

# PANEL LABORAL UNAB

RESULTADOS ENCUESTA N°22  
Inserción Laboral Femenina en Chile:  
Barreras, Políticas y Oportunidades

Febrero 2025

Vicerrectoría de  
Vinculación con  
el Medio y Alumni

IPP  
INSTITUTO UNAB DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS



Universidad  
Andrés Bello®



*El desafío de promover una mayor equidad de género en el mercado laboral ha sido un tema recurrente en la agenda pública, impulsado por la necesidad de generar soluciones integrales que aborden tanto aspectos normativos como culturales. Este reto no se resuelve únicamente mediante la implementación de una política específica, sino que, a través de una combinación de regulaciones, incentivos, cambios en prácticas institucionales y sociales y de costumbres culturales que sustentan esta problemática. Las diferencias por género en el mercado laboral se manifiestan en dos niveles principales: primero, en la participación laboral, y segundo, cuando ya están dentro del mercado laboral, en la probabilidad de ser contratadas y en las características de los empleos en los que se desempeñan.*

*Respecto a la participación laboral, factores como la distribución del trabajo no remunerado y las responsabilidades de cuidado influyen directamente en que las mujeres tengan una menor participación. Según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) del trimestre octubre-noviembre-diciembre 2024, la tasa de participación laboral de las mujeres entre 25 y 40 años fue de 75,8%, frente a la de los hombres, que alcanzó el 90%. Por otra parte, la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) 2023 muestra que las mujeres dedican, en promedio, 2 horas más al día que los hombres al trabajo no remunerado, que abarca labores domésticas, cuidado de integrantes del hogar, trabajo voluntario y apoyo a otros hogares. Al desglosar estas actividades, se observa que el 97,9% de las mujeres realiza tareas domésticas no remuneradas para su hogar, con una dedicación promedio de 3,5 horas diarias, mientras que, entre los hombres, el 95% realiza estas labores, invirtiendo aproximadamente 2 horas al día.*

*Por otra parte, al integrarse al mercado laboral, las mujeres enfrentan barreras tanto en el acceso al empleo como en las condiciones laborales, evidenciadas mediante una mayor tasa de desempleo, brechas salariales y una menor representación en posiciones de liderazgo. La tasa de desocupación femenina en el trimestre móvil antes mencionado se ubicó en 9,4%, frente al 7,1% en los hombres, según la ENE. Además, de acuerdo con la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) 2023, la brecha de género en el ingreso medio nominal de personas ocupadas llegó a -23,3% en desmedro de las mujeres, mientras que la brecha de género en el ingreso por hora alcanzó un -12,1%, también siendo menor para las mujeres.*

*Respecto a la presencia de mujeres en cargos de liderazgo, el Quinto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile (2023) entregado por el Ministerio de Hacienda, muestra que las mujeres ocupan el 22,5% de los puestos gerenciales de primera línea en las empresas estudiadas, cifra que se ha mantenido sin cambios significativos desde 2020. Por otra parte, a nivel de directorio, la presencia femenina alcanza un 16,5%, resultando en un avance de 5,4 puntos desde 2020. En el ámbito público, según las cifras que entrega el Servicio Civil (diciembre 2024), 392 mujeres se encuentran en puestos de Alta Dirección Pública, representando un 37,1% del total de cargos ADP nombrados en el país.*

*El diagnóstico anterior muestra que, a pesar de los avances registrados en la última década, persisten diferencias en la participación y condiciones laborales que limitan la plena igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Estas brechas evidencian la necesidad de políticas integrales, basadas en evidencia, que aborden tanto el acceso al mercado laboral como la calidad de los empleos, considerando factores estructurales y dinámicas propias del mercado.*

*En este contexto, el presente informe del Panel Laboral UNAB realiza un análisis de distintas políticas públicas y empresariales orientadas a reducir estas diferencias. A través de la opinión de los expertos se identifican medidas con mayor potencial para aumentar la participación laboral femenina, mejorar su desarrollo profesional y contribuir a un mercado laboral más eficiente, competitivo e inclusivo.*

## I. RESULTADOS

La encuesta N°22 del Panel Laboral UNAB<sup>1</sup> abordó 7 preguntas orientadas a conocer respecto a la inserción laboral femenina y distintas políticas que pueden facilitarla. Esta encuesta se aplicó desde el jueves 30 de enero hasta el miércoles 12 de febrero y el porcentaje de respuesta fue de 80%.

A continuación, se encuentra un análisis de las respuestas y reflexiones entregadas por los head hunters que integran el Panel Laboral UNAB.

***Pregunta N°1: En Chile, diversos factores pueden influir en la menor participación laboral de las mujeres en comparación con los hombres. A continuación, se presenta un listado de posibles factores. Por favor, evalúe en una escala de 1 a 5 qué tan relevantes le parecen para explicar esta diferencia, donde 1 significa "nada relevante" y 5 "muy relevante".***

Asignación cultural de los quehaceres del hogar o del cuidado de la familia	4,0
Excesos regulatorios que encarecen la contratación de las mujeres	4,0
Falta de flexibilidad en las ofertas laborales por parte de las empresas	3,8
Falta de corresponsabilidad parental por parte de los padres	3,7
Decisión personal de las mujeres de priorizar la crianza	3,5
Falta de apoyo en recursos desde las empresas (como guarderías corporativas o subsidios para cuidado familiar)	3,3
Falta de apoyo del Estado en políticas de conciliación trabajo-familia (e.g., cuidado infantil accesible)	3,2
Sesgos (conscientes o inconscientes) en las decisiones de contratación	3,1

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.

La primera pregunta abarca cuáles son los principales factores, según la opinión de los integrantes del Panel, que inciden en la menor participación laboral de las mujeres en comparación con los hombres. Las respuestas a esta pregunta identifican claramente que la dificultad de la inserción laboral femenina se produce en estas tres esferas: por temas culturales, por excesos regulatorios y por responsabilidad de políticas internas de las empresas.

Lo anterior ya que, según las valoraciones de los head hunters, las principales causas corresponden a la asignación cultural de los quehaceres del hogar o del cuidado de la familia y los excesos regulatorios que encarecen la contratación de las mujeres, calificándose a ambas con nota 4 en una escala de 1 a 5. Sumado a estos, en segundo lugar, se posiciona la falta de flexibilidad en las ofertas laborales por parte de las empresas (nota 3,8) y falta de corresponsabilidad parental por parte de los padres (nota 3,7). Con leve

<sup>1</sup> Los integrantes del Panel se encuentran en la Tabla N°1 en el Anexo.

menor relevancia se posiciona la decisión personal de las mujeres de priorizar la crianza (3,5), la falta de apoyo en recursos desde las empresas (como guarderías corporativas o subsidios para cuidado familiar), con una nota 3,3, la falta de apoyo del Estado en políticas de conciliación trabajo-familia (por ejemplo, cuidado infantil accesible), con una nota 3,2, y, por último, los sesgos (conscientes o inconscientes) en las decisiones de contratación, con una nota 3.

Estos resultados muestran que los expertos identifican como factores clave para explicar la menor participación laboral femenina la asignación cultural del trabajo doméstico y de cuidado, así como los costos regulatorios asociados a su contratación. Los expertos enfatizan en que las responsabilidades familiares recaen desproporcionadamente en las mujeres, lo que impacta en su disponibilidad para asumir roles de alta exigencia, especialmente en edades asociadas a la maternidad. También se destaca que la falta de corresponsabilidad parental y la limitada oferta de políticas de conciliación laboral-familiar, tanto desde el sector público como empresarial, perpetúan estas brechas.

Asimismo, algunos head hunters subrayan que ciertas regulaciones diseñadas para proteger el empleo femenino pueden generar incentivos adversos, elevando costos y desincentivando su contratación, en particular en pymes. En conjunto, los expertos coinciden en que la combinación de barreras culturales, institucionales y de mercado configura un escenario complejo que requiere de políticas integrales y ajustes en las prácticas empresariales para promover una mayor participación femenina en condiciones equitativas.

*“Culturalmente las mujeres se sienten con la responsabilidad de la crianza de sus hijos y eso influye en que hasta los 45 años les cueste más que a los hombres tomar decisiones que impliquen mayor responsabilidad y grandes desafíos”.*

Paz Ovalle, HO Partners.

*“El fomento de políticas y una cultura de corresponsabilidad es fundamental a nivel de toda la sociedad, por una parte desde el mundo público, promover los derechos de cuidado de los hombres y mujeres por igual (sala cuna universal para hombres y mujeres, permisos y licencias) en las empresas, los beneficios asociados a teletrabajo, permisos de cuidado de un hijo o familiar enfermo, fomentar posnatal masculino, etc., de parte de los colaboradores, jefaturas, etc. cambiar el mindset, eliminar sesgos, dejar de ver a las mujeres como únicas responsables de las labores de cuidado y crianza. Sin estas acciones no se reducen las brechas, al contrario, se extienden. Contratar a una mujer es más caro, complejo y están menos disponibles que los hombres laboralmente”.*

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.

*“En general en cargos ejecutivos, las mujeres se auto excluyen de cargos de mucha responsabilidad o alta exigencia, debido principalmente al tema de la crianza”.*

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters.

*“En el contexto de cargos gerenciales, creo que el impacto del período de post natal largo, hace que los empleadores en la edad de nacimiento de hijos estén menos propensos a contratar ese perfil. Antes y después de ese período no veo tantos prejuicios”.*

Cecilia Besa, TestaNova.

*“Es importante tener en cuenta que algunas normas legales que pretenden proteger a la mujer y promover su empleabilidad pueden impactar el nivel de costos laborales de las empresas desincentivando a la larga que las empresas, en particular las pymes, contraten más mujeres”.*

*Cristian Duarte, TRANSEARCH CHILE.*

*“Si bien ha cambiado la disposición al trabajo de las mujeres, en el grupo profesional y nivel socioeconómico alto tienden a priorizar la crianza. En otros grupos más bien es la falta de apoyo en la crianza lo que resta a las mujeres del mercado del trabajo”.*

*Rose Marie Blanc, C Group.*

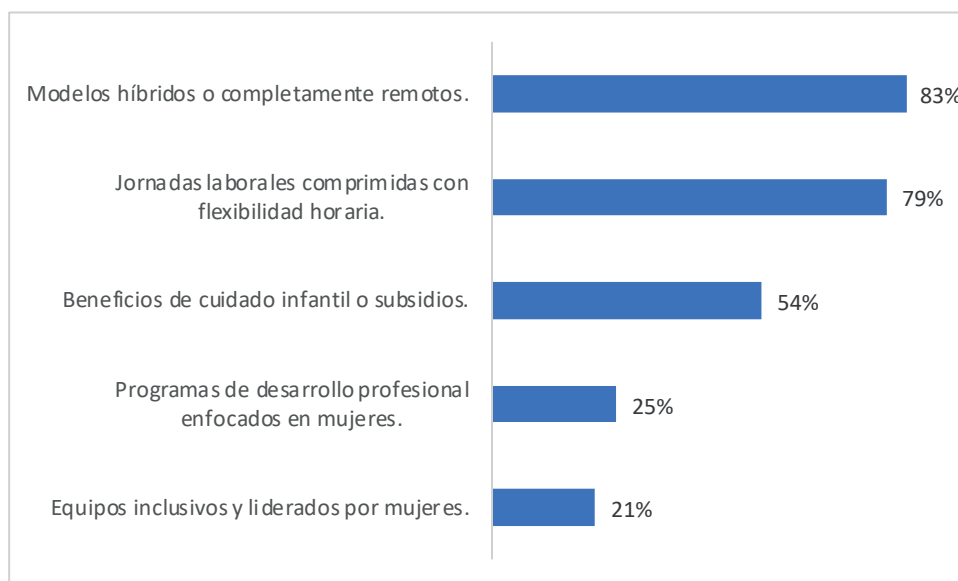
*“La propuesta de valor ejecutiva de la mujer se ha potenciado exponencialmente en el tiempo logrando en muchos casos superar a los hombres. En los últimos años me ha tocado ver una evolución importante y reincidente respecto de la contratación de la mujer incluso en etapas donde se ve mayor inactividad por pre y post natal”.*

*Felipe Arteaga, Uno a Uno Head Hunter.*

*“La menor participación laboral de las mujeres en Chile se debe, en gran parte, a factores estructurales y culturales. Primero, la carga de trabajo no remunerado sigue recayendo mayormente en las mujeres, limitando su acceso y permanencia en el mercado laboral. Además, la segregación ocupacional las concentra en sectores peor remunerados, con menor presencia en industrias de altos ingresos. La falta de políticas efectivas de conciliación, como mayor flexibilidad laboral y corresponsabilidad parental, también dificulta el desarrollo femenino. Finalmente, los sesgos culturales perpetúan estereotipos de género que restringen sus oportunidades en distintos ámbitos laborales”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs.*

**Pregunta N°2: ¿Cuál de estas innovaciones en las ofertas laborales considera más efectivas para motivar la participación femenina? Seleccione hasta las 3 más importantes.**



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.  
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Luego de identificar los principales obstáculos que enfrentan las mujeres en su participación laboral, se pregunta a los head hunters cuáles de las siguientes innovaciones serían más efectivas para aumentar la entrada de las mujeres al mercado laboral. En esto, un 83% de los expertos apuntan a que las ofertas laborales debieran incluir modelos híbridos o completamente remotos. Luego, la segunda característica más escogida toma la misma dirección, correspondiente a jornadas laborales comprimidas con flexibilidad horaria con el 79% de los expertos seleccionando esa opción. La tercera corresponde a los beneficios de cuidado infantil o subsidios con el 54% de los head hunters seleccionando esa alternativa. Por último, los programas de desarrollo profesional enfocados en mujeres fueron seleccionados en un 25%, y los equipos inclusivos y liderados por mujeres en un 21%.

Estos resultados reflejan que los modelos híbridos o remotos y las jornadas comprimidas con flexibilidad horaria son considerados por la mayoría de los expertos como las estrategias más efectivas para incentivar la participación femenina, destacando su impacto en la conciliación entre vida laboral y personal. Además, se valora el aporte de beneficios orientados al cuidado infantil, aunque con menor consenso, como un apoyo directo para facilitar la continuidad laboral de las mujeres.

En los comentarios, los expertos subrayan que la flexibilidad laboral es clave para responder a las necesidades de quienes enfrentan mayores responsabilidades familiares, en un contexto donde estas aún recaen principalmente en las mujeres. También se menciona la importancia de complementar estas medidas con programas de desarrollo profesional y redes de apoyo que impulsen su crecimiento y acceso a roles de liderazgo. En conjunto, se enfatiza que estas acciones no solo promueven la participación femenina, sino que también fortalecen la competitividad y el compromiso organizacional.

*“Fomentar la conciliación laboral y personal para hombres y mujeres les da más libertad a las mujeres para poder trabajar tranquilas y demostrar su potencial”.*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.*

*“En Chile sigue siendo la mujer la encargada del cuidado de los hijos. El postnatal masculino, muy anunciado por las autoridades en el momento de su dictación, ha tenido un uso mínimo. El foco debe ser más hacia el cambio cultural que a la imposición de normas legales que rigidizan el mercado laboral en una época en que la flexibilidad es la tendencia mundial”.*

*Cristian Duarte, TRANSEARCH CHILE.*

*“La flexibilidad es una gran opción para mujeres y adultos mayores. Se valora mucho”.*

*Rose Marie Blanc, C Group.*

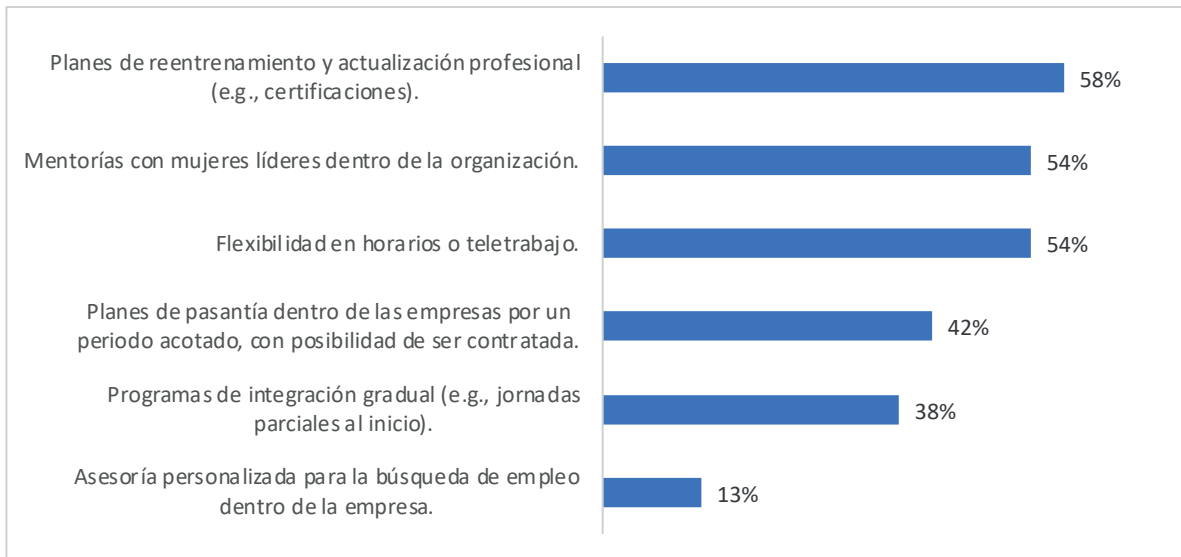
*“Es fundamental especificar el sector laboral que se está analizando, ya que la composición de la fuerza laboral varía significativamente entre ellos. En sectores como la construcción, la agricultura, la minería y la pesca, se observa una marcada predominancia masculina, posiblemente influenciada tanto por la naturaleza del trabajo como por estereotipos de género arraigados. Por otro lado, en los empleos de oficina, un factor clave a considerar es la proporción de mujeres inscritas en las carreras relacionadas. Analizar este indicador permite distinguir si la falta de paridad se debe a discriminación en el acceso al empleo o a un menor interés en estas áreas por parte de las mujeres”.*

*Franco Toselli, IT HUNTERS.*

*“Para aumentar la participación femenina en el mercado laboral, es clave implementar modelos híbridos de trabajo, para facilitar la conciliación con responsabilidades personales y familiares. Por otra parte, ofrecer beneficios de cuidado infantil o subsidios permite a las trabajadoras mantenerse activas en sus empleos sin afectar su vida personal. Por otro lado, los planes de desarrollo y liderazgo femenino, a través de mentorías, capacitación y acceso a redes profesionales, son fundamentales para impulsar su crecimiento y aumentar su representación en cargos de toma de decisiones. Estas medidas no solo favorecen la equidad, sino que fortalecen la competitividad y el compromiso dentro de las organizaciones”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs.*

**Pregunta N°3: Si una empresa ofreciera opciones específicas para mujeres que han estado ausentes por largos periodos del mercado laboral (más de 3 años), ¿Cuáles considera más efectivas? Seleccione hasta 3 que le parezcan efectivas.**



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.  
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

La siguiente pregunta aborda las posibles políticas que podría implementar una empresa para aumentar la inserción laboral de mujeres que han estado ausentes por largos periodos del mercado laboral (más de tres años). En esto, la opción más seleccionada y que sería más efectiva corresponde a planes de reentrenamiento y actualización profesional, por ejemplo, certificaciones, con más de la mitad (58%) de los head hunters seleccionando esta opción.

Le siguen dos alternativas con el mismo porcentaje (54%), correspondientes a las mentorías con mujeres líderes dentro de la organización y flexibilidad en horario o teletrabajo –esta última en línea con lo señalado en la pregunta anterior-. Luego, los planes de pasantía dentro de las empresas por un periodo acotado con posibilidad de ser contratada, fue elegido por un 42% de los head hunters, y los programas de integración gradual (por ejemplo, jornadas parciales al inicio), fue elegida por un 38% de los expertos. Por último, la asesoría personalizada para la búsqueda de empleo dentro de la empresa fue seleccionada por un 13% de los head hunters.

Los resultados evidencian que los planes de reentrenamiento, las mentorías y la flexibilidad laboral son considerados por los expertos como las estrategias más efectivas para facilitar la reinserción de mujeres que han estado fuera del mercado laboral. Estas medidas son valoradas tanto por su impacto en la actualización de habilidades como por su capacidad para acompañar el proceso de readaptación laboral, especialmente tras períodos prolongados de inactividad.

Los head hunters destacan la importancia de abordar las pausas laborales con una mirada integral, promoviendo la capacitación y la integración gradual, pero también fomentando una cultura organizacional que valore la diversidad de trayectorias. Subrayan que las competencias técnicas son recuperables a través de la formación, mientras que habilidades como el compromiso y la adaptabilidad pueden incluso fortalecerse durante las ausencias laborales. Además, se enfatiza la relevancia de implementar mecanismos que permitan evaluar el impacto de estas iniciativas, midiendo su efectividad en términos de permanencia, satisfacción y desempeño, para garantizar su sostenibilidad y valor para las empresas.

*“Se debería de ver forma de que no estuviesen totalmente ausentes, sino que su función pasase a ser con mayor flexibilidad, pero de alto aprendizaje durante los periodos de maternidad”.*

*Leslie Cooper, HK Human Capital Chile.*

*“Es fundamental no castigar a una persona por tener lagunas laborales, la capacitación e integración es fundamental y una tremenda práctica dentro de las empresas con un compromiso genuino con la equidad. Hay que recordar que las competencias técnicas se pueden aprender fácilmente, el desafío es poder encontrar talento con las habilidades psicoemocionales que necesita la organización y eso no se pierde en un periodo fuera del mercado laboral, al contrario, el sentido de responsabilidad, la motivación y compromiso pueden ser aún mayores”.*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.*

*“Depende mucho de las razones de las mujeres para abandonar por un tiempo largo el trabajo, pero es muy bueno volver a considerarlas para que no pierdan el ritmo del trabajo”.*

*Rose Marie Blanc, C Group.*

*“Es un tema complejo y también es importante considerar la perspectiva de la empresa. Contratar a alguien que ha estado más de tres años sin trabajar puede representar un riesgo, independientemente de su género. En la mayoría de los casos, estas contrataciones ocurren cuando la persona cuenta con un perfil altamente competitivo, posee una experiencia especialmente valiosa y/o ha mantenido su actividad profesional a través de estudios o asesorías”.*

*Franco Toselli, IT HUNTERS.*

*“Además de estos planes, es importante que las organizaciones fomenten una cultura inclusiva que valore la diversidad de trayectorias profesionales y elimine sesgos sobre las pausas laborales. Esto implica sensibilizar a líderes y equipos sobre la importancia de la reinserción femenina y evaluar el talento en función de habilidades y potencial, más que solo la continuidad laboral. Es muy importante medir el impacto de estos programas con indicadores de éxito, como tasa de permanencia, satisfacción y desempeño, para optimizar las iniciativas y demostrar su valor tanto para las trabajadoras como para la empresa”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs.*



**Pregunta N°4: ¿Qué medida del siguiente listado podrían tomar las empresas para promover a más mujeres en cargos de liderazgo? Seleccione hasta 3 que considere efectivas.**



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.

[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

La pregunta N°4 aborda un segmento particular del mercado laboral, correspondiente a los cargos de mayor responsabilidad y liderazgo. Particularmente, se pregunta por las principales medidas que podrían implementar las empresas con el fin de promover la participación de mujeres en cargos de liderazgo.

Las dos alternativas principales que fueron igualmente seleccionadas por el 54% de los head hunters corresponden a, primero, identificar y trabajar en sesgos en los procesos de evaluación de desempeño y, segundo, ofrecer mentorías especializadas con ejecutivas senior. Luego, la segunda opción más seleccionada corresponde a crear redes internas de apoyo y networking para mujeres (38%). Por otra parte, el 29% de los head hunters responde que es crucial la capacitación en liderazgo femenino orientada a soft skills, y un 25% considera que es clave otorgar incentivos fiscales o económicos a las empresas con mayor diversidad en altos cargos. Por último, las menos seleccionadas corresponden a establecer cuotas de género en promociones internas (17%) y publicar metas de diversidad de género en los reportes anuales (13%).

Los resultados muestran que los expertos consideran prioritarias las acciones enfocadas en eliminar sesgos en los procesos de evaluación y promover mentorías con ejecutivas senior para aumentar la presencia femenina en cargos de liderazgo. Estas medidas son valoradas por su capacidad para identificar barreras en las promociones y visibilizar el talento femenino dentro de las organizaciones. Además, se destaca el rol de las redes internas de apoyo, que facilitan el intercambio de experiencias y la construcción de capital social clave para el desarrollo profesional.

Los expertos enfatizan que la promoción de mujeres a posiciones de liderazgo debe abordarse desde un enfoque multidimensional, que combine procesos de selección integra-

les, auditorías de brechas salariales y una cultura organizacional libre de sesgos. Si bien algunos expertos valoran la implementación de medidas como cuotas de género para acelerar el cambio, otros advierten que es fundamental que las políticas se acompañen de procesos meritocráticos para asegurar que el crecimiento profesional se base en competencias. En conjunto, se destaca que la presencia femenina en cargos estratégicos no solo impulsa la equidad, sino que también fortalece la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones, contribuyendo al desarrollo sostenible de las organizaciones.

*“Asegurar igualdad de oportunidades, exposición y capacitaciones en los distintos niveles de la organización”.*

*Leslie Cooper, HK Human Capital Chile.*

*“Las mentorías también pueden ser con ejecutivos seniors. Es bueno que existan redes de apoyo con otras ejecutivas, pero es igual de relevante que sean visibilizadas por el resto de la organización como profesionales con todas las competencias para tomar roles de liderazgo”.*

*Ornella Bono, Humanitas Executive Search.*

*“En procesos donde las brechas son tan grandes como la situación de nuestro país, la discriminación positiva se hace necesaria para agilizar los cambios culturales, que de otra forma pueden tomar décadas”.*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.*

*“Es un tema cultural. No se soluciona con cuotas ni otros incentivos que vayan en desmedro del negocio. Creo que habría que trabajar desde los cimientos, a través del área de RRHH, con respaldo de la gerencia general, para promover la equidad dentro de las empresas. Es un tema más de valores difícil de regular con mecanismos de mercado tradicional. Una idea es tener beneficios tributarios para empresas cuya nómina sea al menos 50% mujeres, y luego discriminar el beneficio para las gerencias de primera línea, aunque ese último mecanismo puede ser más difícil de implementar”.*

*Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.*

*“Para promover la equidad en el liderazgo, es clave contar con procesos de selección y promoción estructurados que eliminen sesgos inconscientes. También es fundamental revisar los criterios de promoción para asegurar una evaluación justa del talento y auditar regularmente las brechas salariales de género, tomando acciones correctivas cuando sea necesario”.*

*Claudia Montedonico, HR Buró*

*“Uno de los principales incentivos para fomentar la presencia de más mujeres en cargos de liderazgo es garantizar un ambiente laboral saludable, libre de acoso o micro discriminaciones. En otras palabras, se trata de asegurar que todas las personas sean valoradas por sus capacidades y no definidas únicamente por su género”.*

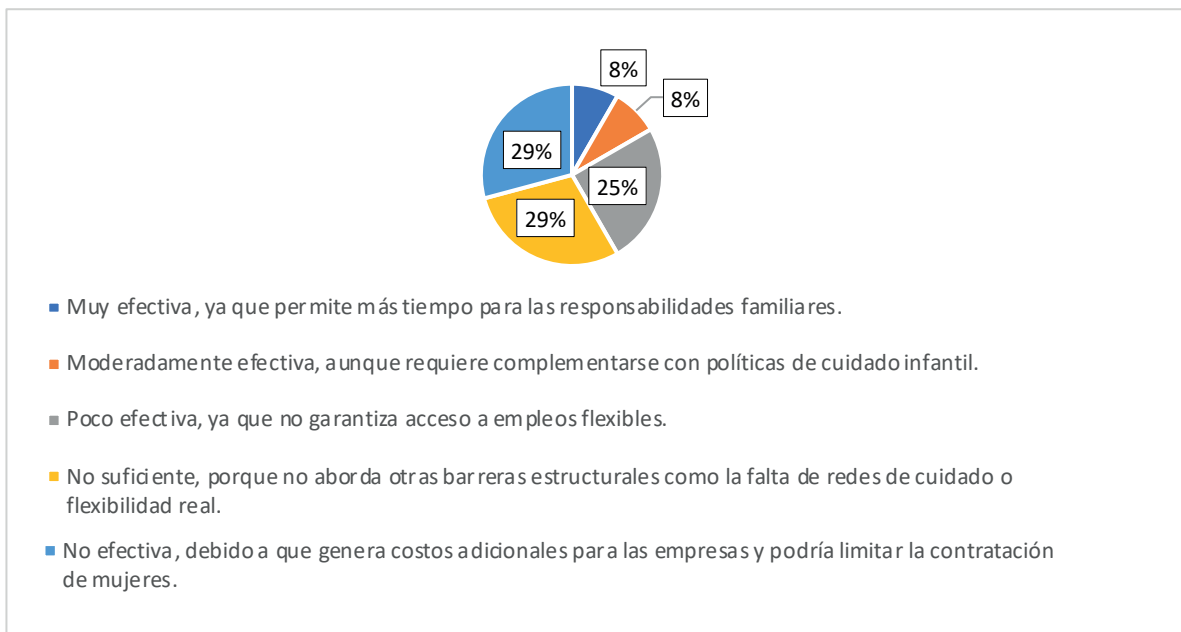
*Franco Toselli, IT HUNTERS.*

*“Las empresas pueden adoptar medidas concretas, para asegurar una representación equitativa en niveles ejecutivos y de toma de decisiones, tal como establecer cuotas de género, que permite abrir camino a nuevas generaciones, demostrando que el liderazgo no tiene género y que las mujeres pueden desempeñar roles estratégicos en cualquier industria. Además,*

contar con mujeres en posiciones de poder impulsa la creación de políticas más inclusivas, como flexibilidad laboral, conciliación familiar y equidad salarial, facilitando el crecimiento profesional de más trabajadoras. Por último, genera modelos a seguir, inspirando a otras mujeres a aspirar a cargos de mayor responsabilidad y fortaleciendo su confianza en sus propias capacidades”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

### **Pregunta N°5: En su opinión, ¿qué tan efectiva es la ley de 40 horas en facilitar la conciliación trabajo-familia?**



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.

Luego, se pregunta al Panel por reformas concretas en Chile que entre sus objetivos contienen alguno relacionado con la inserción laboral de las mujeres. En este caso, se pregunta por la efectividad de la Ley de 40 horas en facilitar la conciliación trabajo-familia. Un 29% de los expertos responde que esta legislación no es suficiente, porque no aborda otras barreras estructurales como la falta de redes de cuidado o flexibilidad real, mientras que el mismo porcentaje considera que no es efectiva debido a que genera costos adicionales para las empresas y podría limitar la contratación de mujeres.

En esta línea, un 25% de los expertos considera que es poco efectiva ya que no garantiza acceso a empleos flexibles. Por el contrario a las respuestas anteriores, un 8% considera que es medianamente efectiva, aunque requiere complementarse con políticas de cuidado infantil, y el 8% restante cree que es muy efectiva, ya que permite más tiempo para las responsabilidades familiares.

Los resultados reflejan una percepción dividida sobre la efectividad de la Ley de 40 horas para facilitar la conciliación trabajo-familia. Mientras una minoría valora su aporte al otorgar más tiempo para responsabilidades personales, la mayoría considera que su impacto es limitado si no se acompaña de políticas complementarias, como flexibilidad laboral y apoyo en el cuidado infantil. Además, se señala que la ley no aborda de forma integral las barreras estructurales que afectan la conciliación, como la falta de redes de cuidado y horarios escolares adaptados.

Los expertos del Panel Laboral UNAB destacan que, si bien la reducción de la jornada es un avance, su efectividad está condicionada a una implementación adecuada y alineada con otras medidas que promuevan la corresponsabilidad. También se menciona que, en cargos ejecutivos, la evaluación suele basarse en resultados más que en el cumplimiento de horarios, lo que limita el impacto de la ley en esos niveles. Por otro lado, se advierte que una aplicación deficiente o con vacíos regulatorios podría desvirtuar su propósito, perjudicando tanto a trabajadores como a empresas. En conjunto, los especialistas coinciden en que la conciliación efectiva requiere un enfoque integral que combine regulaciones laborales, políticas de cuidado y un cambio cultural en la gestión del tiempo laboral.

*“El espíritu de la ley es muy bueno, pero el tiempo de implementación es lento por lo que no son cambios rápidos de apreciar. Además, no va alineado a otras políticas o programas de conciliación como sala cuna universal, una necesaria adecuación en los horarios escolares de los niños, o el proyecto como la red nacional de cuidados, entre otros, para poder tener una conciliación efectiva de hombres y mujeres en sus labores de cuidado y sus roles laborales”.*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.*

*“No es nada efectiva. Las empresas abusan en la implementación descontando 10 minutos por día. Eso va en contra del espíritu de la ley. Creo que es una buena idea mal implementada/redactada”.*

*Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.*

*“En los cargos ejecutivos, a las personas se les evalúa por resultados y no por el horario de trabajo”.*

*Ana María Icaran, Icaran Head Hunters.*

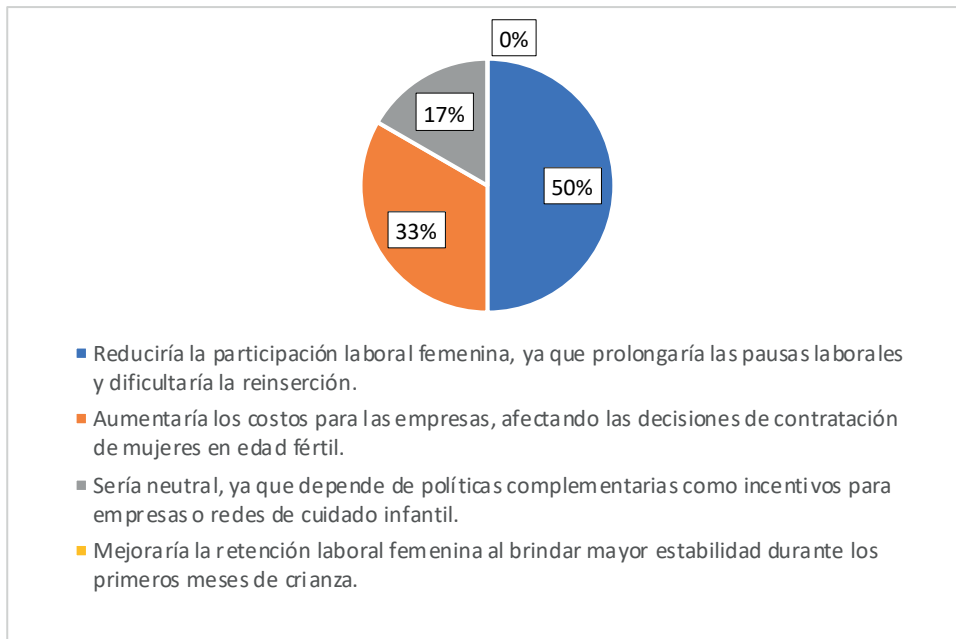
*“Creo que las mujeres en posiciones de gerencia trabajan más horas. Es moderadamente efectiva, porque ayuda que los equipos que supervisan tengan un horario acotado, pero creo que hay otros temas más bien culturales para lograr aún una mejor conciliación. Creo que en general las empresas han comprendido la relevancia de la flexibilidad horaria en la etapa de crianza tanto para hombres y mujeres”.*

*Cecilia Besa, TestaNova.*

*“La Ley de 40 horas es un avance en la conciliación trabajo-familia, pero debe ir acompañada de políticas complementarias, como flexibilidad horaria, licencias de cuidado más equitativas y un cambio cultural en la gestión del tiempo laboral. Es importante que las empresas ajusten sus procesos para no afectar la productividad, la estabilidad laboral y los costos adicionales que esto puede generar para las mismas organizaciones”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs.*

**Pregunta N°6: ¿Cuál sería el impacto de extender el postnatal a un año en la participación laboral de las mujeres y en la dinámica de las empresas?**



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.

La pregunta seis se encarga de la efectividad del proyecto de ley presentado a fines de 2024, que busca extender el postnatal de 24 semanas a un año. Se establece que la madre tendrá un permiso postnatal de 54 semanas, con la posibilidad de decidir traspasar las últimas 24 semanas al padre o decidir no utilizarlas y reincorporarse a sus funciones. En esto, la mitad de los participantes del Panel Laboral UNAB consideran que los efectos serían negativos, ya que reduciría la participación laboral femenina, prolongando las pausas laborales y dificultando la reinserción. Por otra parte, un 33% considera que aumentaría los costos para las empresas, afectando las decisiones de contratación de mujeres en edad fértil. Por último, un 17% considera que sería neutral ya que depende de las políticas complementarias como incentivos para empresas o redes de cuidado infantil, y ningún experto considera que esta política mejoraría la retención laboral femenina.

Los resultados muestran que la mayoría de los expertos considera que extender el postnatal a un año podría tener un impacto negativo en la participación laboral femenina y en las dinámicas empresariales. Principalmente, se señala que la prolongación de las pausas laborales podría dificultar la reinserción de las mujeres y generar incentivos adversos en las decisiones de contratación, especialmente en roles de alta demanda o crecimiento profesional. También se advierte que el aumento de los costos laborales podría desincentivar la contratación femenina, afectando particularmente a mujeres en edad fértil.

En sus comentarios, los expertos coinciden en que una medida de este tipo debe ser evaluada considerando su sostenibilidad económica y su impacto en el mercado laboral. Se destaca la importancia de promover la corresponsabilidad parental como un mecanismo para distribuir más equitativamente las pausas laborales y mitigar su efecto en las decisiones de contratación. Además, se plantea que, para garantizar su viabilidad,

el postnatal extendido debería complementarse con incentivos para las empresas y políticas que promuevan la conciliación laboral y familiar de ambos padres. En conjunto, se resalta que una medida de esta naturaleza requiere un enfoque integral que considere tanto los derechos laborales como la competitividad empresarial.

*“En la medida que las mujeres tienen más barreras para trabajar y los hombres no, se hace más atractivo y barato contratar a hombres, lo que incrementa la brecha, no son decisiones que se puedan tomar a la ligera. Es importante un análisis exhaustivo, además de generar acciones reales de conciliación para los padres también. La crianza no es sólo un derecho/ responsabilidad de las mujeres”.*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.*

*“Sin duda aumentarían los costos laborales, con lo cual un porcentaje se inclinaría a contratar más varones. Alguien tiene que pagar la fiesta, lamentablemente”.*

*Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.*

*“Creo que aumentar el post natal solo afectaría a la contratación de mujeres en la edad donde son más activas y dinámicas. Creo que nuevamente esto no debería ser obligatorio, sino verlo caso a caso”.*

*Ana María Icaran, Icaran Head Hunters.*

*“Creo que la alternativa 2 también afectaría en los costos. Debiéramos movernos a un post natal compartido entre padre y madre”.*

*Cecilia Besa, TestaNova.*

*“Es una buena medida para incentivar la contratación de personas mayores de 50 años”.*

*Franco Toselli, IT HUNTERS.*

*“Para que un postnatal extendido sea realmente efectivo y sostenible, debe considerar tanto los derechos de las trabajadoras como la viabilidad empresarial, promoviendo incentivos que reduzcan la carga para las empresas y fomentando una cultura de corresponsabilidad parental”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs.*

**Pregunta N°7: ¿Qué políticas de apoyo al cuidado considera más efectivas para incentivar la participación laboral femenina? Seleccione hasta 3 que le parezcan más efectivas.**



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°22 Panel Laboral UNAB.  
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

La última pregunta se enfoca particularmente en las dificultades de participación de las mujeres por las responsabilidades de cuidado y busca conocer cuáles son las políticas de apoyo al cuidado más efectivas para incentivar la participación laboral femenina según la opinión de los head hunters. En esto, nuevamente se destaca a la flexibilidad como un principal aliado en este desafío: un 79% de los expertos considera que la flexibilidad horaria para quienes tienen hijos pequeños o familiares dependientes es crucial.

Luego, un 58% de los head hunters considera que los incentivos fiscales para empresas que promuevan políticas de conciliación trabajo-familia puede ser efectivo. Por otra parte, un 42% de quienes responden consideran que los subsidios estatales para el cuidado infantil pueden ser positivos y en el mismo porcentaje, que las licencias parentales compartidas entre madres y padres para fomentar la corresponsabilidad parental permitirían una mayor inserción laboral de la mujer. Por último, un 17% considera que los subsidios empresariales para el cuidado infantil son útiles, al igual que la implementación de redes de guardería corporativas, con el mismo porcentaje.

Los resultados evidencian que la flexibilidad horaria y los incentivos fiscales para las empresas son las políticas de apoyo al cuidado más valoradas por los expertos para incentivar la participación laboral femenina, seguidas por los subsidios estatales y las licencias parentales compartidas. Estas medidas son destacadas por su capacidad para promover la conciliación trabajo-familia y fomentar la corresponsabilidad, facilitando así la inserción y permanencia de las mujeres en el mercado laboral.

Los head hunters subrayan la importancia de que las políticas de conciliación provengan de un compromiso genuino por parte de las empresas y no solo de regulaciones externas. También se enfatiza que el impacto más significativo se logra a través de un enfoque

integral que combine flexibilidad laboral, incentivos económicos y corresponsabilidad parental. Asimismo, se plantea que estas políticas deben enmarcarse en una estrategia más amplia, donde Estado, empresas y sociedad colaboren para eliminar sesgos y generar un entorno laboral que valore el talento femenino, favoreciendo al mismo tiempo la estabilidad organizacional y el desarrollo económico.

*“Que siempre la flexibilidad sea una iniciativa de la empresa, no impuesta por el Estado”.*

*Franco Toselli, IT HUNTERS.*

*“Más allá de ampliar la duración del postnatal, lo fundamental sería diseñar un ecosistema de apoyo integral que combine flexibilidad horaria, incentivos para las empresas y políticas de corresponsabilidad parental. De esta manera, se reducirían las brechas de género en el acceso y permanencia en el mercado laboral, beneficiando tanto a las familias como a las organizaciones y a la economía en general. Para lograr un verdadero impacto en la inclusión laboral femenina, es necesario un compromiso conjunto entre el Estado, las empresas y la sociedad, donde se generen oportunidades equitativas, se eliminen sesgos de género y se establezca un ecosistema laboral que valore y potencie el talento femenino, sin comprometer el desarrollo profesional ni la estabilidad organizacional”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs.*

## II. CONCLUSIÓN

La Encuesta N°22 del Panel Laboral UNAB proporciona un análisis integral sobre la inserción laboral femenina en Chile, abordando los principales factores que explican las brechas de participación y explorando las políticas que, según la opinión de los expertos, podrían ser más efectivas para abordarlas.

Los resultados identifican que las principales barreras para la inserción femenina son de carácter estructural y cultural. En primer lugar, los expertos asignan la mayor relevancia a la asignación cultural del trabajo doméstico y de cuidado y a los costos regulatorios que encarecen la contratación femenina, ambos evaluados con un 4,0 en una escala de 1 a 5. También destacan la falta de flexibilidad laboral (3,8) y la escasa corresponsabilidad parental (3,7) como obstáculos relevantes. En menor medida, se mencionan factores como la decisión personal de priorizar la crianza (3,5) y la insuficiencia de apoyos desde empresas y el Estado (3,3 y 3,2, respectivamente). Estos resultados reflejan que las barreras no solo son producto de decisiones individuales, sino que de un contexto cultural y regulatorio que impacta tanto el acceso como la progresión de las mujeres en el mercado laboral. Respecto a las innovaciones en las ofertas laborales que podrían incrementar la participación laboral femenina, se observa un consenso en torno a aquellas que facilitan la conciliación trabajo-familia. Las más valoradas son los modelos híbridos o remotos (83%) y las jornadas comprimidas con flexibilidad horaria (79%), destacando su impacto en la compatibilización de responsabilidades personales y laborales. Además, se reconoce el aporte de los beneficios de cuidado infantil (54%), que apoyan la continuidad laboral, y de los programas de desarrollo profesional enfocados en mujeres (25%), que promueven su



avance profesional.

En el ámbito del liderazgo femenino, los expertos consideran prioritarias las estrategias que reducen sesgos en los procesos de promoción. Las más valoradas son la revisión de sesgos en la evaluación de desempeño (54%) y la implementación de mentorías con ejecutivas senior (54%), destacando su capacidad para visibilizar el talento femenino y facilitar su acceso a cargos de alta responsabilidad. También se reconoce la relevancia de las redes de apoyo y networking interno (38%), subrayando el valor del capital social en la carrera profesional de las mujeres.

En relación a reformas laborales como la Ley de 40 horas, el Panel Laboral UNAB muestra percepciones divididas. Si bien un 8% la considera muy efectiva y otro 8% moderadamente efectiva al facilitar tiempo para responsabilidades personales, la mayoría expresa que su impacto es limitado si no se acompaña de políticas complementarias, como flexibilidad horaria y acceso a redes de cuidado. Además, un 29% considera que podría ser incluso negativa al aumentar costos y desincentivar la contratación femenina.

Respecto al impacto de un eventual postnatal extendido a un año, un 50% de los expertos anticipa que prolongaría las pausas laborales, dificultando la reinserción de las mujeres. Un 33% advierte sobre el incremento en los costos laborales, lo que podría afectar la contratación de mujeres en edad fértil. Solo un 17% cree que el impacto dependerá de políticas complementarias, como incentivos para las empresas y redes de cuidado infantil.

En conclusión, la Encuesta N°22 del Panel Laboral UNAB subraya que la brecha de género en el mercado laboral es producto de múltiples factores interrelacionados, que van desde normas culturales hasta barreras institucionales y regulatorias. Los resultados reflejan un consenso técnico entre los expertos: las políticas más valoradas son aquellas que fomentan la flexibilidad laboral y la corresponsabilidad parental, acompañadas de incentivos que equilibren los costos para las empresas. Además, se advierte que medidas como la Ley de 40 horas o la extensión del postnatal deben enmarcarse en estrategias integrales, considerando su impacto en las dinámicas laborales y en las decisiones de contratación.

## ANEXO

**Tabla N°1: Participantes del Panel Laboral UNAB.**

N°	NOMBRE	EMPRESA
1	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
2	María Jesús García Huidobro	Trabajando.com
3	Rodrigo León	Mandomedio
4	Rose Marie Blanc	C-Group
5	María José Greene	Grupo Cinco
6	Ana María Icaran	Icaran Head Hunters
7	Felipe Arteaga	Uno A Uno Head Hunter
8	Angélica Álvarez	Afinis
9	Raimundo Villarino	Laboral Net
10	Paz Ovalle	HO Partners
11	Mario Mora	FirstJob
12	Rodrigo Herrera	B2B Trust Consulting
13	John Byrne	Odgers Berndtson Chile
14	Ornella Bono	Humanitas Executive Search
15	Diego Hurtado	Excellentium
16	Vanesa Rosales	Eurofirms
17	Francisca López	Althus Partners
18	Arnaldo Aceituno	Claire Joster
19	Patricia Codecido	Global Jobs
20	Cecilia Besa	TestaNova
21	Felipe Cosialls	Shilton Consulting
22	Cristián Duarte	TRANSEARCH Chile
23	Franco Toselli	IT HUNTER
24	Mónica Zepeda	Ebro Consultores
25	Bernardita Mena	Stanton Chase Chile
26	Juanita Aguirre	AGUIRRE & ASOCIADOS HEAD HUNTING
27	Claudia Montedonico	HR Burô
28	Pamela Jiménez	Equation Partners
29	Ariela Dymensztain	AD Consulting
30	Paola Briano	GEN Consultores



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 <https://ipp.unab.cl/>