

2025

6° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile

DIARIO FINANCIERO



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

SOBRE LOS AUTORES



María José Bosch K.

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School Profesora titular Dirección de Personas.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Es miembro del ICWF.



María Paz Riumalló H.

Directora ejecutiva Centro Trabajo y Familia ESE Business School. Profesora Part-Time Área Ética y Liderazgo

Directora del Club Empresas Trabajo y familia, punto de encuentro en Chile para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Investiga y enseña tanto en temas de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, mujeres en la dirección y liderazgo.



María José Urzúa P.

Investigadora del Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School.

Investiga temas de conciliación trabajo-familia y liderazgo femenino.

INTRODUCCIÓN SOBRE EL ÍNDICE

Cuando se evalúan los liderazgos, al referirnos a mujeres, se habla de “liderazgo femenino”. Esto se debe a que las mujeres en el mundo de la empresa no han pasado inadvertidas. En Chile, por la velocidad de avance y representatividad, resulta interesante hablar de liderazgo femenino.

La participación de las mujeres en el mercado laboral ha ido en aumento en Chile, sin embargo, esta es solo un 47,7% en 2024, cifra muy inferior al promedio de participación femenina de la OCDE (67,0%) (OCDE STAT, 2024). La brecha salarial de género, por su parte, ha disminuido desde un 30,7% en los años sesenta, a un 18,8% en el 2024 (SEG, 2024).

Además, según el último ranking IMAD (2024), en nuestro país solo un 24,0% de los cargos en la línea ejecutiva principal, son ocupados por una mujer, en empresas que cotizan en bolsa. Esto corresponde a un aumento del 1,0% respecto del año 2023. Esto quiere decir que, las mujeres están presentes en el mundo laboral con un avance hacia posiciones de liderazgo lento desde el 2021.

¿Por qué sucede esto? En la literatura existen múltiples explicaciones para la falta de representatividad de la mujer en la alta dirección. Una de las explicaciones es la falta de inversión en capital humano que hacen las mujeres a lo largo de su carrera. Otra de las posibles explicaciones es la cantidad de interrupciones que tiene una mujer en su carrera versus sus compañeros hombres; otra explicación es la existencia de “*mommy tracks*”, carreras que facilitan la conciliación trabajo y familia, pero que ponen techos a la carrera de la mujer .



INTRODUCCIÓN SOBRE EL ÍNDICE

Por ejemplo, desarrollar una carrera horizontalmente en la empresa, en vez de verticalmente, estar en áreas de apoyo en vez de estratégicas, etc. Esto se produce ya que el costo personal de asumir un cargo de mayor responsabilidad es demasiado alto familiarmente y prefieren seguir carreras que les permita conciliar trabajo y familia.

Otra explicación académica para la falta de presencia femenina en la alta dirección es por discriminación y prejuicio. La evidencia empírica de diferentes estudios demuestra que existe sesgos al elegir entre candidatos hombres y mujeres. Por ejemplo, algunas empresas siguen teniendo puestos estratégicos para hombres, otras no contratan mujeres por una potencial futura maternidad y por el riesgo que interrumpen su carrera, también otras empresas asumen que las mujeres de su organización no quieren subir de puesto (Perry-Jenkins y Gelster, 2020).

Al dejar de lado el talento femenino estamos omitiendo las consecuencias que esto tiene para nuestras organizaciones. Distintos estudios muestran una relación positiva entre la proporción de mujeres en el directorio y los indicadores financieros de las compañías (Leyva-Townsend et. al, 2021; Cong-Hoang Nguyen et. al 2024). Asimismo, la presencia equitativa de mujeres en directorios, gerencias y planilla general tiene un efecto positivo en el desempeño de en indicadores E.S.G, específicamente, los asociados a la gobernanza, tales como, la realización de auditorías internas, cumplimiento legal, disminución de denuncias y resolución de casos de corrupción interna (Sandretto et. al, 2025).



INTRODUCCIÓN SOBRE EL ÍNDICE

A nivel nacional, también existe evidencia de que una mayor participación femenina en directorios de empresas públicas trae consigo un mejor funcionamiento de estos, tales como mejoras en los flujos de información, mayores mecanismos de evaluación a las gerencias y un posicionamiento de temas como gestión del talento, *compliance*, sostenibilidad y relación con *stakeholders* (Enrione et. al, 2021).

Entonces, si es tan bueno fomentar el liderazgo femenino en nuestras organizaciones ¿qué podemos hacer? Existen diferentes caminos y no hay una única respuesta a esta pregunta, además hay distintos actores involucrados (empresa, familia, sociedad, estado, etc.), y debemos generar iniciativas acordes a cada uno de ellos.

En este contexto surge este proyecto académico y de difusión, que se aplica por quinto año consecutivo, y que busca conocer las percepciones de hombres y mujeres sobre la inclusión y trayectoria laboral de las mujeres en las empresas en Chile.

Es así como **Diario Financiero** y el **Centro Trabajo y Familia del ESE Business School** han aunado esfuerzos a fin de implementar y desarrollar el “**6° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile**”.



INTRODUCCIÓN

¿QUIÉNES SOMOS?



DIARIO FINANCIERO

Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes:

Centro de investigación que tiene por objetivo fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial de la sociedad chilena. Busca constituirse como principal referente en Chile en cuanto a Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) al realizar distintas actividades como investigaciones, seminarios, foros y programas académicos.

Diario Financiero:

Diario líder de prensa en negocios, fundado 1988 por un grupo de periodistas especialistas en economía y negocios. El Club #SomosFinancieras es una comunidad del Diario Financiero, que tiene por objetivo dar visibilidad al aporte de las mujeres profesionales y trabajadoras de los más diversos ámbitos económicos del país.





CONTENIDO

1. Objetivo del estudio
2. Metodología
3. Datos de la muestra
4. Resultados: Índice
5. Resultados: sección equidad de género
6. Resultados: sección trayectoria profesional
7. Resultados: sección inteligencia artificial generativa
8. Principales conclusiones
9. Sobre los autores



OBJETIVO DEL ESTUDIO



Indicador que busca conocer las percepciones de hombres y mujeres sobre la inclusión y trayectoria laboral de las mujeres en las empresas en Chile.

- Analizar como difiere esta percepción según sexo.
- Observar cómo se comporta según tamaño empresa.
- Buscar oportunidades de mejora.
- Conocer las percepciones que existen sobre las barreras en la trayectoria profesional femenina.
- Indagar en temáticas relacionadas a la gestión de personas como el alza de uso de la inteligencia artificial generativa en el lugar de trabajo y las acciones que han tomado las organizaciones para gestionar este cambio.



METODOLOGÍA SOBRE EL ÍNDICE Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Este instrumento de medición fue desarrollado por el **Centro Trabajo y Familia del ESE Business School** específicamente para este proyecto. La encuesta consta de tres secciones además de los datos demográficos.

La primera sección buscaba evaluar indicadores de equidad de género en la compañía, la segunda se refirió a la trayectoria laboral, y la tercera a un tema de actualidad que varía año a año. Para el 2025 se decidió preguntar nuevamente acerca del uso de inteligencia artificial generativa en el trabajo. El fin era comprender su masificación y los protocolos que las empresas han aplicado para incorporarla como herramienta de trabajo. Cabe destacar que esta es la tercera vez que se incorporan preguntas de este tipo a la medición.

El cálculo del índice está basado en los tres pilares de la encuesta, entregándole un peso relativo a cada uno de ellos. En esta versión, el peso del índice de acuerdo con cada uno de los factores fue el siguiente: la equidad de género utilizando preguntas del Índice de Bloomberg (con un 40% de ponderación), la trayectoria profesional (con un 50% de ponderación), inteligenciar artificial generativa (10%).

En términos generales, un mayor puntaje, significa que los consultados, perciben un mejor entorno empresarial y cultural para la inclusión laboral femenina, y su posibilidad de llevar una trayectoria profesional sostenida.



METODOLOGÍA SOBRE EL ÍNDICE Y RECOLECCIÓN DE DATOS

1° EQUIDAD DE GÉNERO 40 puntos 2019 Bloomberg Gender Equality Index Survey	2° TRAYECTORIA PROFESIONAL 50 puntos Maternidad y trayectoria profesional en España (2017) de Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y Marc Grau.	3° INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA 10 puntos BCG (2023) AI at work. What people are saying Checkr (2023) Comprehensive survey of AI in the workplace	T TOTAL 100 puntos
---	--	---	--

Fecha

Junio-Agosto del 2025

Método

Encuesta on-line

Casos

642



PRINCIPALES HALLAZGOS

Índice global

- Bajo promedio general en índice: 43,9 puntos sobre 100. Este permanece estable, sin embargo, no ha vuelto a su máximo histórico de 46,0 el año 2022.
- Los hombres tienen una visión más positiva del entorno respecto a la inclusión femenina que las mismas mujeres. Esta brecha varía año a año, pero se mantiene la tendencia.

Equidad de Género

- En la sección equidad de género no se encontraron grandes avances. El único indicador que presentó una leve mejoría y confirma una tendencia al alza es la existencia de un encargado de diversidad en la organización.
- Desde que comenzó la medición del índice no se vislumbra un aumento de mujeres en gerencia general y presidencia de las compañías.
- La representación de las mujeres de la plantilla en la alta dirección es baja. Las empresas con menor dotación siempre tienen una mejor representación de mujeres en plantilla.

PRINCIPALES HALLAZGOS

- Respecto al rol del encargado de diversidad se destaca que:
 - Esta más presente en empresas de mayor dotación lo que se asocia a una mayor entrega de beneficios familiares.
 - Su existencia se asocia negativamente a la representación de mujeres en la alta dirección. Lo anterior indica que este cargo no está cumpliendo un rol que gestione la movilidad ascendente de las mujeres dentro de las organizaciones.

Trayectoria profesional

- Esta sección obtuvo solo 17,8 puntos. Estos niveles son inferiores que en años anteriores.
- Este indicador presenta diferencias relevantes en la percepción de inclusión profesional entre hombres y mujeres:
 - Se consolida una tendencia al alza en la percepción de que tener hijos limita la carrera profesional para las mujeres y que es necesario hacer renuncias familiares para alcanzar el éxito profesional.
 - Esta percepción se acentúa en las mujeres, mientras sus hijos están en edades más tempranas.
- Persiste la tendencia a la baja en la felicidad reportada en el trabajo. Desde el 2020 a la fecha un 10,2% menos afirmaba que su trabajo los hacía feliz.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Inteligencia Artificial Generativa

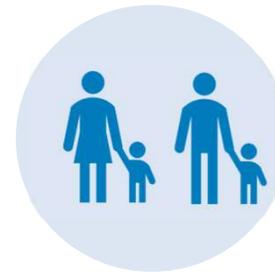
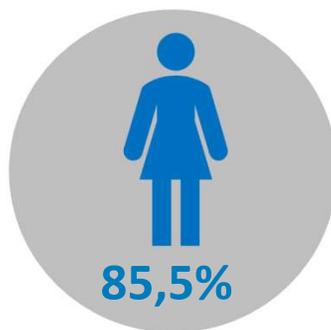
- Esta sección del índice obtuvo un puntaje de 6,0. Las mujeres parecen tener una menor percepción de riesgos frente a la introducción de este tipo de tecnologías en el mundo laboral. Este patrón se repite desde el año 2023.
- Este año por primera vez se observó que las mujeres utilizan significativamente más la I.A.G en su trabajo que los hombres.
- La implementación de protocolos de uso ético de inteligencia artificial se asocia a empresas de mayor dotación.
- Respecto a las tendencias de *upskilling* en inteligencia artificial, se encontró que las empresas capacitan de manera equitativa a hombres y mujeres en inteligencia artificial.
- No obstante, son las mujeres quienes declaran necesitar capacitación en mayor medida que los hombres. Por su parte, los hombres toman más la iniciativa de capacitarse por su cuenta.

DATOS DE LA MUESTRA SOCIODEMOGRÁFICAS

La muestra recolectada se compone en su mayoría por mujeres (85,5% vs 14,5% hombres). Un gran porcentaje está casado o vive en pareja (74,0%). Además, prevalentemente tienen hijos (78,1%).

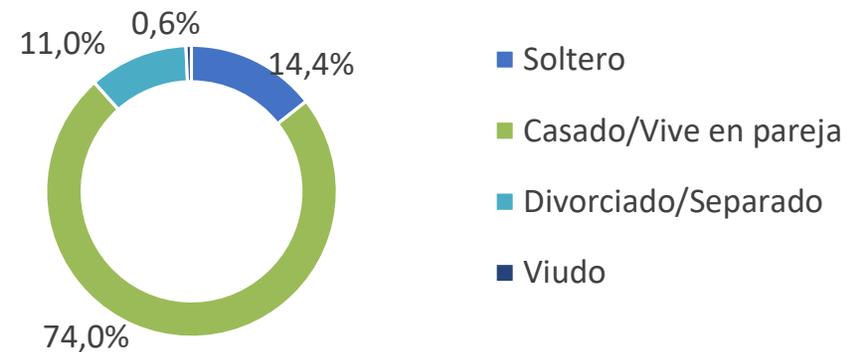
Los grupos etarios de la muestra se concentran principalmente entre los 36 y 55 años (73,0%).

Dentro de las personas que tienen hijos, se encontró que la edad del hijo menor se concentra y distribuye de manera equitativa entre los 0-4 años, 5-10 años y 11-18 años.



Un 78,1% tiene hijos

Gráfico N° 1 Estado Civil



DATOS DE LA MUESTRA SOCIODEMOGRÁFICAS

Gráfico N° 2 Edad

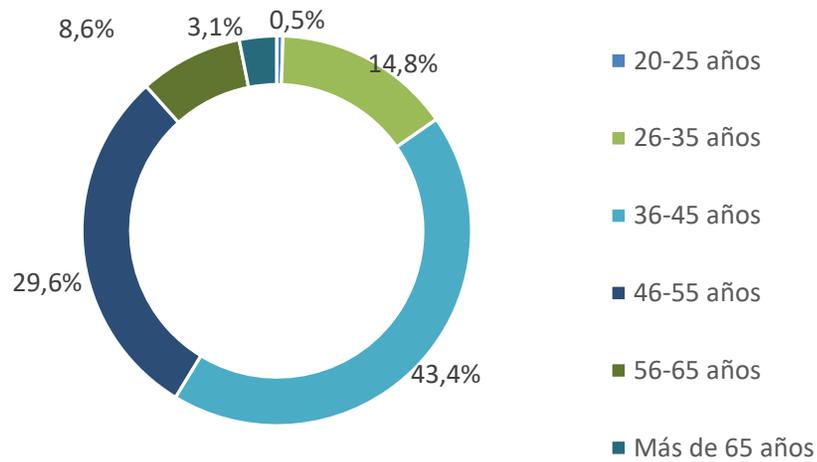
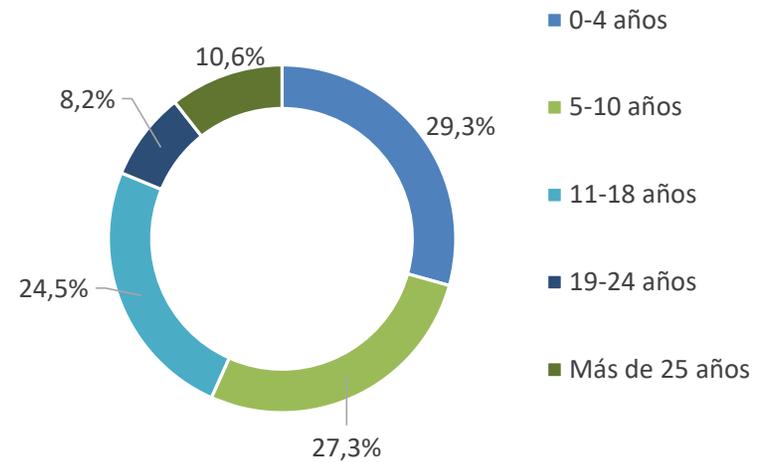


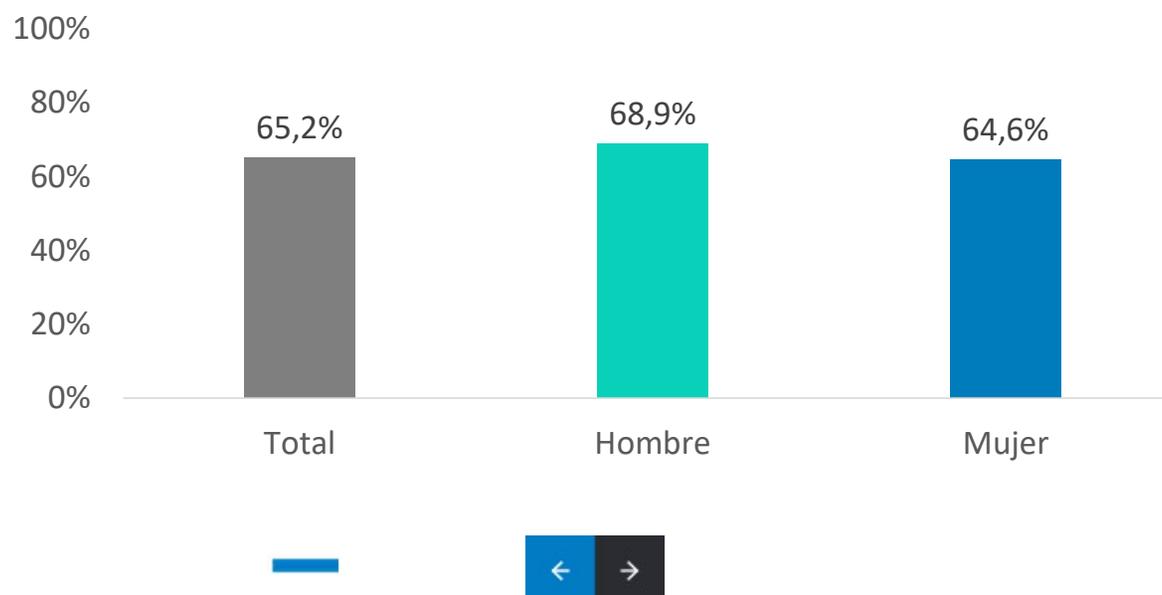
Gráfico N° 3 Edad hijo menor



DATOS DE LA MUESTRA LABORALES

En cuanto al perfil laboral, un 65,2% tenía personas bajo su responsabilidad. Hay una mayor proporción de hombres (68,9%) que de mujeres (64,6%), aunque la diferencia es menor que en años anteriores.

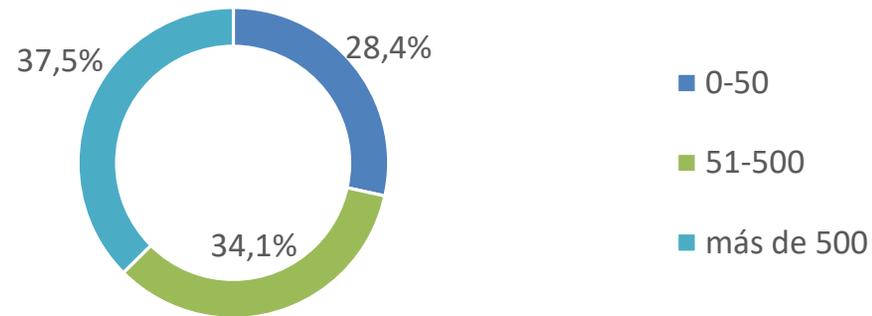
Gráfico N° 4 Tiene personas bajo su responsabilidad



DATOS DE LA MUESTRA LAS EMPRESAS

Con relación a las características de las empresas donde trabajaban los encuestados se encontró que estas eran de tamaño variado. Un 28,4% de las personas trabajaba en empresas de menos de 50 trabajadores. Un 34,1% eran organizaciones medianas, con una dotación entre 51-500 colaboradores. Finalmente, un 37,5% se desempeñaba en grandes empresas, con dotaciones mayores a 500 personas.

Gráfico N°5 Tamaño empresa



RESULTADOS ÍNDICE

En los resultados de los datos recolectados el 2025, el puntaje mínimo obtenido fue de 20,1 y el máximo de 79,9. Sin embargo, el puntaje promedio fue de un 43,9; menor a la mitad del puntaje máximo posible. Es importante destacar que el 50,0% de la muestra no obtuvo más de 42,0 puntos. Lo anterior indica que desde el año 2020 hasta ahora, las mejoras en la percepción de las personas han sido prácticamente nulas en esta materia. Dado esto cabe preguntarse si las acciones organizacionales han sido insuficientes, o más bien, a nivel social y cultural, aun existen muchos sesgos que no permiten eliminar las barreras existentes para la mujer.

El puntaje promedio para hombres fue de un 49,4, mientras que para las mujeres fue de un 43,2, diferencia que NO es estadísticamente significativa. Es decir, a nivel general, hombres y mujeres estarían percibiendo en la misma medida las barreras existentes para la mujer en su inclusión laboral.

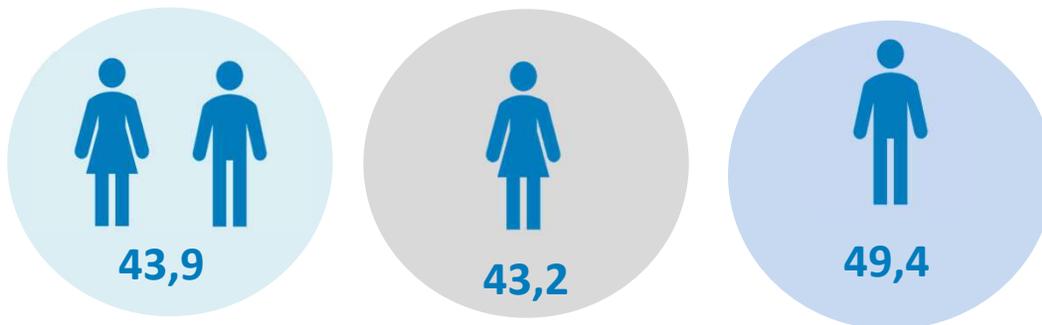


Tabla N°1 Puntaje mínimo y máximo índice	
Mínimo	20,1
Máximo	79,9

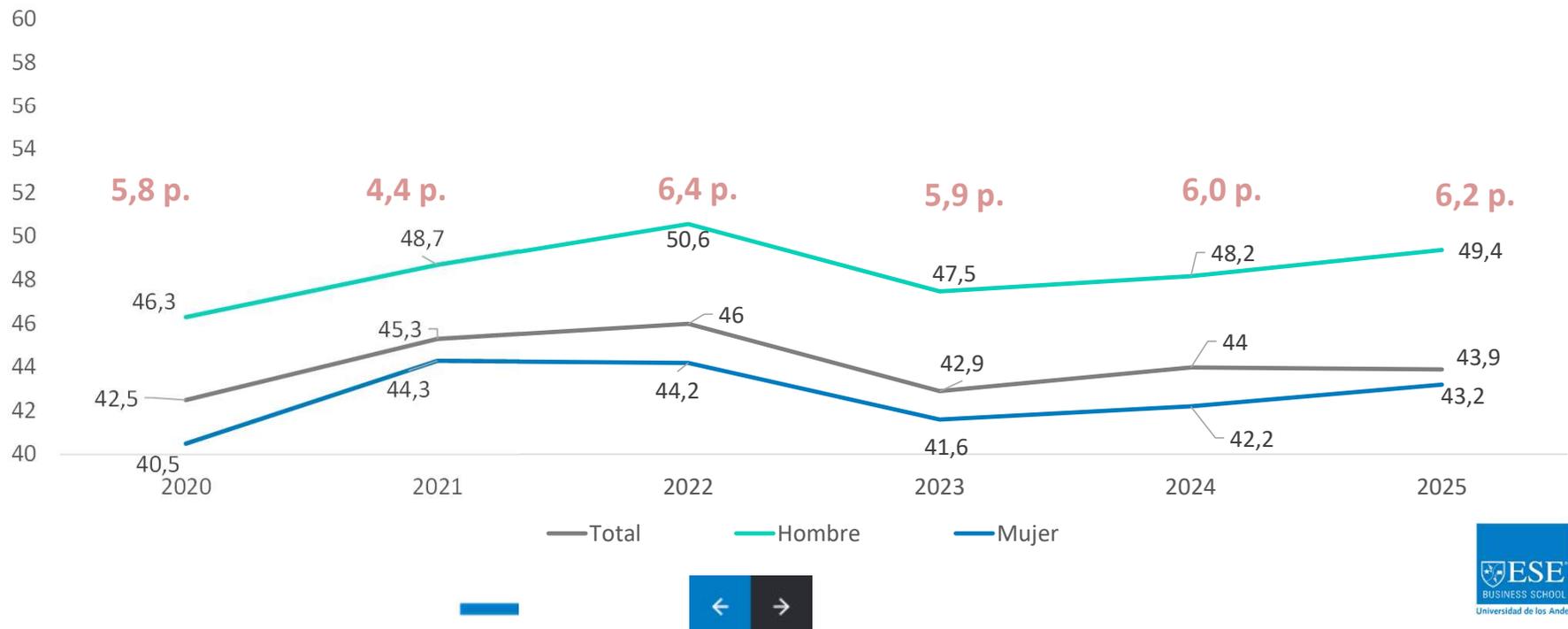
El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **42,0** puntos



RESULTADOS ÍNDICE

Al observar la variación anual del índice entre el 2020 y 2025, se podría concluir que este se ha estancado. Si bien año a año ha habido fluctuaciones, no existe un patrón de mejoras o empeoramiento sostenido. A continuación, se indagará posibles explicaciones a este retroceso.

Gráfico N° 6 Brechas de género en índice global 2020-2025



RESULTADOS EQUIDAD DE GÉNERO

Las preguntas de esta sección están basadas en el *Bloomberg Gender Equality Index* y buscan medir el nivel de equidad de género percibido por mujeres y hombres en sus organizaciones bajo ciertos parámetros. Para obtener esta información se realizaron preguntas buscando conocer el número de mujeres de la alta dirección, número de mujeres en la planilla de la empresa, políticas y servicios de cuidados ofrecidos por la empresa, entre otros.

En base a lo anterior, se construyó un indicador de equidad de género en la organización el cual tiene un peso del 40%. De esta manera, se crea un puntaje que va desde el 0 al 45, dado que existe una bonificación de cinco puntos, en base a variables de inclusión de mujeres en presidencia, gerencia y la existencia de beneficios familiares excepcionales. Este método ha sido utilizado en otros indicadores de equidad de género como Bloomberg (2019) e IMAD (2020).



RESULTADOS EQUIDAD DE GÉNERO

En este estudio, la sección equidad de género tuvo un puntaje mínimo de 5,0 y un puntaje máximo de 41,0. Para la muestra, el puntaje promedio fue de 19,0, es decir este representa menos de la mitad del puntaje posible de obtener. Este año, la diferencia entre hombres (18,0) y mujeres (19,2) en esta sección es de 1,2 puntos y no es estadísticamente significativa.

Con relación a años anteriores se encontró una leve mejoría al indicador. Además, por primera vez, la mujeres puntúan levemente más que los hombres. Lo anterior invita a indagar cual es la causa de esta alza y ha monitorearla de cerca para observar si se esta materializando un cambio.

Tabla N° 2 Evolución sección equidad de género

2020	2021	2022	2023	2024	2025
17,3	17,0	18,6	16,3	16,7	19



Tabla N° 3 Puntaje mínimo y máximo sección

Mínimo	5,0
Máximo	41,0

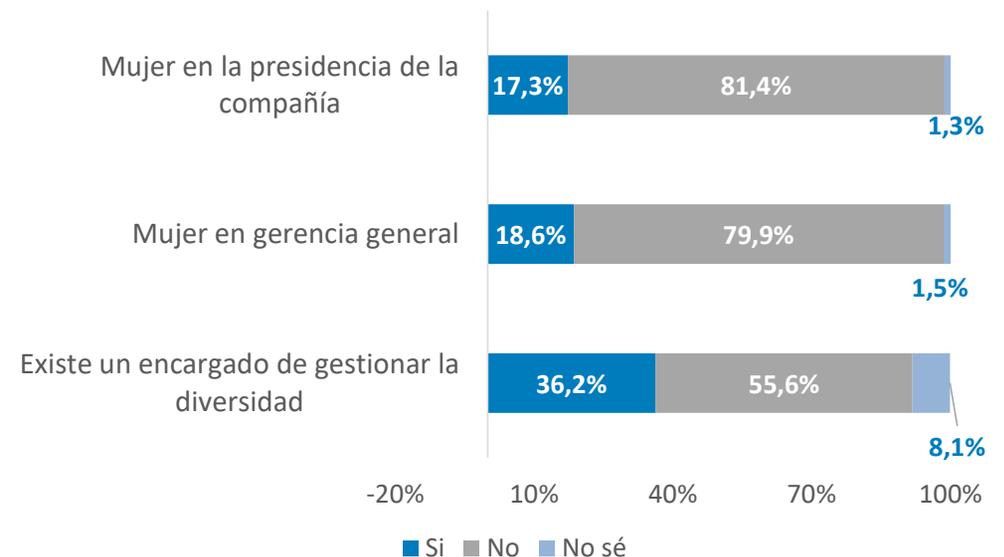
El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **17,0** puntos

RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Al analizar con mayor profundidad las variables de equidad de género en la organización, se encontró que un 36,2% de los encuestados afirmaba que existía una persona a cargo de promocionar y gestionar la diversidad de género en las empresas que trabajaban. Por otro lado, solo un 18,6% afirmó que había una mujer en la gerencia general y un 17,3% que había una mujer como presidenta de la compañía.

A continuación, se muestra el avance de estas variables a lo largo de los años.

Gráfico N° 7 Impulsores de diversidad de género



Con relación a los indicadores claves según **Bloomberg** para impulsar la diversidad dentro de la compañía se observa niveles bastante **bajos**.



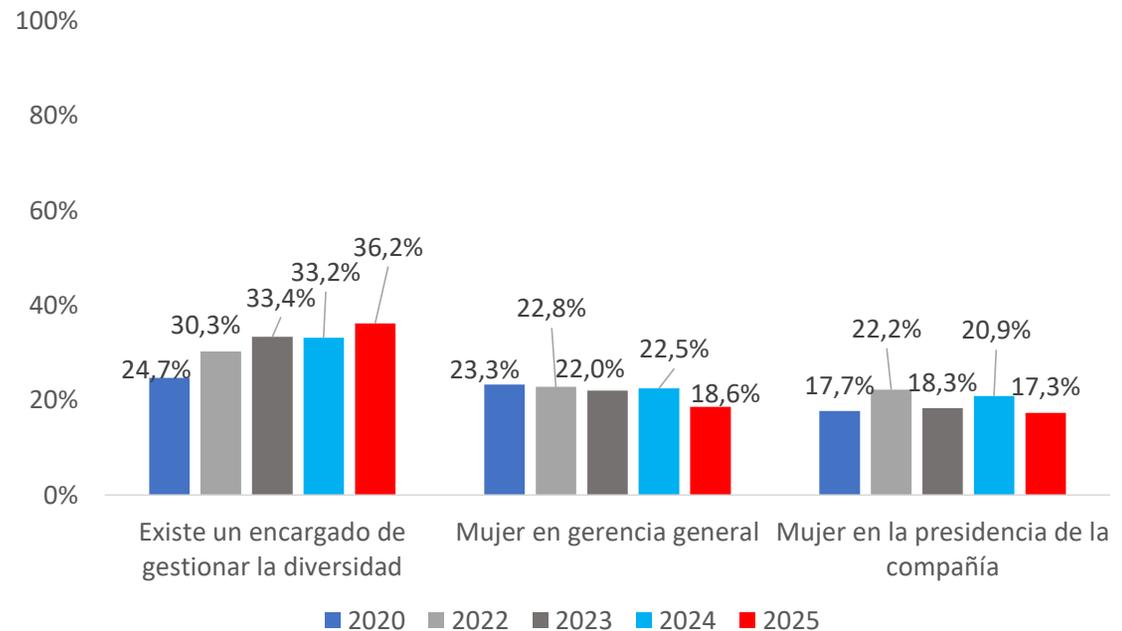
RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Al analizar estas variables a lo largo de los años, se encontró que la tendencia de tener un encargado de gestionar la diversidad ha seguido aumentando llegando a un 36,2%.

Por su parte, la ocupación de puestos de presidencia o gerencia general sigue oscilando en los mismos porcentajes dentro de los cinco años de medición.

Con todo, los avances que se vieron desde el 2020 parecen apuntar más a la existencia de personas que gestionan la diversidad, no así, a una real representación de la mujer en la alta dirección.

Gráfico N° 8 Impulsores de diversidad 2020-2025



La tendencia de tener un **encargado de diversidad** se posicionó en más de un tercio de los encuestados desde el 2023.



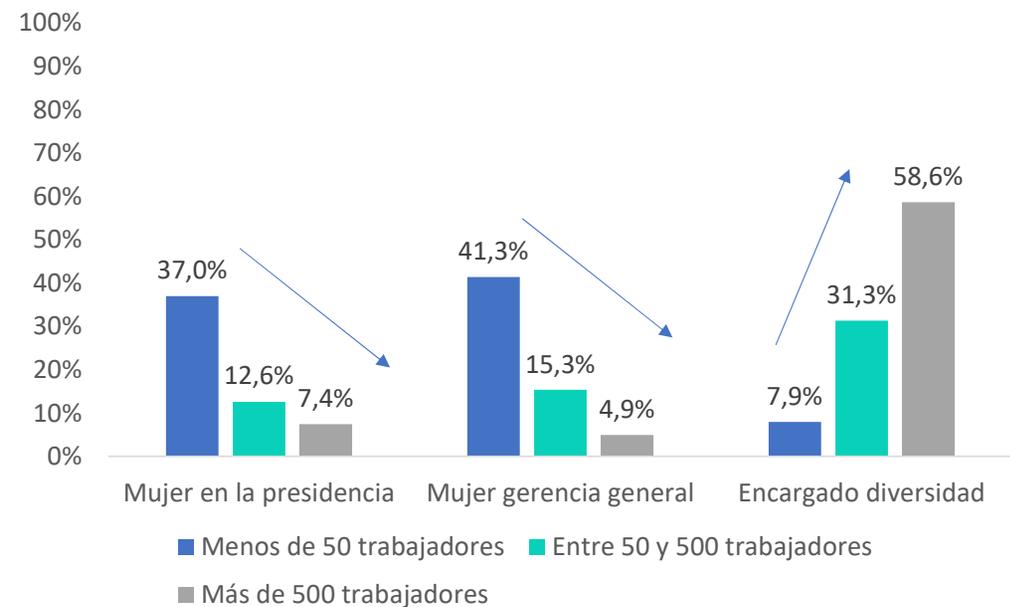
RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Es interesante que las variables relacionadas a la presencia femenina en la alta dirección son siempre mayores mientras menos dotación tiene la empresa.

Por el contrario, a medida que la empresa es más grande, esto se asocia en mayor medida a la existencia de un encargado de diversidad.

Esto indicaría que las empresas pequeñas favorecen la representación, mientras que las empresas grandes favorecen en aspectos relacionados a los beneficios laborales que trae consigo un encargado de estas temáticas.

Gráfico N° 9 Impulsores de diversidad según tamaño empresa



RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Para analizar la representación de las mujeres de la empresa en la alta dirección, se les preguntó a los encuestados el porcentaje de mujeres en plantilla y el porcentaje de mujeres en la alta dirección. De esta manera se creó una razón que arrojó cuatro categorías, las que se explican en la siguiente tabla:

Tabla N° 4 Representación de mujeres en la alta dirección	
Infrarrepresentadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es muy baja respecto a la cantidad de mujeres en plantilla.
Subrepresentadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es menor a la cantidad de mujeres en plantilla.
Representadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es igual a la cantidad de mujeres en plantilla.
Sobrerrepresentadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es mayor a las mujeres en plantilla.

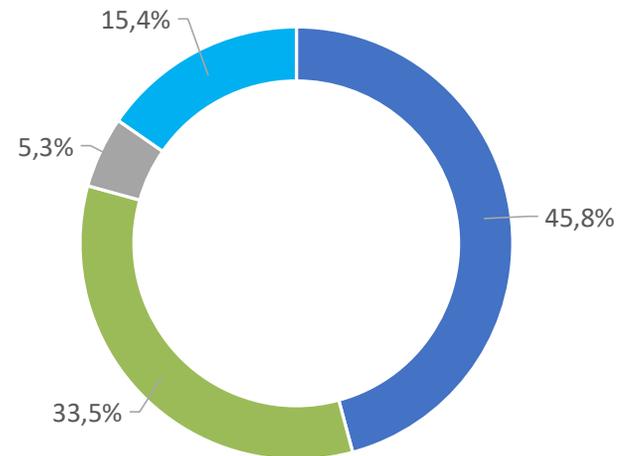


RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Con relación a la representación de las mujeres en plantilla en la alta dirección, este año se visualizó lo siguiente. Según lo que informan los encuestados el 45,8% declaraba que en su empresa las mujeres estaban infrarrepresentadas. Por su parte el 33,5% se encontraba subrepresentadas. Es decir, un 79,3% de la muestra afirmaba que el nivel de representación era bajo. Por su parte, solo un 5,3% afirmó que había equidad y un 15,4% sobrerrepresentación.

Al comparar con años anteriores se observa que la representación equitativa empeoró respecto al año pasado, aunque ha aumentado la sobrerrepresentación. De todas formas, al sumar la infrarrepresentación y subrepresentación a lo largo de los años, se observa que este número ronda el 80,0% desde el 2024.

Gráfico N° 10 Representación de mujeres en plantilla en la alta dirección



- Infrarrepresentadas
- Subrepresentadas
- Representadas
- Sobrerrepresentadas

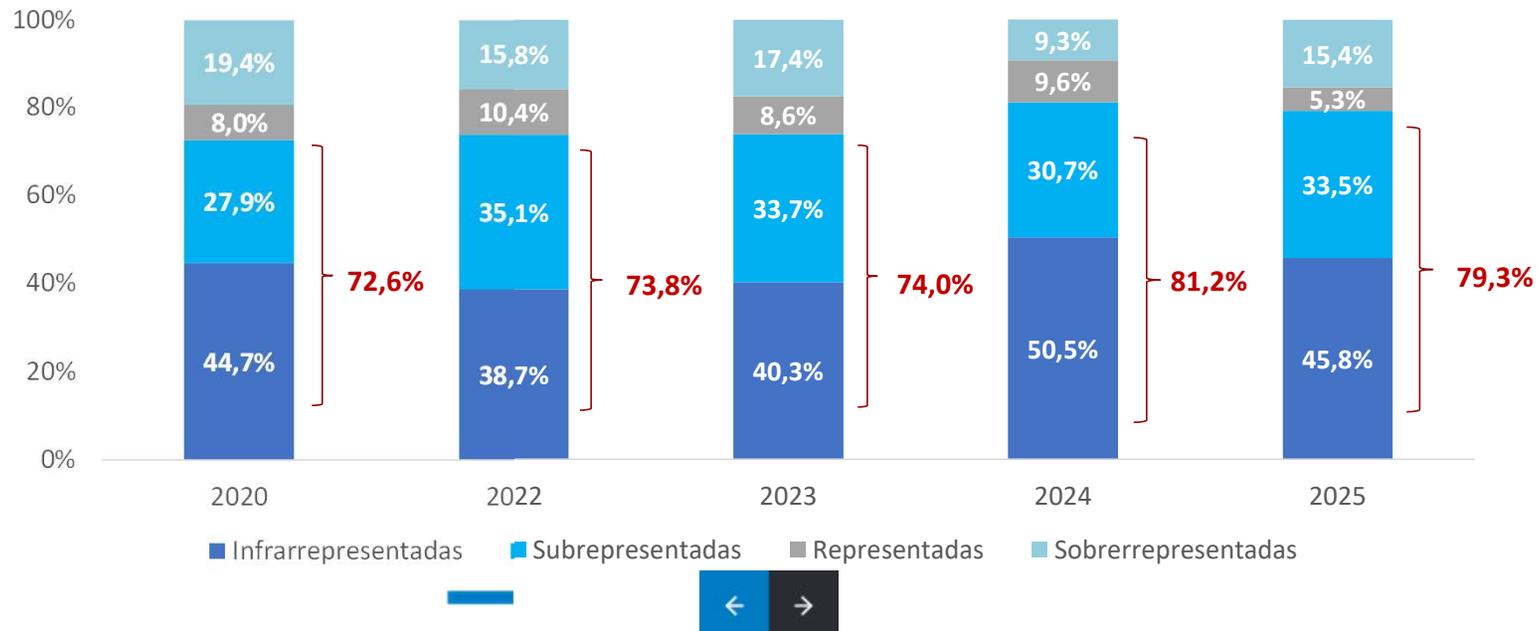


RESULTADOS EQUIDAD DE GÉNERO

REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Tal como se observa en el gráfico N° 11, la baja representación de las mujeres en plantilla en la alta dirección era de 72,6% el 2020. Esta cifra sube al 74,0% el 2023. El año 2024, el 81,2% de los encuestados afirmaba que en su empresa la representación era baja, cifra que se estabiliza este año en un 79,3%. Lo anterior apunta que, a nivel global, la representación de las mujeres en plantilla en la alta dirección se ha deteriorado a lo largo de los años.

Gráfico N° 11 Representación de mujeres en la alta dirección 2020-2023



RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Al indagar más en este indicador se observa una relación entre el número de trabajadores que tienen las empresas donde trabajaban los encuestados y la representación femenina en la alta dirección.

Empresa pequeña (Menos de 50 trabajadores): es en estas empresas donde la representación es mejor. Esta ha tendido a oscilar entre el 14,6% y 23,0% desde que comenzó la medición. De todas formas, el último año la infrarepresentación disminuyó mucho en empresas de menor tamaño, pero también disminuyó la representación equitativa, a sus niveles más bajos.

Empresa mediana (Entre 50-500 trabajadores): en estas empresas no se han visto mejorías a lo largo de los años. Al contrario, los niveles de representación están estancados y la infrarepresentación es aún mayor que cuando comenzo la medición.

Empresa grande (Más de 500 trabajadores): en este caso la infrarepresentación y representación se mantienen en niveles similares desde el 2020.

Las **mujeres** han estado siempre mejor representadas en altos cargos en empresas de **menor** dotación, pero este nivel se ha mantenido estable, sin mejorías.

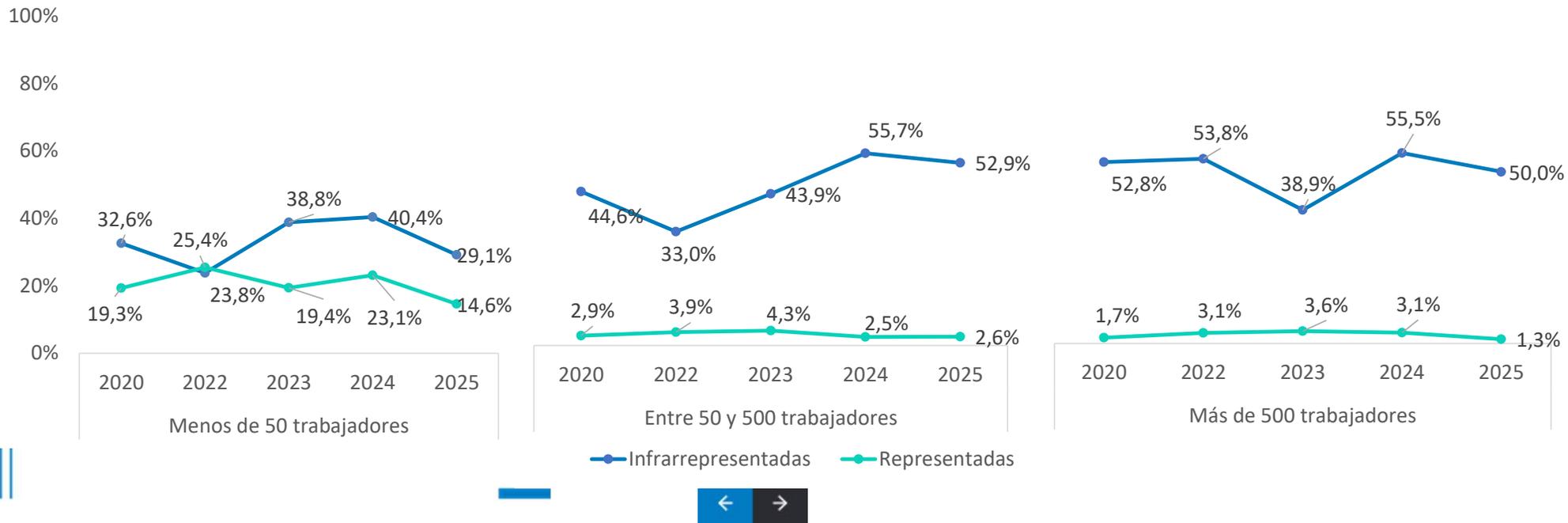


RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

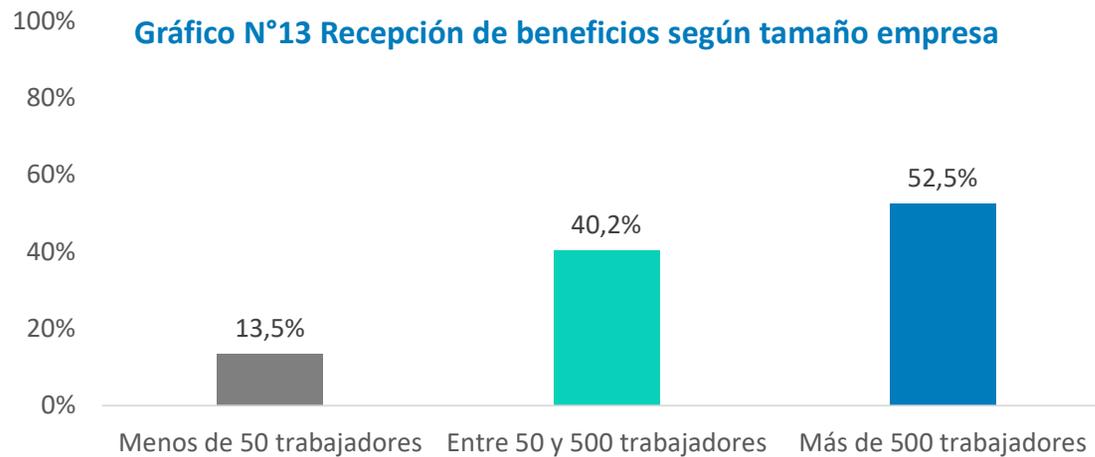
Las mujeres siempre han estado mejor representadas en empresa de menor dotación. Por el contrario, la infrarrepresentación ha tendido a empeorar en empresas medianas y grandes.

Gráfico N° 12 Representación de mujeres en la alta dirección según tamaño empresa 2020-2025



RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO PERSONAS QUE RECIBEN BENEFICIOS Y APOYO AL CUIDADO FAMILIAR

Si bien, en las empresas de mayor dotación existe una menor representación de las mujeres en altos cargos, estas tienen una ventaja por sobre las empresas con menos trabajadores en términos de servicios de apoyo a la maternidad/paternidad. En estas empresas existe una mayor oferta de beneficios o servicios de cuidado familiar. Esta tendencia se ha mantenido desde el año 2020.



Las empresas con **mayor** dotación ofrecen **más** beneficios o servicios de cuidado familiar

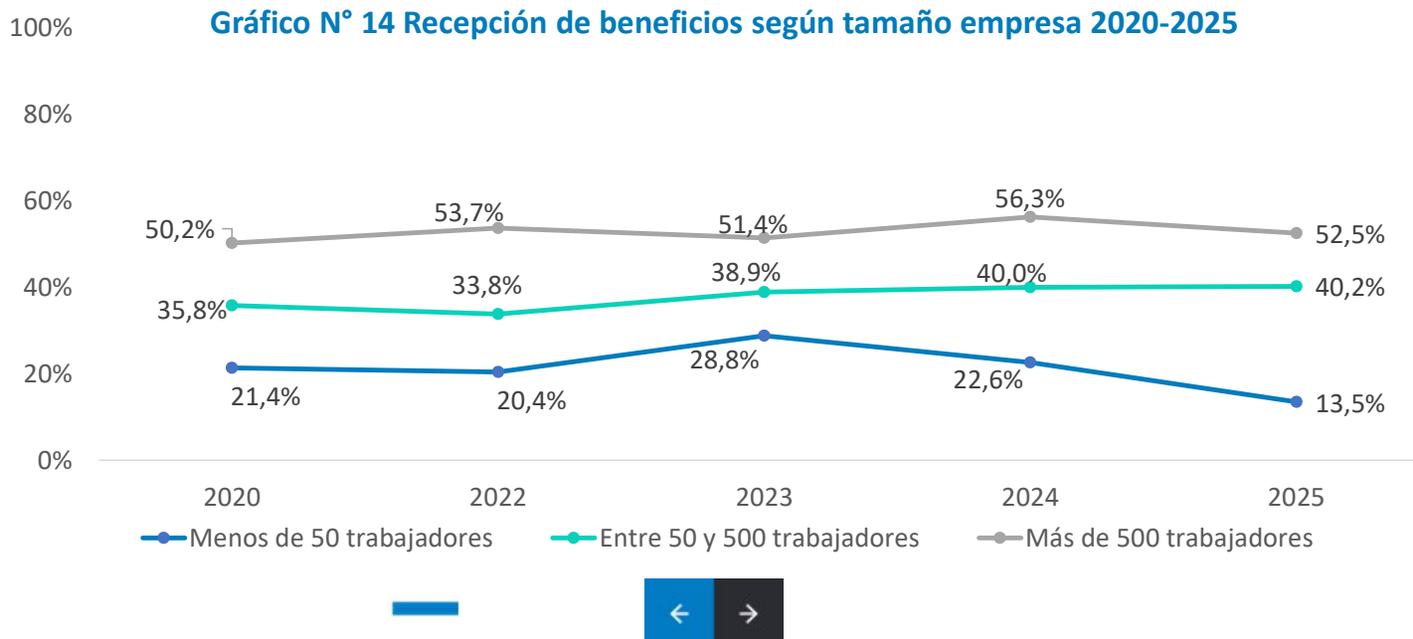


RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

PERSONAS QUE RECIBEN BENEFICIOS Y APOYO AL CUIDADO FAMILIAR

Ahora, al comparar con años anteriores, también se observa que la entrega de beneficios en empresas grandes y medianas ha ido en aumento sostenido desde el 2020, con leves bajas en el intertanto.

En el caso de las empresas con menos trabajadores el aumento de beneficios ha sido más acotado y no sostenido en el tiempo, de hecho, desde el 2024 se percibe una clara baja a niveles nunca antes vistos.

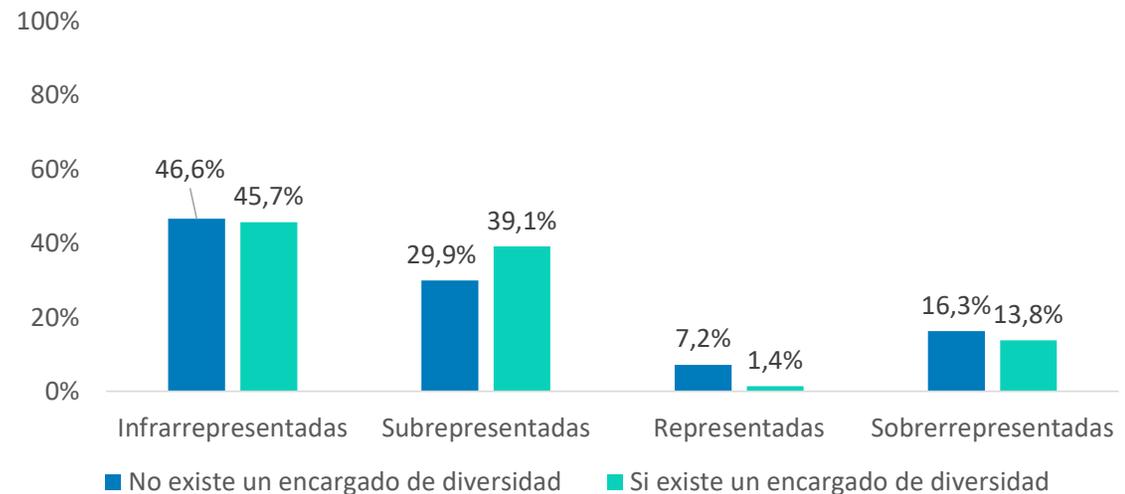


RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD

Para ahondar en el análisis se investigaron las implicancias que tiene la existencia de un encargado de diversidad dentro de las organizaciones.

Este año la relación parece apuntar a que los encargados de diversidad se asocian en mayor medida a la subrepresentación de la mujer en la alta dirección que ha su representación equitativa o sobrerrepresentación.

Gráfico N° 15 Nivel de representación de la mujer en la alta dirección según existencia de un encargado de diversidad en la empresa



La existencia de un **encargado de diversidad y equidad de género** se asocian a una subrepresentación de **mujeres en la alta dirección.**

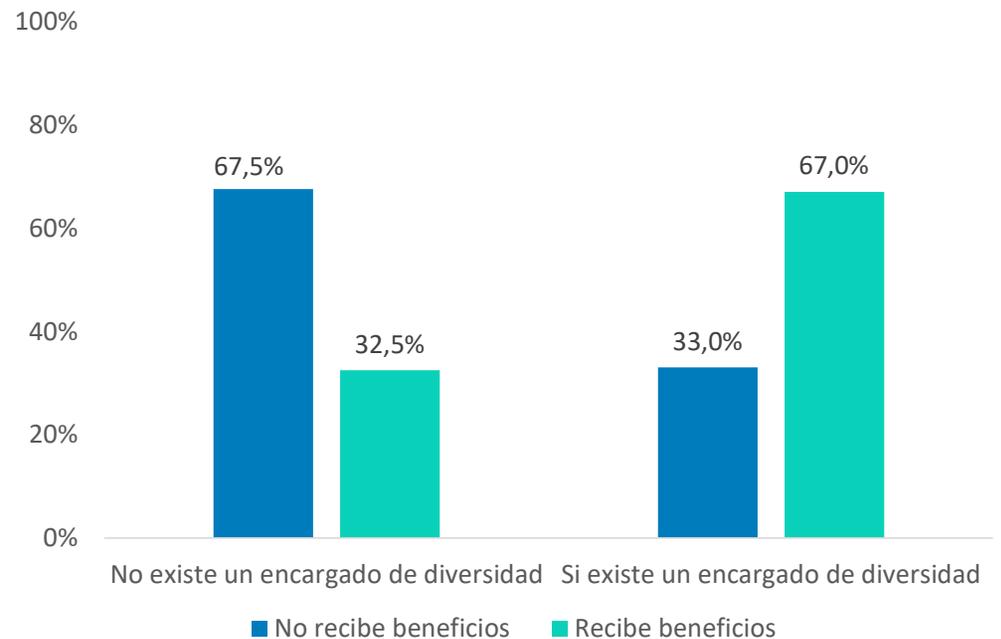


RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD

En contraste, existe una clara relación entre la existencia de un director de diversidad y la afirmación de que la empresa cuenta con políticas de apoyo al cuidado, independiente de su tamaño.

Lo anterior da cuenta de una paradoja que se había detectado desde las primeras versiones de este estudio. Los encargados de diversidad se están concentrando en la oferta de beneficios de cuidado familiar, sin embargo, por alguna razón no están logrando cambiar la estructura organizacional, de manera que mejoré la representación femenina en la alta dirección.

Gráfico N°16 Recepción de beneficios según existencia de encargado de diversidad



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

Se habla de trayectoria profesional para comprender los procesos laborales que viven las personas a lo largo del ciclo vital. Esto porque el desarrollo de carrera en la era contemporánea no siempre es una progresión ascendente en el tiempo, lo que generalmente obedece a factores familiares (Bosch, Riumalló, & Fernández, 2017).

Las carreras profesionales rígidas del siglo XX obedecían a un modelo que divide el trabajo en base a los roles de género (Rönkä, Oralava, & Pulkkinen, 2003). De esta manera, la existencia de trayectorias laborales flexibles es también la cristalización de una serie de decisiones que se van tomando en pareja para compatibilizar dos carreras laborales con el cuidado y crianza, de manera de velar por el bienestar global familiar.

Sin embargo, la realidad es que el modelo de trabajo sigue descansando en la división de roles de género (Killewald, 2012). Esto implica que el trabajador ideal es encarnado por el hombre proveedor que puede dedicarse 24/7 a la empresa. Esto provoca que aún hoy en día, las trayectorias vitales femeninas, incluidas las laborales, se caracterizan por ser diversas y no lineares, mientras que las trayectorias laborales masculinas suelen ser más rígidas (Rönkä, Oralava, & Pulkkinen, 2003). Lo anterior, sería la causa de la persistente penalización a la maternidad en el mundo laboral (Perry-Jenkins y Gelster, 2020).



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

Dado lo anterior, este estudio incorporó el concepto de trayectoria profesional para comprender los facilitadores u obstaculizadores que se perciben en el entorno para que padres y madres vivan un pleno desarrollo familiar y profesional. Esto sin necesidad de recurrir a sacrificios familiares para poder progresar en su carrera profesional .

En esta parte del cuestionario se incluyeron preguntas sobre percepciones sobre la maternidad y paternidad en el mundo laboral, renuncias familiares en favor del trabajo y barreras para el avance e inclusión laboral de la mujer.

De esta manera, se creó un indicador de trayectoria laboral con una escala de puntaje del 1 al 50, indicando que, a mayor puntaje, las personas perciben más facilitadores para la trayectoria laboral femenina.



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

A nivel general, la muestra obtuvo un puntaje promedio de 17,8 de un total de 50. Esto indica que un deterioro importante en esta sección nunca antes visto. Pareciera ser que aumenta la percepción de que existen más obstáculos que facilitadores para la trayectoria laboral femenina. Es destacable que en esta es la única que sección donde existió una **diferencia relevante de percepción entre hombres y mujeres**. Así, los hombres advierten menos obstáculos para inclusión laboral femenina que las mismas mujeres.

MU1

Tabla N° 5 Evolución sección trayectoria profesional

2020	2021	2022	2023	2024	2025
18,7	23,1	20,7	19,9	20,4	17,8

Tabla N° 6 Puntaje mínimo y máximo índice

Mínimo	4,9
Máximo	44,1



El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **16,3** puntos

Diapositiva 36

MU1 Esto puede ser porque el índice por primera vez tiene tanta mujer.
María José Urzúa; 2025-08-19T15:01:27.089

RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

Al observar cómo se comporta la brecha de percepciones según sexo a lo largo de los años, se visualiza que esta ha tendido a estabilizarse en los 5 puntos porcentuales. Lo anterior da cuenta que, a lo largo de los años, los hombres consideran que es más fácil ser mujer en el mundo laboral, mientras que para las mujeres esta percepción se ha mantenido más o menos estable en el tiempo. De todas formas, la baja de este año se explicaría porque los mismos hombres volvieron a puntuar casi a los niveles de 2020.

Gráfico N° 17 Brecha de género en puntaje sección trayectoria profesional 2020-2025



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL CORRESPONSABILIDAD: UN VALOR GENERACIONAL

La literatura ha documentado que una de las principales soluciones al cierre de brechas de género en las trayectorias laborales es el aumento de la corresponsabilidad en las labores del hogar y crianza. Por el contrario, las relaciones especializadas, donde se asume que el hombre es el principal proveedor del hogar y la mujer la principal encargada de la crianza, inducen a la toma de decisiones que afectan la trayectoria laboral femenina en favor de la familia (Radcliffe & Cassell, 2015).

Para medir la existencia de corresponsabilidad familiar, Chinchilla, Jiménez y Grau (2017) definieron tipos de relaciones en función del grado de compromiso que las personas asumen en el ámbito familiar y profesional.

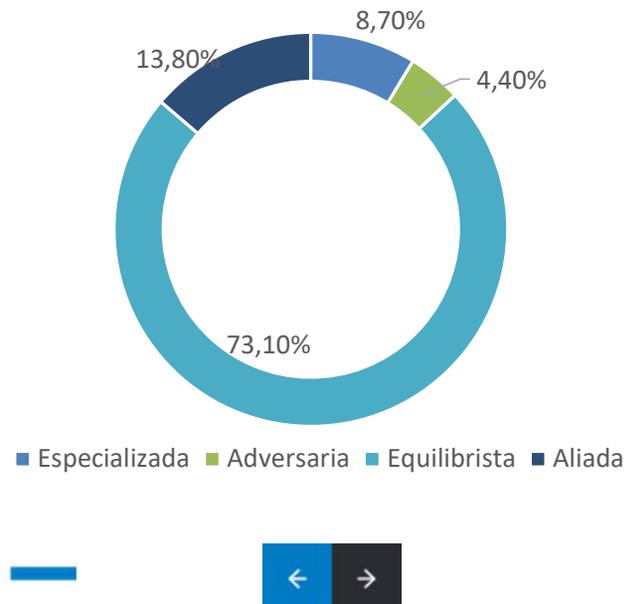
En primer lugar, están las relaciones “Aliadas”, las que corresponden a parejas donde los dos trabajan profesionalmente sin grandes exigencias en el hogar. En segundo lugar, están las relaciones “Equilibristas”, las que implican que ambos trabajan tanto dentro como fuera del hogar y tratan de hacer las cosas lo mejor posible en ambos lugares, lo que se asemejaría al término de corresponsabilidad. Por otro lado, se definieron como relaciones “Especializadas” aquellas donde cada uno se concentra en lo laboral y el otro/a en el ámbito del hogar. Finalmente, se entiende como relación “Adversaria”, aquel tipo de pareja donde ambos se concentran en el área profesional esperando que el otro se ocupe del hogar.



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL CORRESPONSABILIDAD

Dentro de esta muestra se encontró que una mayor proporción de personas con pareja afirmaba que tenía un relación equilibrista o corresponsable (73,1%). Posteriormente, un 8,7% decía tener una relación especializada y un 13,8% una relación aliada. Finalmente, un 4,4% de la muestra afirmó que su relación de pareja era del tipo adversaria.

Gráfico N° 18 Tipo de Relación

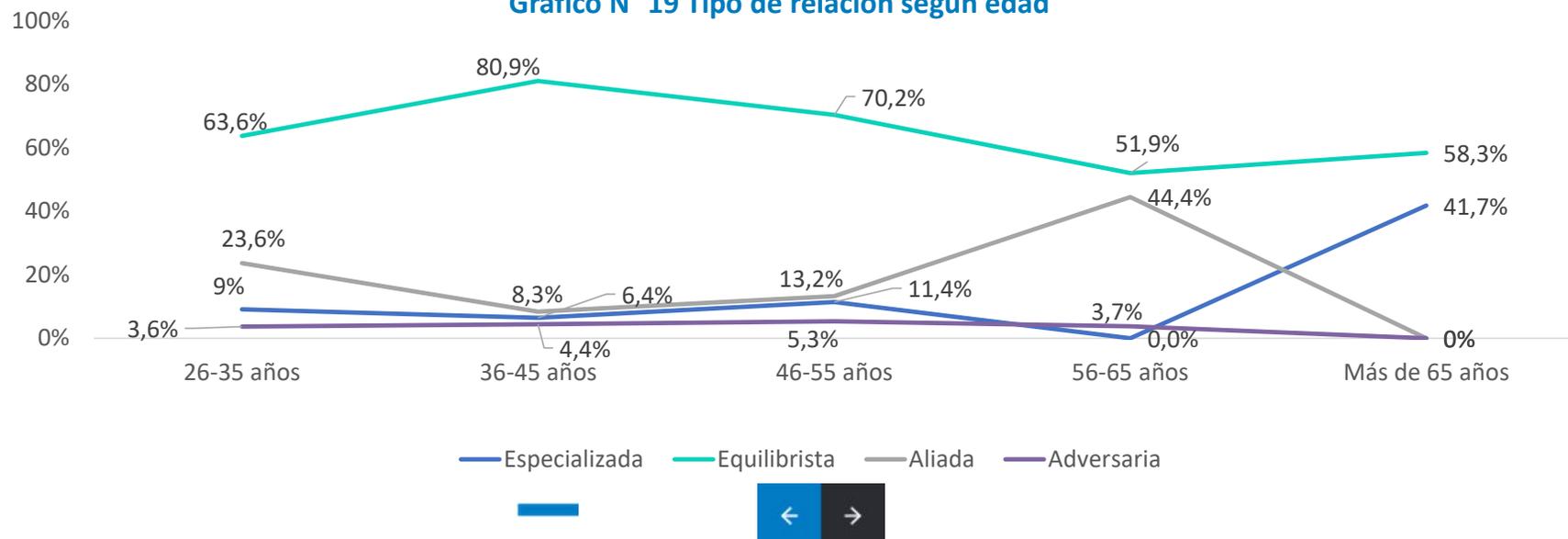


RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL CORRESPONSABILIDAD

Es interesante destacar que las relaciones especializadas y equilibristas explican la mayoría de las formas de organización de pareja. Sin embargo, en los tramos de 26-35 años y 56-65 años, juegan un rol también las relaciones aliadas. Probablemente porque no existen tantas demandas de cuidado en ambos grupos.

En generaciones intermedias en edad activa (36-55 años), hay una mayor proporción de relaciones equilibristas, y las totalmente especializadas son casi nulas. Ahora, al pensar en el tramo de mayores de 65 años, se destaca que más de la mitad afirma hacerse cargo corresponsablemente del hogar, a pesar de ser una generación con valores de género más tradicionales.

Gráfico N° 19 Tipo de relación según edad



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL PERCEPCIONES RESPECTO A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL

Para profundizar el análisis se observaron variables relacionadas con percepciones respecto a la maternidad y paternidad. Al observar la variación anual de estas percepciones se concluyen dos cosas. Primero, que las personas cada vez sienten que tener hijos es un límite para la mujer en el mundo profesional, este año este puntaje ascendió a niveles nunca vistos. De todas formas, esta muestra está más feminizada que otras.

Otro dato que llama la atención es que la percepción de que el trabajo hace feliz a los encuestados ha ido bajando sostenidamente desde el 2020. Hasta la fecha es un 10,2% menor.

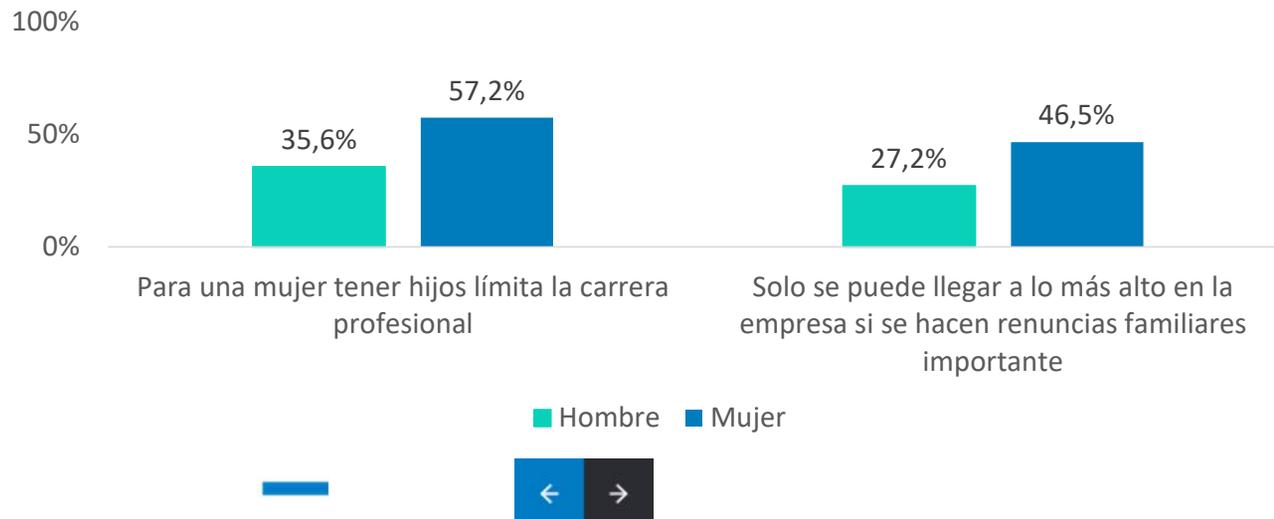
Tabla N° 6 Percepciones respecto a la maternidad y paternidad en el mundo laboral	2020	2022	2023	2024	2025
Para una mujer, tener hijos limita la carrera profesional	44,5%	48,8%	49,9%	49,0%	57,7%
Para un hombre tener hijos limita la carrera profesional	6,0%	6,3%	5,6%	8,4%	4,2%
Sólo se puede llegar a lo más alto en mi empresa, si se hacen renuncias familiares importantes	40,5%	42,1%	45,2%	37,7%	46,6%
Mi trabajo me hace feliz	66,3%	62,6%	61,1%	55,0%	56,1%
Mi familia me hace feliz	90,9%	90,8%	91,9%	91,6%	90,3%



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL PERCEPCIONES RESPECTO A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL

Al comparar la percepción de hombres y mujeres respecto de las dificultades en la trayectoria laboral femenina, se encuentran diferencias relevantes. Primero, el 57,2% de las mujeres afirmaba que la maternidad limita la carrera profesional, mientras que 35,6% hombres cree que ser madre obstaculiza el avance profesional de la mujer. En segundo lugar, se encontró que las mujeres (46,5%) percibían en mayor medida que los hombres (27,2%) que, para llegar a lo más alto de la empresa, es necesario hacer renuncias familiares importantes.

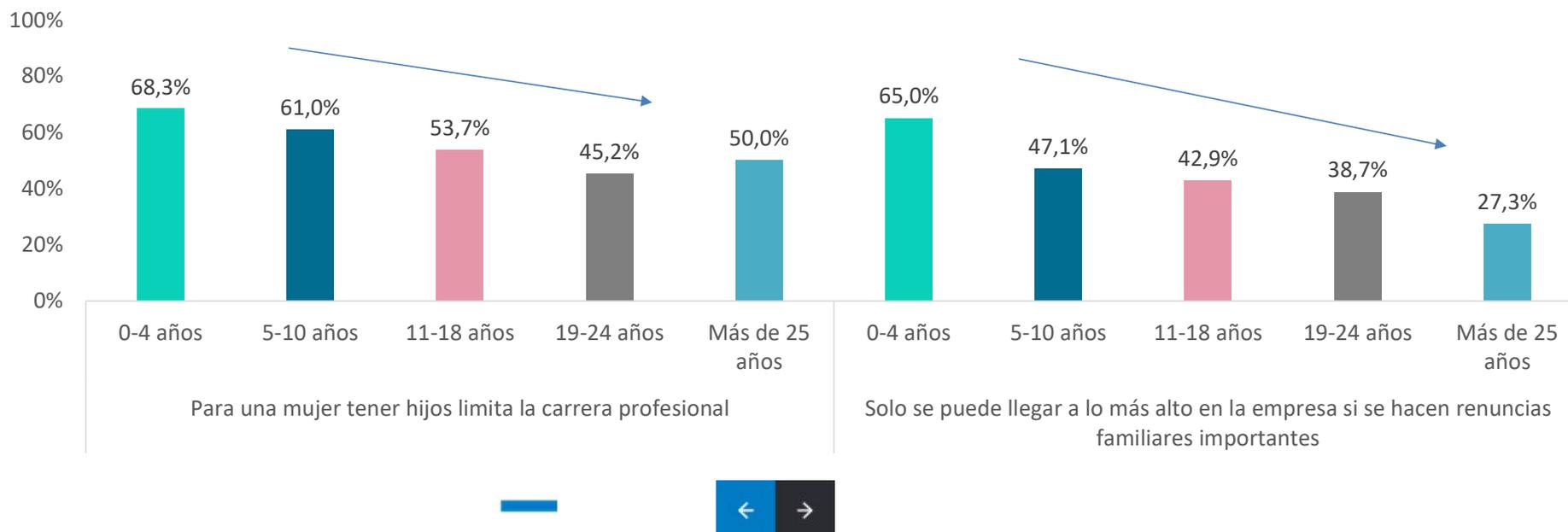
Gráfico N° 20 Percepciones respecto a la maternidad y trabajo según sexo



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL PERCEPCIONES RESPECTO A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL

Es relevante agregar, que ambas afirmaciones en las mujeres están asociadas estrechamente a la edad que tenga su hijo menor. Cuando el hijo menor está en edades más tempranas, una mayor proporción de mujeres percibe que el camino hacia una trayectoria laboral ascendente es más complicado.

Gráfico N° 21 Percepciones de mujeres sobre familia y trayectoria profesional según edad del hijo menor

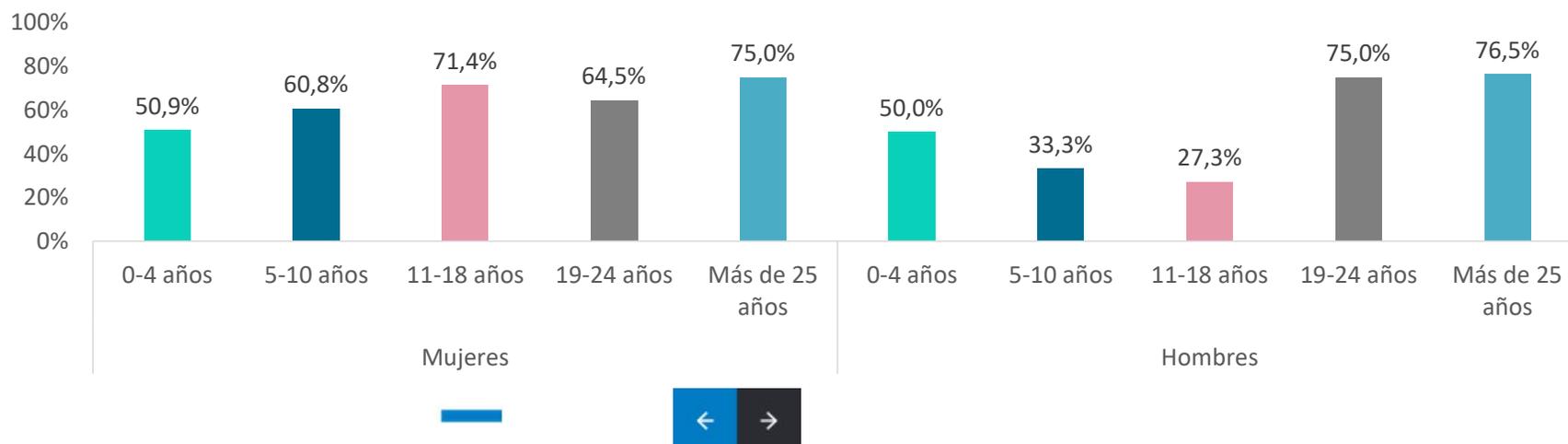


RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL PERCEPCIONES RESPECTO A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL

Dado que la felicidad en el trabajo ha ido a la baja sostenidamente, se indagó en las posibles variables que están asociadas a este fenómeno. En este sentido, se encontró que, nuevamente la edad del hijo menor es relevante para comprender la felicidad en el trabajo. Mientras la mujer tiene un hijo mayor, mayor es el porcentaje de mujeres que se declaran felices en su trabajo.

En el caso de los hombres, la relación es distinta, parece existir una crisis cuando los hijos tienen entre 5 y 18 años, donde un porcentaje mucho menor de hombres se sienten felices con su trabajo.

Gráfico N° 22 Porcentaje de personas felices en el trabajo según sexo y edad hijo menor



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL RENUNCIAS FAMILIARES

Respecto a las renunciaciones familiares y personales, se destacan, el hecho de disponer de menos tiempo: personal (52,2%), los hijos (51,1%) con la pareja o cónyuge (47,1%) y con los amigos (47,1%). Respecto a la brecha de género en estas percepciones, las mujeres parecen más desfavorecidas que los hombres en todo ámbito. Las principales brechas se encuentran en el tiempo personal y la decisión de tener menos hijos para progresar en la carrera profesional.

Tabla N° 7 Renuncias familiares 2025	Hombre	Mujer	Total	Brecha 2025
Disponer de menos tiempo para mi	52,2%	73,9%	71,1%	21,7%
Disponer de menos tiempo para mis amigos	47,1%	59,1%	57,7%	12,0%
Disponer de menos tiempo para mi pareja	47,1%	59,5%	57,9%	12,4%
Disponer de menos tiempo para mis hijos	51,1%	59,2%	58,9%	8,1%
Tener menos hijos para progresar en mi carrera profesional	17,5%	37,2%	34,7%	19,7%
Tener menos hijos de los deseados	17,5%	34,8%	32,6%	17,3%



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

En este apartado se buscó conocer los obstáculos que pueden percibir las personas para equilibrar su vida familiar y laboral. Estas dificultades se denominan barreras, ya que no permiten una plena armonía entre el desarrollo profesional y familiar. Se organizaron en dos grandes grupos que son: barreras organizativas y barreras sociopolíticas (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017).

La siguiente tabla resumen los dos tipos de barreras y se ordenaron de acuerdo con la importancia manifestada por los encuestados. Resulta evidente que las barreras más importantes son las sociopolíticas, las cuales corresponden a estereotipos o comprensiones sobre los roles femeninos y masculinos que dificultan el desarrollo profesional de la mujer. Estos resultados son similares al estudio “Maternidad y Trayectoria Laboral” realizado en España (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017) donde estas barreras fueron las más percibidas.

Así se observó que las mayores barreras eran de carácter sociopolíticas. El 75,5% declaró que existe una comprensión masculina del éxito. Por otro lado, los encuestados declaraba un escaso reconocimiento del papel social de las familias (72,1%) y estereotipos de roles masculinos y femeninos (69,7%). En cuanto las barreras organizativas, las más mencionadas corresponden la percepción de que los hombres prefieren promocionar hombres (56,3%) y que existe una falta de flexibilidad (55,5%).



RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

Tabla N° 9 Barreras 2025	
Tipo	
Sociopolítica	Comprensión masculina del éxito 75,0%
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de las familias 72,7%
Sociopolítica	Estereotipos de roles femeninos y masculinos 69,7%
Sociopolítica	Desencaje entre el horario y calendario laboral y escolar 66,3%
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad 65,9%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar hombres 56,3%
Organizativa	Falta de flexibilidad 55,5%
Organizativa	Carencia de referentes femeninos 54,0%
Organizativa	Cultura empresarial poco sensible con la maternidad y paternidad 53,7%
Organizativa	Se discrimina a las mujeres por ser madres 49,5%
Organizativa	Falta de oportunidades profesionales 45,6%
Organizativa	Falta de apoyo de mis supervisores 41,7%
Sociopolítica	Horarios de comidas extensos y tardíos 34,5%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar hombres 22,8%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar mujeres 14,6%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar mujeres 3,8%



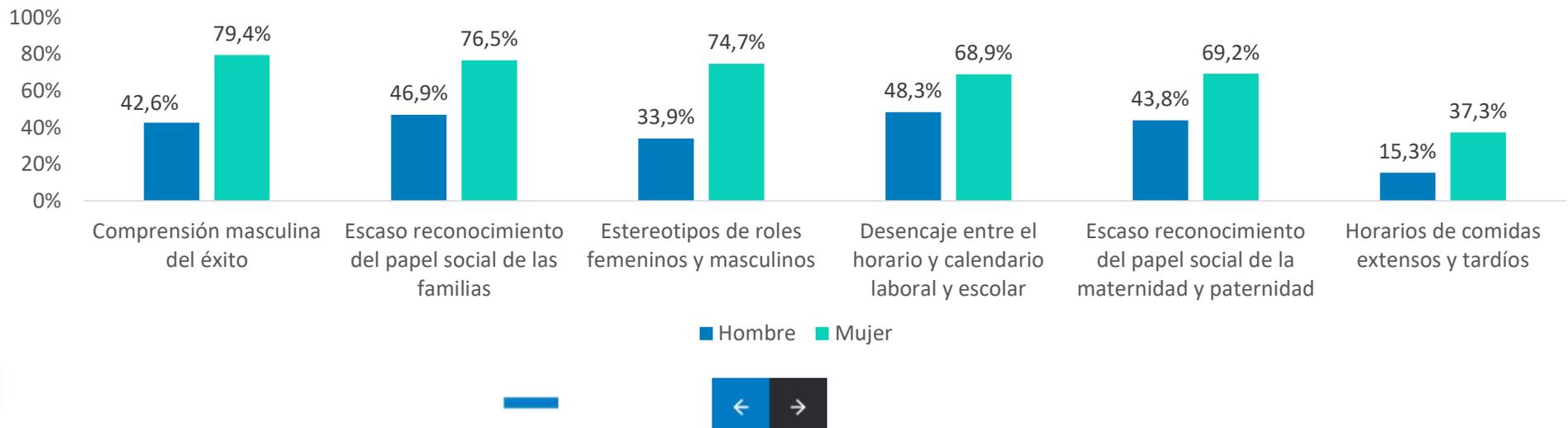
RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

Se encontró una brecha de género en la percepción de las barreras sociopolíticas. En este sentido, las mujeres las resentían en mayor proporción.

La brechas más grandes se encuentran en la afirmación de que existe una comprensión masculina del éxito y estereotipos de roles de género. Además, las mujeres perciben en mayor medida que existe un desencaje entre el horario y calendario laboral y escolar que los hombres.

Gráfico N° 23 Barreras sociopolíticas según sexo



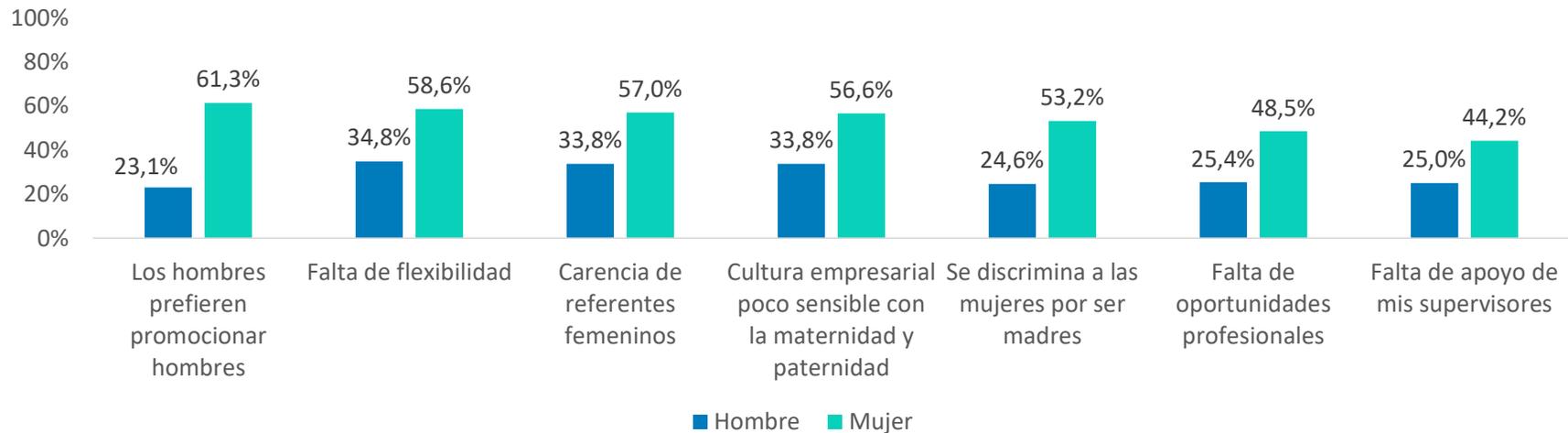
RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

Por último, se encontraron claras diferencias en la percepción de barreras organizativas. Son las mujeres quienes perciben en mayor medida que los hombres prefieren promocionar hombres (+38,2%).

De todas maneras, destaca en las mujeres una mayor percepción de falta de flexibilidad, carencia de referentes femeninos y la percepción de una cultura empresarial poco amigable con la familia.

Gráfico N° 24 Barreras Organizativas según sexo



Las **mujeres** vislumbran **mayores barreras** para su desarrollo laboral, ya sea a nivel social u organizacional.



RESULTADOS INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Cada año el índice, considera un aspecto “cambiante”, que se modificará de acuerdo con la relevancia del tema. Para el año 2023, se decidió investigar el uso de inteligencia artificial generativa (I.A.G) en el trabajo y la política de las empresas respecto a su implementación.

La I.A.G es un tipo de IA capaz de crear contenido original a partir de datos (Granieri, 2023). Dentro de sus alcances se encuentra la capacidad de realizar tareas propiamente humanas, como resumir, clasificar, responder preguntas (LinkedIn Pulse, 2023) e incluso su uso en la toma de decisiones.

Dado la anterior, la masificación de su uso puede provocar la reorganización de tareas, sobre todo la automatización de aquellas que son repetitivas y peligrosas. Esto tiene sus ventajas y desventajas. Por un lado, aumenta la satisfacción laboral de quienes la utilizan de forma complementaria y su productividad. Sin embargo, puede significar el reemplazo de humanos sin la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que impacta en la empleabilidad y los salarios de cierto sector de la población (Lane, Williams, & Broecke, 2023). Además, puede suponer un problema en el caso de uso de contenido sesgado, mal manejo de datos o contenido peligroso cuando los usuarios no están bien capacitados (Granieri, 2023).

Por lo anterior, la última sección del índice se destinó a comprender las emociones que tienen las personas hacia la I.A.G y la existencia de protocolos organizacionales en el ámbito de la ética y la capacitación para el uso de estas herramientas. De esta manera, se creó un indicador de 10 puntos, a través de preguntas extraídas de cuestionarios del Boston Consulting Group (2023) y Chekr(2023) realizados en Estados Unidos para estudiar esta materia.



RESULTADOS EL FUTURO DEL TRABAJO

El promedio obtenido fue de 6,5, similar al año anterior. Se repite la tendencia de género: las mujeres obtuvieron un promedio mayor que los hombres (6,5 versus 6,3) lo que indicaría una menor percepción de riesgos ante esta tecnología y una mejor percepción de las acciones que las empresas toman para su implementación. En cuanto a la mediana, la mitad de la muestra obtuvo máximo 5,0 puntos.

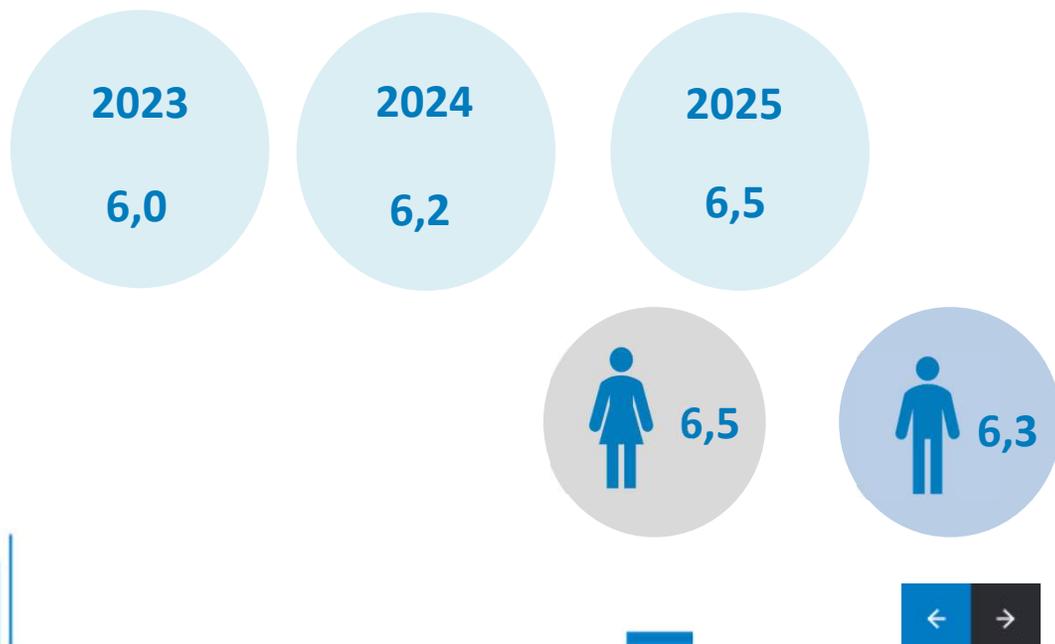


Tabla N° 10 Puntaje mínimo y máximo índice

Mínimo	2,5
Máximo	9,8

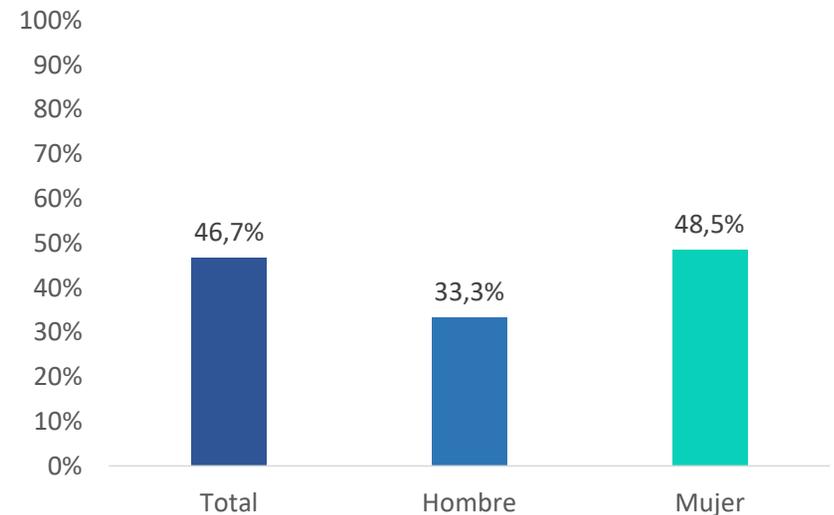
El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **5,0** puntos

RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA (I.A.G)

Respecto al uso de I.A.G, se encontraron hallazgos interesantes. En primer lugar, que un 46,7% afirmaba utilizar herramientas de inteligencia artificial como ChatGPT, Parafasist, Numerous, etc.

Además, se encontró que el uso de inteligencia artificial es significativamente mayor en mujeres (48,5%) que en hombres (33,3%).

Gráfico N° 25 Uso de inteligencia artificial en el trabajo



El uso de **inteligencia artificial** es mayor en **mujeres**.

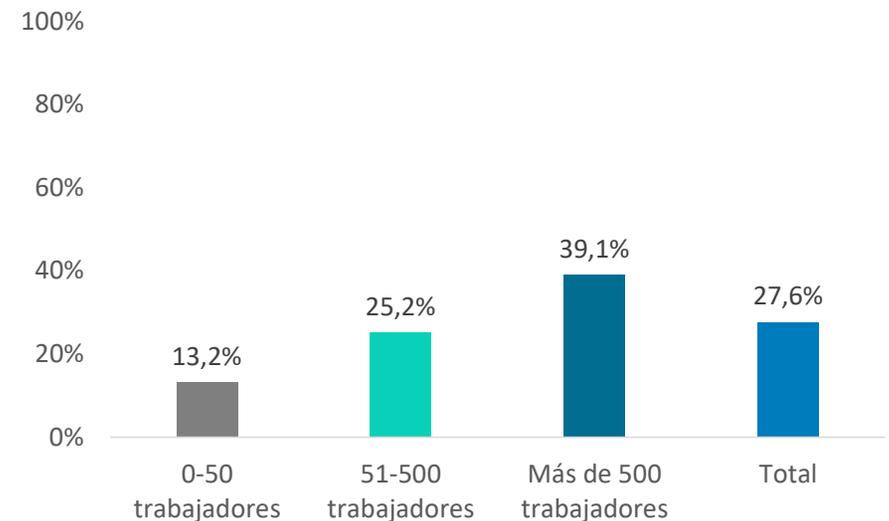


RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO PROTOCOLOS I.A.G EN LA EMPRESA

Respecto a la existencia de protocolos de I.A.G en las empresas, se encontró que tan solo un 27,6% de los consultados afirmaba que su empresa contaba con uno.

Ahora bien, es interesante que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la implementación de protocolos para el uso ético de esta herramienta. En empresas grandes (27,6%) una mayor proporción de los encuestados afirmaba que existía este tipo de protocolos, que en empresas medianas (25,2%) y pequeñas (13,2%).

Gráfico N°26 Existe un protocolo formal de uso ético de IAG



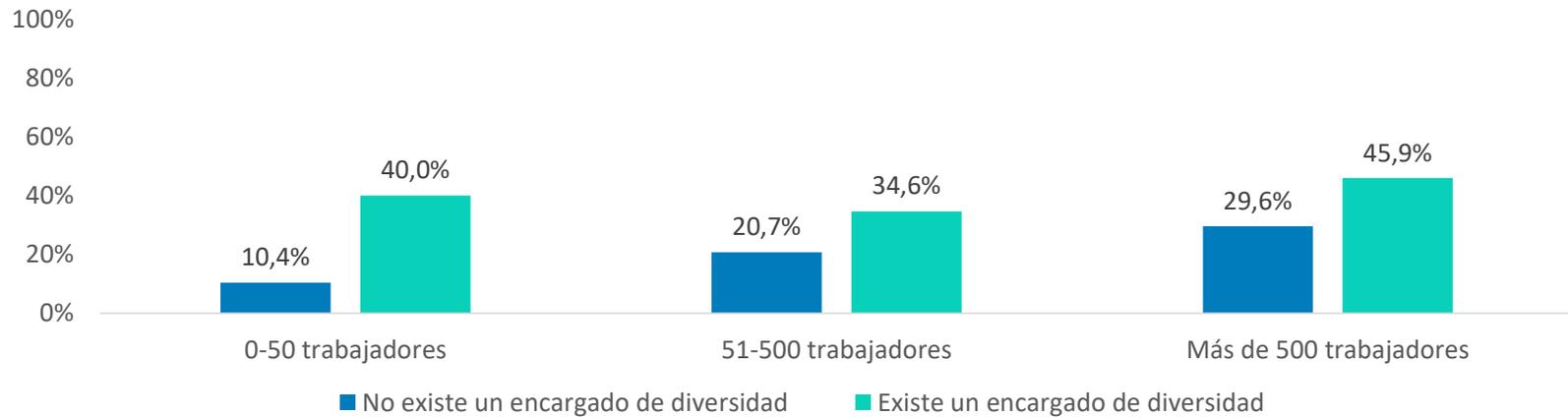
Mientras más grande es la dotación hay protocolos de uso de **inteligencia artificial** en mayor proporción



RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO PROTOCOLOS I.A.G EN LA EMPRESA

Adicionalmente, la existencia de un protocolo de uso ético de I.A.G es mayor cuando existe un encargado de gestionar la diversidad, independiente de la dotación de la compañía.

Gráfico N° 27 Protocolo I.A.G según tamaño empresa y existencia de un encargado de diversidad



El **encargado de diversidad** parece impulsar la existencia de protocolos de uso ético de I.A.G

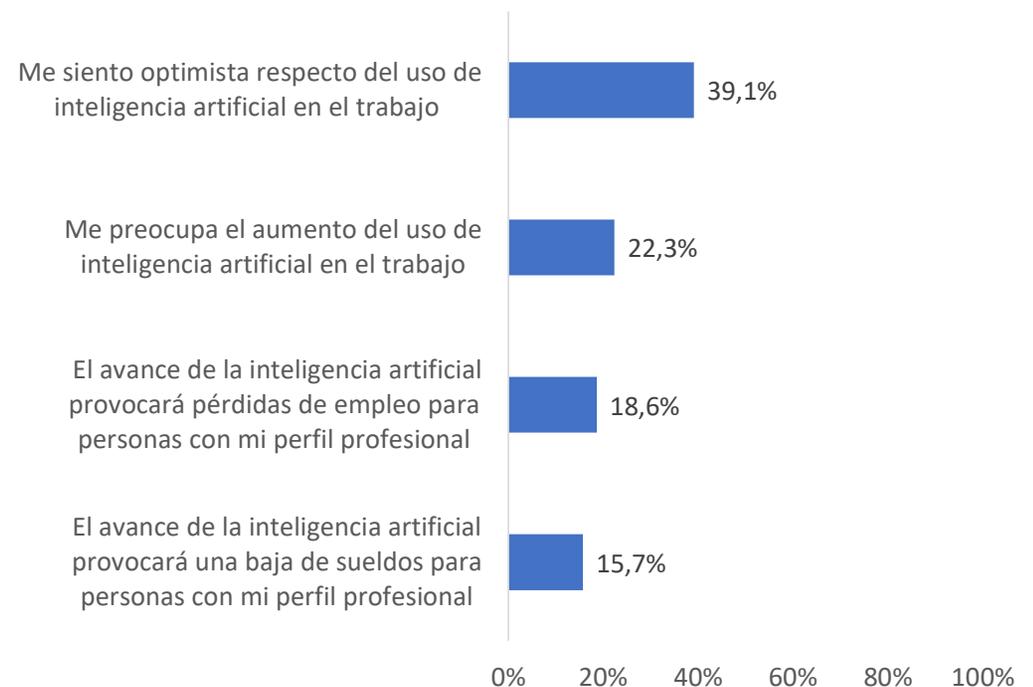


RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO PERCEPCIONES RESPECTO A LA I.A.G

Con relación a las actitudes que toman las personas respecto de la inteligencia artificial en el trabajo, se encontró lo siguiente:

- Un 39,1% se sentía optimista respecto de su uso en el mundo laboral.
- Un 22,3% estaba preocupado por el avance de esta herramienta.
- Tan solo un 18,6% sentía que esta podía provocar pérdidas de empleo a personas de su perfil.
- Solamente el 15,7% pensaba que la I.A.G provocará una baja de sueldos en personas con su perfil profesional.

Gráfico N° 28 Percepciones respecto a la IAG 2025



RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO UPSKILLING

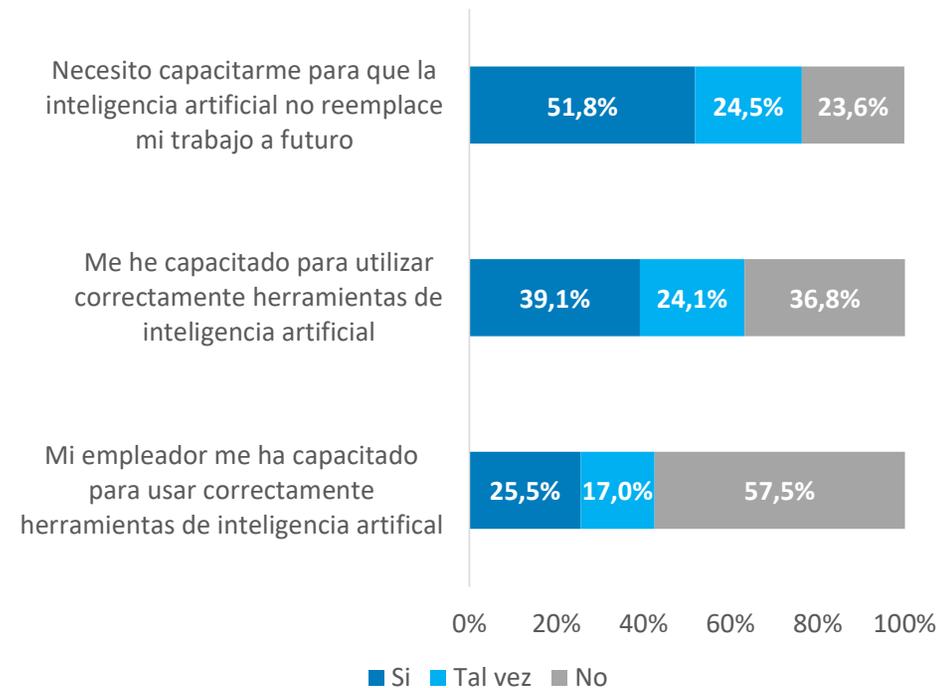
Otra importante recomendación respecto al uso de I.A.G en el trabajo es la práctica del *upskilling*. Es decir, de la búsqueda por parte de las personas o de su empleador de fortalecer y mejorar sus habilidades para ajustarse a las nuevas demandas del mundo laboral.

Por esto se les pregunto si veían la necesidad de capacitarse y si su empleador había tomado la iniciativa de capacitarlos respecto de estas temáticas.

Se encontró que un 51,8% creía necesario capacitarse.

Ya un 39,1% declaró que se ha capacitado por su cuenta en el uso de estas herramientas. Porcentaje un poco mayor que quienes han sido capacitados por su empresa 25,5%.

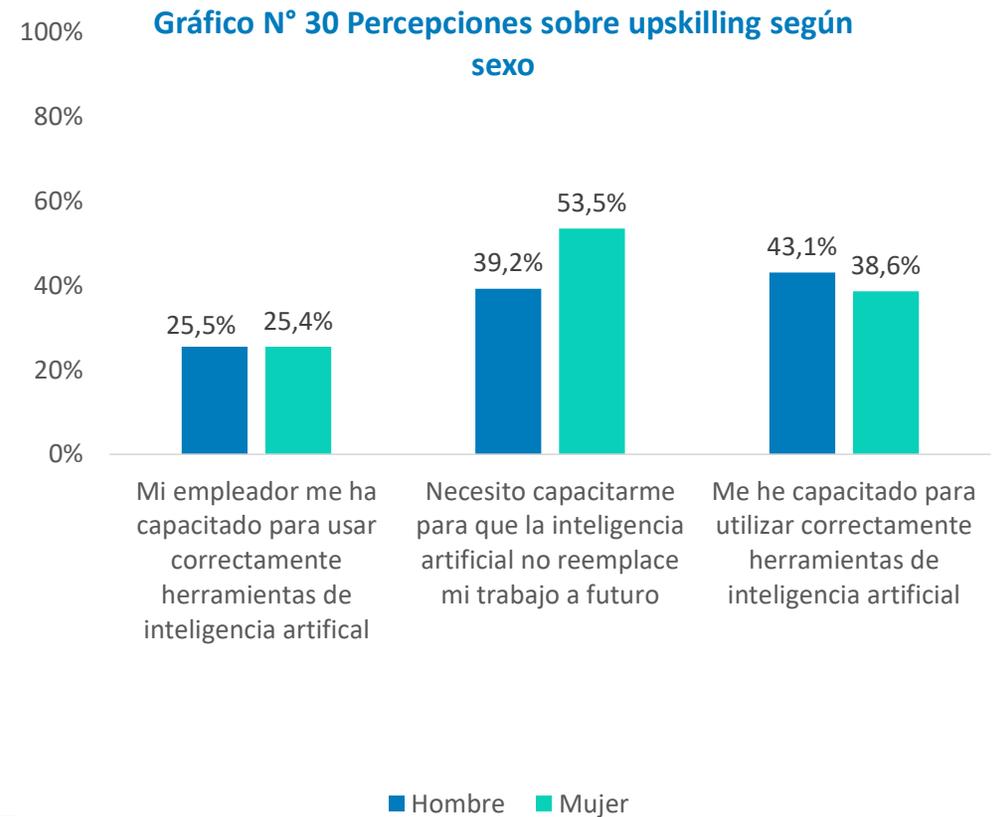
Gráfico N° 29 Percepciones sobre el upskilling 2025



RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO UPSKILLING

Al buscar diferencias de género en la práctica organizacional de capacitar a los trabajadores en la materia, se encontraron hallazgos interesantes:

- Las empresas han capacitado equitativamente a hombres y mujeres.
- Las mujeres consideran que necesitan capacitarse significativamente más que los hombres (53,5% versus 39,1%).
- Los hombres suelen tomar la iniciativa para capacitarse por su cuenta en mayor medida que las mujeres (43,1% versus 38,6%).



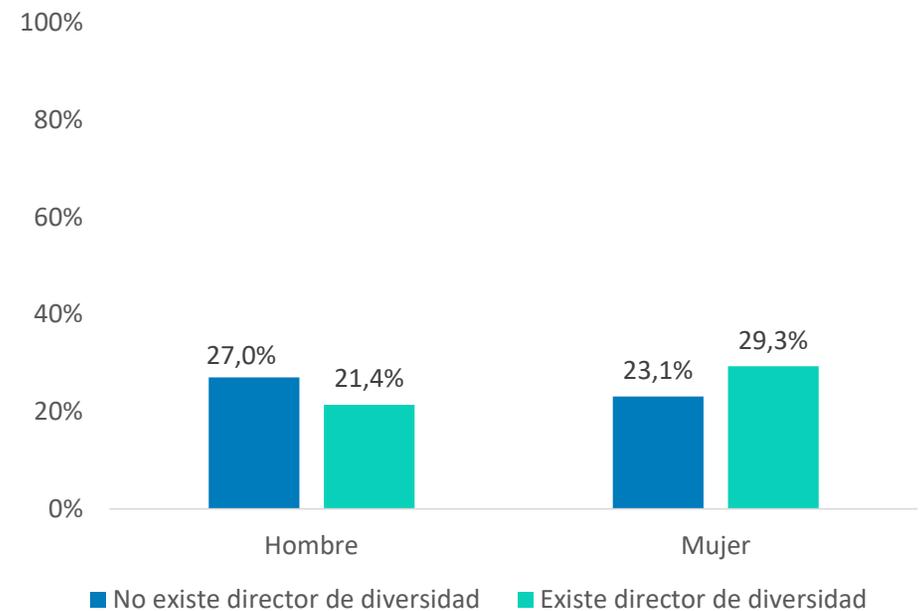
RESULTADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO UPSKILLING

Al indagar en los factores que pueden asociarse a la capacitación de los colaboradores en la organización se encontró que, cuando hay un encargado de diversidad, la capacitación en I.A.G hacia las mujeres es mayor.

Si no hay encargado de diversidad, la capacitación en los hombres es mayor.

Hay que tomar esto en cuenta ya que las mujeres ven que tienen más necesidades de capacitación, pero tienen menos iniciativa que los hombres para hacerlo por si solas.

Gráfico N° 31 Personas que han sido capacitadas por su empresa en el uso de inteligencia artificial según existencia de un encargado de diversidad



PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Este año el índice obtuvo un bajo promedio general, como siempre. Este año 2025 se experimentó una leve baja respecto al 2024, pero no es el promedio más bajo registrado.
- Del total del índice, se observan algunas mejoras en la sección equidad de género a lo largo de los años, sin embargo, en la sección de trayectoria profesional todo parece seguir igual. Es más, la brecha en el índice entre hombres y mujeres se explica por la sección de trayectoria profesional. Esto indica que el avance a nivel social y cultural es muy complejo.
- En la sección equidad de género se visualizan avances en la existencia de un encargado de diversidad en las organizaciones. Se sigue ratificando que su rol se enfoca en el aumento de beneficios de conciliación trabajo-familia.
- Sin embargo, la existencia de este cargo no tiene mayor incidencia en la existencia de gerencias y presidencias femeninas en las empresas. Tampoco en mejoras de la representación de mujeres en plantilla en la alta dirección.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

- En el ámbito de trayectoria profesional, se consolida una tendencia al alza en la percepción de que tener hijos limita la carrera profesional para las mujeres. De hecho, este año se disparó aun más, lo que puede explicarse porque es una muestra más feminizada.
- Es destacable que desde el 2020 hasta ahora la percepción de que el trabajo hace feliz a las personas ha disminuido en un 10,2% de manera sostenida. En base a lo anterior se profundizó en el tema y se encontró que la edad del hijo menor se asocia de manera significativa a la felicidad en el trabajo de las mujeres. A menor edad de los hijos, una menor proporción de madres es feliz en su trabajo. Este patrón no se repite con los hombres.
- Tener hijos en la primera infancia, también representa una percepción de limitaciones para las mujeres en su trayectoria. Mientras menores son los hijos, las mujeres los perciben en mayor proporción como un límite para su carrera y que para avanzar en la empresa deben hacer renuncias familiares importantes.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Respecto al uso de Inteligencia Artificial Generativa, este tipo de herramientas parece usarse bastante en las empresas. Este año por primera vez se visualizó una diferencia significativa en su uso entre hombres y mujeres, donde ellas eran quienes más la utilizaban.
- También se encontró que la implementación de protocolos de uso ético de inteligencia artificial es más prominente en empresas de mayor dotación y que tienen un encargado de diversidad.
- Respecto a las tendencias de *upskilling* en inteligencia artificial, fue interesante encontrar que las empresas capacitan en igual medida a hombres y mujeres en inteligencia artificial.
- Sin embargo, las mujeres perciben que necesitan capacitación en mayor medida que los hombres. Aun así, los hombres toman más la iniciativa para capacitarse por su cuenta que las mujeres.

BIBLIOGRAFÍA

Bloomberg (2019) Bloomberg Gender Equity Index.

Bosch, M. J., Riumallo, M. P., & Juan de Dios, F. (2017). *Carrera vs Trayectoria Laboral*. Santiago de Chile: ESE Business School.

BCG. (2023). *AI at work: What people are saying*. Boston Consulting Group.

Cong-Hoang Nguyen, Mandisa Greene, Shu-Hsing Wu; Women who money: the impact of female board members and institutional ownership on firms' financial performance. *International Journal of Organizational Analysis* 6 June 2025; 33 (6): 1526–1541. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4451>

Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2017). *Maternidad y trayectoria profesional en España*. Barcelona: IESE Business School.

Chinchilla, N., Las Heras, M., Bosch, MJ., Riumalló, MP.(2017) Responsabilidad Familiar Corporativa: Estudio IFREI 1.5

Pamela Leyva-Townsend, Wilson Rodriguez, Sandra Idrovo, Fredy Pulga; Female board participation and firm's financial performance: a panel study from a Latin American economy. *Corporate Governance* 28 July 2021; 21 (5): 920–938. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0235>

Granieri, M. (5 de Marzo de 2023). *OBS Business School*. Obtenido de ¿Qué es la inteligencia artificial generativa?: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-inteligencia-artificial-generativa>



BIBLIOGRAFÍA

Enrione, A., Bosch, MJ., Riumalló MP. y Berner C.(2021) POLITICA DE DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS DEL SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS (SEP). ESE Business School. Santiago de Chile

Killewald, A. (2012). A Reconsideration of the Fatherhood Premium: Marriage, Coresidence, Biology and Fathers' Wage. *American Sociological Review*, 78(1), 96-116.

IMAD/DESUC. (2023). *Ranking IMAD Empresas 2023*. Santiago de Chile.

INE (2023). Boletín Estadístico: Empleo Trimestral. Edición N°300.

Lane, M., Williams, M., & Broecke, S. (2023). *The impact of AI on the workplace: Main findings from the OCDE AI survey of employers*. OCDE.

McKinsey (2007) Women matter: gender diversity, a corporate performance driver.

McKinsey. (2013). *Global Media Report 2013*. Designed by VME London: McKinsey.



BIBLIOGRAFÍA

Perry-Jenkins, M., & Gerstel, N. (2020). Work and family in the second decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 82(1), 420–453. <https://doi.org/10.1111/jomf.12636>

Rönkä, A., Oralava, S., & Pulkkinen, L. (2003). Turning Points in Adults`Lives: The Effect of Gender and the Amount of Choice. *Journal of Adult Development*, 10(3).

Radcliffe, L., & Cassel, C. (2014). Resolving couples` work family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework. *Human Relations*, 67(7), 739-819.

Sandretto, D., Rizzi, A. y Esposito, G.(2024) Gender Diversity Leadership and ESG Performance: TheInfluence of Women on Boards and in Management. *Business Strategy and the Environment*, 2025; 34:5075–5094.



2025

6° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile

DIARIO FINANCIERO



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA