de la infraestructura y de las propias personas para cuidar. Por ello, la CEPAL propone avanzar hacia una sociedad del cuidado como nuevo paradigma de desarrollo, a través de una década de acción entre 2025 y 2035 (Güezmes García, 2026).

# Informalidad y calidad del trabajo

La informalidad es una de las expresiones más persistentes de la desigualdad en el mercado laboral. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) advierte que, aunque en muchos países hay más hombres que mujeres en empleos informales, ellas se concentran en las posiciones más desprotegidas: el trabajo doméstico, el trabajo familiar no remunerado y el trabajo por cuenta propia de baja productividad. Chile sigue este mismo patrón. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2026f), en el trimestre julio–septiembre de 2026 había 2.451.443 personas con un empleo informal. En doce meses, las categorías que más crecieron fueron el servicio doméstico (11,3%), cuya tasa de informalidad alcanza 60,3%, y los familiares no remunerados del hogar (13,8%). En ambas predominan las mujeres.

**La informalidad también cambia según la etapa de vida. El alza del empleo informal femenino se explicó por las mujeres de 55 a 64 años (7,2%), mientras la caída del empleo informal masculino se concentró en los hombres de 15 a 24 años (-13,9%).**

Las tasas más altas se registran en los extremos de la vida laboral: 56% entre las personas de 65 años y más y 34,7% entre las de 15 a 24 años (INE, 2026f). Que las mujeres próximas a la edad de jubilación busquen ingresos en empleos sin protección podría traducirse en menores cotizaciones y, más adelante, en pensiones más bajas.

Para el mundo empresarial, el dato más relevante es que la informalidad también existe dentro de las organizaciones formales. Entre las personas ocupadas fuera del sector informal, la tasa de informalidad femenina llegó a 14,1%, con un alza de 0,6 puntos porcentuales en doce meses. La masculina se ubicó en 9,8% (INE, 2026f). En otras palabras, una parte del empleo precarizado de las mujeres ocurre en empresas e instituciones formales, por ejemplo mediante subcontratación, honorarios o jornadas sin contrato. Kalleberg (2009) describe este tipo de trabajo precario como una tendencia creciente también en las economías desarrolladas. A ello se suman nuevas formas de informalidad asociadas a la transformación digital: en América Latina, sólo el 58% de las mujeres que trabajan en plataformas digitales cuenta con seguro de salud, y más de la mitad debe financiarlo por su cuenta (OIT, SEGIB y ONU Mujeres, 2026, citado en Güezmes García, 2026).

La dimensión salarial entrega antecedentes que reafirman esta desigualdad. La Encuesta Suplementaria de Ingresos 2025 indica que las mujeres con empleo formal perciben ingresos 18,8% menores que los hombres. En el empleo informal la brecha sube a 27,3%, y en las ocupaciones informales de calificación media llega a 42,4% (Observatorio del Contexto Económico UDP [OCEC UDP] et al., 2026). Las mujeres se insertan con mayor frecuencia en empleos de peor calidad y, dentro de ellos, reciben menores ingresos.

# Aporte económico de la equidad de género

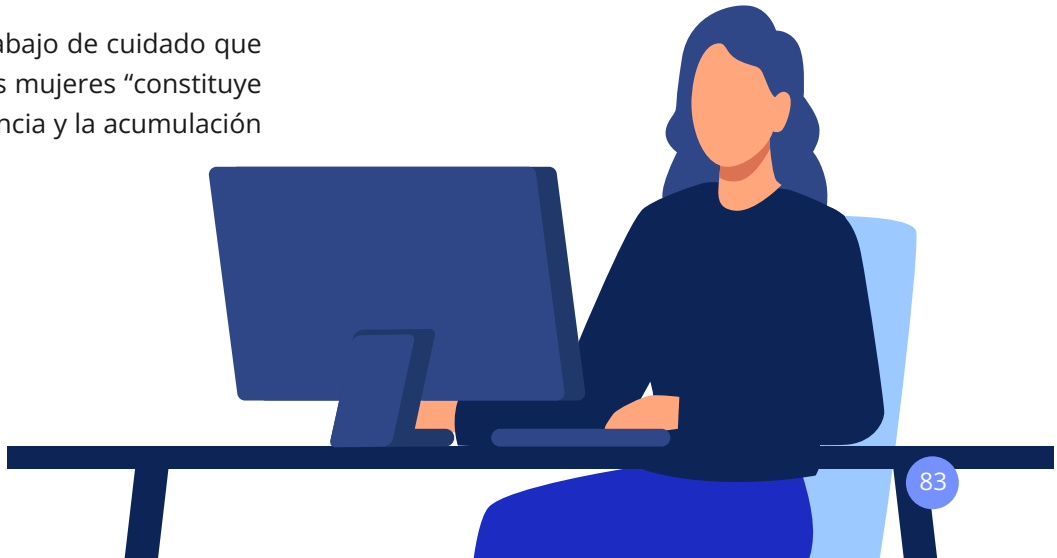
En un contexto global marcado por la volatilidad económica, las tensiones geopolíticas y las transformaciones tecnológicas aceleradas, la igualdad de género se ha consolidado como un componente estratégico para construir economías más resilientes y productivas. Santos Silva y Klasen (2021) sostienen que reducir las brechas de género genera incrementos directos en la productividad y en la actividad económica. ONU Mujeres (2025) estima que, si los gobiernos adoptaran medidas inmediatas y sostenidas en favor de la igualdad económica, la pobreza extrema entre las mujeres podría disminuir de 9,2% en 2025 a 2,7% en 2050, con un impulso agregado de 342 billones de dólares a la economía mundial. La igualdad de género no es sólo un imperativo ético, sino una estrategia macroeconómica.

Comprender este aporte exige ampliar la mirada sobre qué entendemos por actividad económica. La economía de género ha mostrado que la actividad productiva también funciona gracias al trabajo que no se paga. A partir de la propuesta de Picchio (1999, citada en Rodríguez Enríquez, 2015) plantea que, la producción de bienes y servicios descansa tanto en el trabajo remunerado como en el cuidado no remunerado que permite que las personas lleguen cada día a sus empleos en condiciones de trabajar.

Desde esta perspectiva, el trabajo de cuidado que realizan mayoritariamente las mujeres “constituye un subsidio a la tasa de ganancia y la acumulación del capital” (Rodríguez Enríquez, 2015, p. 40). Esto significa, que la economía del cuidado se refiere, por lo tanto, al espacio donde se reproduce y mantiene la fuerza de trabajo: la crianza, la alimentación, la limpieza y el cuidado de personas enfermas o con dependencia (Rodríguez Enríquez, 2005).

Esta distribución desigual también genera ineficiencias en el mercado laboral. Rodríguez Enríquez (2015) advierte que la división sexual del trabajo lleva a mujeres a aceptar salarios por debajo de su productividad, y que la discriminación estadística afecta a todas ellas, incluso a quienes no tienen, ni piensan tener hijos. Cuando los salarios no reflejan la productividad, el mercado asigna mal el talento. Las mujeres, por tanto, terminan asumiendo una mayor proporción del trabajo doméstico y los hombres, del trabajo remunerado, aun cuando ambos comienzan con capacidades similares (Gardiner, 1997, citada en Rodríguez Enríquez, 2015).

La evidencia empírica respalda este diagnóstico. Hsieh et al. (2019) estimaron que entre un 20% y un 40% del crecimiento del producto por persona en Estados Unidos entre 1960 y 2010 se explica por una mejor asignación del talento, a medida que las mujeres accedieron a ocupaciones de las que antes estaban excluidas. Las ganancias



de cerrar las brechas son, además, mayores de lo que se pensaba, porque mujeres y hombres aportan habilidades complementarias que elevan la productividad del conjunto (Ostry et al., 2018).

El reconocimiento de este campo de estudio alcanzó un hito en 2023, cuando Claudia Goldin recibió el Premio Nobel de Economía por reconstruir la historia de los ingresos y la participación laboral de las mujeres a lo largo de dos siglos (Real Academia Sueca de Ciencias, 2023). Goldin (2021) muestra que la brecha que persiste en las economías desarrolladas ya no responde principalmente a diferencias en educación, ni a discriminación explícita. Su origen está en la forma en que se organiza el trabajo. Muchos empleos pagan de manera desproporcionada la disponibilidad total y las jornadas extendidas, lo que la autora denomina trabajos codiciosos o greedy jobs (Goldin, 2014). Como el cuidado sigue recayendo en las mujeres, son ellas quienes con mayor frecuencia renuncian a esos empleos o reducen su jornada, y la brecha se amplía tras el nacimiento de los hijos. Para Goldin (2021), cerrarla requiere cambiar la organización del trabajo y el reparto de responsabilidades dentro de los hogares, más allá de lo que cada empresa haga por separado.

En América Latina, las estimaciones apuntan en la misma dirección. Según Bustelo et al. (2019), si se redujera a la mitad la proporción de mujeres que no participan en el mercado laboral por falta de servicios de cuidado, el PIB per cápita podría aumentar hasta 6,5%. Gontero y Vezza (2023) muestran que un aumento de 10% en la productividad de las mujeres podría elevar el PIB hasta en 25%.

La inversión en cuidados también tiene un retorno concreto. Implementar en la región políticas de cuidado con los más altos estándares hacia 2035 requeriría una inversión promedio de 4,7% del PIB. Esa inversión crearía 31 millones de empleos en 23 países, equivalentes al 12% de la fuerza laboral, elevaría la tasa de ocupación de las mujeres de 52,9% a 63,2% y permitiría recuperar el 19% del gasto a través de ingresos fiscales (OIT y CEPAL, citado en Güezmes García, 2026). Estas estimaciones confirman que las políticas de cuidado son una inversión con efectos sobre el empleo y la recaudación.

El Foro Económico Mundial (2026a) muestra que en la alta dirección el avance está estancado. Las mujeres ocupan menos del 30% de los cargos de primer nivel en las 62 economías con datos y el 19,1% de las gerencias generales. Su proporción entre las nuevas contrataciones para cargos de primer nivel, además, cayó de 34,8% en 2022 a 32,3% en la primera mitad de 2026. América Latina y el Caribe es la región que más ha reducido su brecha desde 2006, con 8,6 puntos, y registra un índice de 74,5% (Foro Económico Mundial, 2026a). Aun así, solo alrededor del 50,8% de las mujeres de la región participa en el mercado laboral, frente al 74,5% de los hombres (Banco Mundial, 2023, citado en Banco Centroamericano de Integración Económica [BCIE], 2025).

El sistema financiero chileno ofrece un ejemplo concreto de este aporte y de sus límites. Según la Comisión para el Mercado Financiero (CMF, 2026), las mujeres pagan mejor que los hombres: en la banca, su morosidad de 90 días o más es de 1,42%, frente a 2,17% en ellos. Sin embargo, su deuda promedio equivale al 62% de la de los hombres y su saldo promedio de ahorro bancario, al 78%.

Las mujeres son el 65% de quienes trabajan en el sector financiero, pero ocupan sólo el 17,2% de los asientos en los directorios de los bancos (CMF, 2026). La brecha no está en el acceso, ni en la responsabilidad financiera, sino en los montos y en la toma de decisiones.

El aporte de las mujeres se extiende también al trabajo que no se paga. De acuerdo con el Ministerio de Hacienda y Comunidad Mujer (2025), el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado alcanzó en 2023 un valor de 66.857 miles de millones de pesos, equivalentes a 75.600 millones de dólares. Las mujeres realizan el 65,2% de ese valor, lo que por sí solo equivale al 12,5% del PIB ampliado. Entre los 25 y 64 años, cada mujer aporta en promedio 6,6 millones de pesos al año en trabajo no remunerado; cada hombre, 3,7 millones. El fenómeno se repite en la región: en los diez países de América Latina que han estimado este valor, el trabajo no remunerado equivale a entre el 19% y el 27% del PIB, y en todos ellos las mujeres realizan más de dos tercios de ese aporte (Güezmes García, 2026).



# El costo del cuidado y la corresponsabilidad

El escenario demográfico vuelve todo esto más urgente. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2026), la tasa global de fecundidad de la región bajó a 1,8 hijos por mujer en 2024. Está bajo el nivel de reemplazo desde 2015, y la región es hoy la tercera con menor fecundidad del mundo. Las personas de 60 años y más representan el 15% de la población regional y se proyecta que alcancen el 25% en 2050, cerca de 182 millones de personas. El grupo que crece más rápido es el de 80 años y más, mayoritariamente femenino, lo que anticipa mayores demandas de cuidado de personas mayores sin que se haya resuelto todavía el cuidado infantil (CEPAL, 2026; Güezmes García, 2026).

Chile está en una etapa más avanzada de esta transición. Según el INE (2026e), el crecimiento natural de la población cayó de 15,3 por cada mil habitantes en 1993 a 0,9 en 2025, una reducción de 94,1%. Ese año, el 45,1% de las comunas del país registró más defunciones que nacimientos, y Valparaíso, Ñuble y Los Ríos tuvieron crecimiento natural negativo a nivel regional. El 19,7% de los nacimientos correspondió a madres extranjeras, casi tres veces la proporción de 2017 (INE, 2026e). Con este escenario, que más mujeres accedan a empleos de calidad y que más hombres asuman tareas de cuidado pasa a ser una condición para sostener la fuerza de trabajo, la productividad y los sistemas de pensiones y cuidados (CEPAL, 2026).

Superar las brechas laborales exige comprender cómo la organización social del cuidado configura oportunidades distintas 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. 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 et al., 2023). En América Latina, las mujeres dedican el triple de tiempo que los hombres al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, y esa especialización se traslada al empleo: el 24% de las mujeres ocupadas trabaja en sectores de la economía del cuidado, frente al 6% de los hombres (Güezmes García, 2026).

Según el Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Andrés Bello, cerca del 95% de la inactividad por responsabilidades familiares permanentes corresponde a mujeres. Entre 2021 y 2025, entre el 42,9% y el 44,2% de las mujeres que dejaron su empleo lo hicieron por motivos de cuidado; entre los hombres, la proporción fue de entre el 6,1% y el 8,6% (Abrigo y Adasme, 2026). Tener más años de estudio tampoco cierra la brecha. Entre las personas con estudios universitarios, la inactividad por cuidados de las mujeres es casi diez veces la de los hombres (Abrigo y Adasme, 2026).

Este trabajo tiene un costo que puede estimarse. De acuerdo con el Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer (2025), las mujeres que cuidan a niños y niñas de 0 a 4 años dedican en promedio 3 horas y 29 minutos diarios a esta tarea; los hombres que lo hacen, 1 hora y 56 minutos. Valorado al costo de reemplazo, el cuidado de la primera infancia equivale a 3,7 millones de pesos al año por cada mujer cuidadora y a 2,1 millones por cada hombre cuidador (elaboración propia con base en Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer, 2025).

La maternidad constituye otro eje crítico en el análisis. La literatura ha documentado que las madres perciben menores salarios que las mujeres sin hijos con características similares, fenómeno conocido como penalización de la maternidad (Budig y England, 2001). Sus efectos se observan en Chile. Según la Encuesta Suplementaria de Ingresos 2025, en las ocupaciones de alta calificación la brecha de ingresos entre hombres y mujeres llega a 39,9% en los hogares con menores de tres años y a 25,7% en los hogares sin menores de edad (OCEC UDP et al., 2026). Parte de esta diferencia se explica por lo que ocurre con los padres. Entre las personas que viven con menores de 18 años, el ingreso de los hombres es 10,6% mayor que el de los hombres sin hijos; en las mujeres, la diferencia es de apenas 0,5% (elaboración propia con base en OCEC UDP et al., 2026). La literatura denomina este fenómeno bonificación por paternidad (Hodges y Budig, 2010).

El costo es mayor para quienes sostienen económicamente su hogar. Entre los proveedores principales con al menos un hijo o hija menor de 18 años, los hombres ganan en promedio $1.348.951 mensuales y las mujeres $962.846. La diferencia, de 28,6%, equivale a cerca de 4,6 millones de pesos al año (OCEC UDP et al., 2026). La desigual responsabilidad económica por los hijos e hijas se expresa también en las pensiones de alimentos impagas. Desde la entrada en vigencia de la Ley N.° 21.484 sobre Responsabilidad Parental y Pago Efectivo de Deudas de Pensiones de Alimentos, y hasta noviembre de 2025, los tribunales han ordenado el pago de casi tres billones de pesos adeudados, en beneficio de más de 322.000 familias (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género [MMEG], 2026a). Estas cifras muestran que el costo de la crianza recae sobre las mujeres por dos vías: el tiempo que dedican a cuidar y los recursos que dejan de recibir.

Las brechas también se observan dentro de las grandes empresas. En las entidades que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero, las mujeres ganaron en 2025 un 8,2% menos que los hombres en los niveles administrativo y medio, y un 10,2% menos en el nivel ejecutivo. En la industria manufacturera, uno de los ejes productivos del Biobío, la brecha en el nivel ejecutivo llega a 14,2% (Ministerio de Hacienda et al., 2026).

En términos de políticas públicas, Chile dio pasos relevantes en 2026. El 16 de febrero se publicó la Ley N.° 21.805, que reconoce el derecho a cuidar, a ser cuidado y al autocuidado, y crea el Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados. Este sistema se complementa con el Plan Nacional de Apoyos y Cuidados, Chile Cuida, que incluye 100 medidas coordinadas por 14 ministerios (MMEG, 2026a). La ley crea además la Credencial de Persona Cuidadora y formaliza la Red de Empresas Chile Cuida, que reúne a 62 compañías. El presupuesto para programas de apoyo y cuidados aumentó de 73.189 millones de pesos en 2023 a 151.587 millones proyectados para 2026 (El Mostrador Braga, 2026).

El marco vigente, sin embargo, todavía refuerza la distribución desigual. El postnatal parental puede transferirse al padre desde la séptima semana, pero la decisión sigue en manos de la madre. Chile tampoco ha ratificado el Convenio núm. 183 de la OIT, que extiende la protección de la maternidad a las trabajadoras informales (Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer, 2025). Por ello, el mismo estudio recomienda avanzar hacia licencias parentales intransferibles para mujeres y hombres. Hay ejemplos cercanos de que es posible: Brasil aprobó en marzo de 2026 la ampliación gradual de la licencia de paternidad de 5 a 20 días entre 2027 y 2029 (Güezmes García, 2026).

# Hacia un modelo de gestión de la equidad de género

Los antecedentes anteriores muestran que declarar compromisos es insuficiente para reducir las brechas de género. Kalev et al. (2006) analizaron tres décadas de datos de empresas estadounidenses y encontraron que los encargados con autoridad real, los comités con atribuciones y las metas con seguimiento aumentan la presencia de mujeres en cargos directivos, mientras las capacitaciones aisladas tienen efectos débiles. La Estrategia de Igualdad de Género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2026b) propone un modelo de transformación institucional basado en siete componentes: liderazgo, integración, especialización, cultura inclusiva, recursos financieros, rendición de cuentas y comunicaciones. En el ámbito público, el Ministerio de Hacienda y ComunidadMujer (2025) plantea siete propuestas, entre ellas invertir en infraestructura de cuidados, promover la corresponsabilidad y formalizar el sector de cuidados como un nuevo motor de la economía.

Algunas instituciones ya han traducido estos principios en metas verificables. La estrategia En camino hacia la equidad e inclusión: BCIE 2025-2029, del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE, 2025), establece, entre otras metas, un reporte anual de brecha salarial con un plan de acción para cerrarla y la presencia de al menos una mujer en las ternas del 90% de los procesos de selección para cargos clave. También considera la participación de mujeres en programas de sucesión, coaching y mentoring, y que más del 78% del personal perciba un ambiente laboral libre de discriminación y acoso, medido a través de encuestas de clima. En Chile, el programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género trabajó con 63 organizaciones públicas y privadas, que suman 14.005 personas trabajadoras. En la construcción, 247 empresas obtuvieron el Sello Mujer y Construcción por contar con al menos un 15% de participación femenina en sus obras (MMEG, 2026a).

Las reglas claras también influyen en cómo las personas perciben la equidad dentro de sus organizaciones. En las empresas que reajustan los sueldos por inflación, el 69% de las mujeres considera que hombres y mujeres ganan lo mismo en cargos equivalentes; donde no existe esa política, la cifra baja a 59% (Buk, 2026c). La sobrecarga, en cambio, frena el desarrollo. El 43% de las mujeres identifica la sobrecarga y el estrés como el principal obstáculo para su productividad, frente al 35% de los hombres. Además, solo el 29% de las mujeres capacitadas declara que la formación mejoró su productividad, frente al 38% de los hombres (Buk, 2026c).

A partir de estos antecedentes y de los resultados de las mediciones realizadas desde 2023, se propone un modelo de gestión de la equidad de género para las organizaciones de la región, organizado en cuatro niveles progresivos.

1. **El primer nivel es el compromiso:** una política aprobada por la alta dirección, con objetivos explícitos y conocida por toda la organización.

2. **El segundo es la estructura:** una persona o área responsable, con autoridad para decidir y con presupuesto asignado.

3. **El tercero es la medición.** Implica estimar la brecha salarial por nivel jerárquico, fijar metas de participación en jefaturas, gerencias y directorios, asegurar la presencia de mujeres en los procesos de selección y sucesión para cargos clave, y revisar cada año los avances.

4. **El cuarto es la corresponsabilidad y el alcance.** Incluye medidas de conciliación pensadas tanto para madres como para padres, el seguimiento del uso de permisos por parte de los hombres y la participación en redes como Chile Cuida o en programas de buenas prácticas laborales. También supone mirar las condiciones de quienes trabajan para la organización a través de empresas contratistas o sin contrato directo.

5. **La rendición de cuentas atraviesa los cuatro niveles.** Los resultados deben revisarse en la alta dirección y vincularse a la evaluación de desempeño de quienes toman las decisiones.

El modelo propuesto busca que cada organización pueda reconocer en qué nivel se encuentra y qué pasos le faltan. La nueva obligación de reporte (Ley N.° 21.828, 2026) abre una oportunidad para avanzar, siempre que la información se use para gestionar y no solo para cumplir.


CÁMARA DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO
CPC
BIOBIO


Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones