

PANEL LABORAL UNAB

“LIDERAZGO FEMENINO EN CHILE: BRECHAS, BARRERAS Y OPORTUNIDADES DE AVANCE”

RESULTADOS ENCUESTA N°32

FEBRERO 2026

Autora:

Sandra Bravo

CONTEXTO

Chile ha mostrado avances relevantes en materia de equidad de género en el plano comparado. El reciente posicionamiento del país en el lugar 22 del Global Gender Gap Report refleja progresos institucionales y normativos en ámbitos como participación política, educación y marcos regulatorios orientados a la igualdad. No obstante, estos avances agregados no se traducen de manera homogénea en los espacios de toma de decisión económica y organizacional.

Las diferencias en liderazgo tienen su origen en la estructura del mercado laboral. Con una tasa de ocupación femenina del 47,7%, frente a un 70,6% masculino, el país enfrenta una reducción temprana del potencial de talento femenino que podría proyectarse hacia cargos de mayor responsabilidad. Esta brecha inicial condiciona las trayectorias posteriores y limita la conformación de una base amplia desde la cual emerjan liderazgos. A ello se suma una mayor vulnerabilidad en el empleo: la tasa de desocupación femenina (8,5%) supera a la masculina (7,7%) y se concentra con mayor frecuencia en sectores de mayor informalidad.

Este escenario se ve reforzado por la distribución desigual del trabajo no remunerado. Las mujeres destinan, en promedio, dos horas más al día que los hombres a labores domésticas y de cuidado, lo que genera una restricción efectiva de tiempo. Esta carga adicional afecta la continuidad laboral, reduce la disponibilidad para asumir mayores responsabilidades y limita la participación en redes informales clave para el desarrollo profesional y la progresión hacia cargos de mayor jerarquía.

Las brechas también se manifiestan en los ingresos. De acuerdo con la ESI 2024, la diferencia salarial alcanza un 24,4% en desmedro de las mujeres. Esta brecha no se explica únicamente por discriminación directa, sino también por fenómenos estructurales como la segregación ocupacional, que concentra el empleo femenino en sectores de menor productividad, menor valorización salarial y limitada proyección hacia posiciones estratégicas.

A pesar de estas restricciones estructurales, el ámbito empresarial muestra señales de cambio, aunque con ritmos distintos según sector. Industrias tradicionalmente masculinizadas, como la minería y la energía, han incorporado metas alineadas con estándares ESG (Environmental, Social and Governance), impulsando una mayor participación femenina en sus dotaciones.

1 https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

2 <https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-xiv/estadisticas/uso-del-tiempo/publicaciones/documentos/s%C3%ADntesis-de-resultados-encuesta-nacional-sobre-el-uso-del-tiempo-a%C3%B1o-2023.pdf>

Este cambio cultural comienza a permear los niveles de dirección, de hecho, el VI Reporte de Indicadores de Género destaca que la presencia de directoras en empresas supervisadas por la CMF creció 7,7 puntos porcentuales en el último periodo. Sin embargo, el aumento en niveles intermedios no ha garantizado aún una representación equivalente en los directorios, evidenciando la persistencia de barreras que dificultan el acceso a las instancias finales de decisión.

En este escenario, el marco normativo adquiere un rol decisivo como acelerador. La experiencia del sector público ofrece evidencia concreta: tras la implementación de la Ley N°21.356, las mujeres alcanzaron en 2023 un 40% de participación en empresas públicas y un 48% en el Sistema de Empresas Públicas (SEP). Estos resultados demuestran que los mecanismos institucionales inciden directamente en la composición de los órganos de dirección.

Siguiendo esta lógica, la Ley N°21.757 introduce en el sector privado una obligación gradual que impedirá superar el 60% de representación de un mismo género en los directorios en un plazo de seis años. Al establecer el horizonte de 2031, la ley no solo incentiva un cambio en la composición, sino que obliga a las organizaciones a profesionalizar sus procesos de selección y a valorar la diversidad como un activo estratégico para la sostenibilidad financiera.

Con todo, el diagnóstico general indica que la paridad de género en posiciones de liderazgo en Chile se encuentra en una etapa de transición. Si bien existen avances formales y sectoriales sustantivos, persisten nudos estructurales asociados a la carga de cuidados, las brechas salariales y las dinámicas culturales internas. Alcanzar una igualdad real requerirá combinar políticas públicas habilitantes con transformaciones sostenidas en el mercado laboral, asegurando que el incremento en la presencia femenina se traduzca en una participación equilibrada en la toma de decisiones.

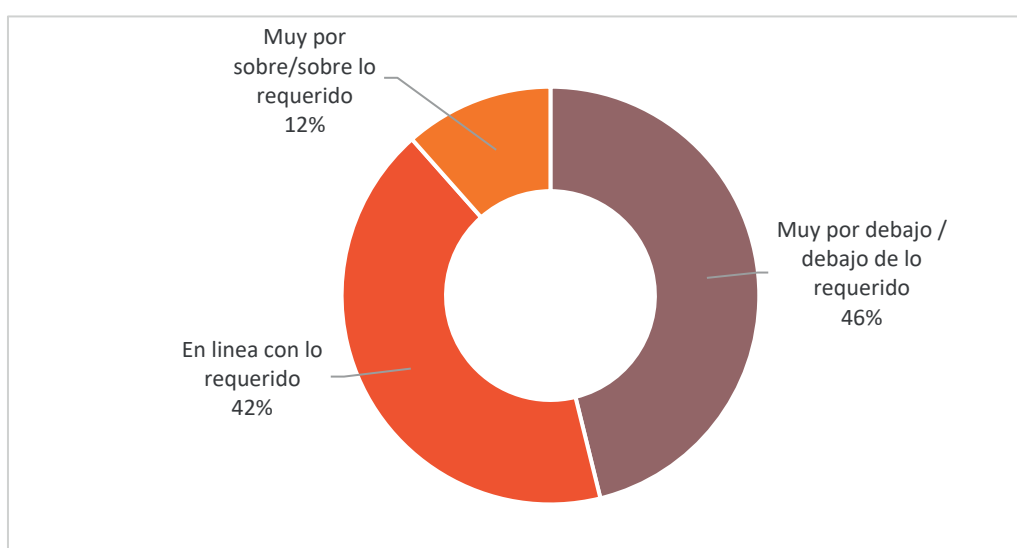
RESULTADOS

La Encuesta N°32 del Panel Laboral UNAB recoge la percepción de 26 profesionales respecto de la participación y el acceso de las mujeres a cargos de jefatura y alta dirección en Chile. Este levantamiento se inscribe en la línea de trabajo del Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Andrés Bello orientada a analizar brechas estructurales del mercado laboral, incorporando la mirada experta de quienes operan directamente en la interfaz entre oferta y demanda de talento.

El cuestionario aborda cinco dimensiones centrales: (i) disponibilidad de talento femenino calificado para posiciones de liderazgo; (ii) presencia y magnitud de sesgos de género en los procesos de selección; (iii) patrones de autoexclusión o retiro anticipado de candidatas en etapas avanzadas; (iv) identificación de barreras que dificultan el acceso a cargos de mayor responsabilidad; y (v) ámbitos específicos donde persisten desventajas comparativas, tales como remuneraciones, velocidad de ascenso y conciliación entre trabajo y cuidados. Complementariamente, se exploran prioridades de política pública con potencial impacto en la reducción de estas brechas.

La encuesta N°32 del Panel Laboral UNAB se aplicó desde el jueves 19 hasta el 25 de febrero y el porcentaje de respuesta fue de 87%. 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: ¿Cómo describiría hoy la disponibilidad de talento femenino calificado para cargos de jefatura y alta dirección en Chile?



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

El resultado muestra una percepción mayoritariamente crítica respecto de la disponibilidad de talento femenino calificado para cargos de jefatura y alta dirección en Chile. Un 46% de los encuestados considera que la disponibilidad está “muy por debajo / debajo de lo requerido”, mientras que un 42% estima que se encuentra “en línea con lo requerido”. Solo un 12% percibe que existe talento “muy por sobre / sobre lo requerido”.

En términos generales, predomina la idea de una brecha entre la oferta disponible y las necesidades de las organizaciones. Sin embargo, la diferencia relativamente estrecha entre quienes perciben déficit y quienes consideran que la disponibilidad es adecuada sugiere que no existe un diagnóstico completamente uniforme. Más bien, el mercado parece encontrarse en una zona intermedia, donde la percepción podría variar según sector, tamaño de empresa o nivel jerárquico analizado.

La baja proporción que identifica una sobreoferta de talento femenino es especialmente relevante. Esto sugiere que el problema no radica en una eventual sobreoferta o en una subutilización generalizada de mujeres calificadas, sino en la dificultad para consolidar un flujo sostenido de talento femenino que logre proyectarse y mantenerse en posiciones de mayor responsabilidad.

Los comentarios señalan lo siguiente:

“Hay disponibilidad de talento femenino en el mercado, el desafío radica en que las empresas y sus líderes generen las condiciones para que ese talento asuma posiciones donde pueda desplegar y potenciar plenamente sus capacidades, del mismo modo en que se promueve y desarrolla a los ejecutivos con alto desempeño”.

Ornella Bono, Humanitas

“Los cargos son cada vez más específicos y eso significa que los perfiles tendrán fortalezas y brechas, esto pasará con hombres y mujeres, el tema es elegir las competencias más relevantes para cada uno de ellos, y ver dónde hay que capacitar el resto, en ese sentido encontraremos mujeres altamente competentes y talentosas, con la capacidad de entrenar algunos gaps para aportar de la mejor forma al rol”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

“Hoy en Chile existe suficiente talento femenino calificado para cargos de jefatura y alta dirección. En los procesos ejecutivos vemos mujeres con sólida formación, experiencia y competencias de liderazgo plenamente alineadas con lo que exigen las compañías. El desafío no es la falta de talento, sino que muchas veces las organizaciones siguen promoviendo perfiles similares a los históricos o exigiendo trayectorias muy lineales, lo que reduce la diversidad en la toma de decisiones”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“En general, especialmente para algunas áreas funcionales, el porcentaje de mujeres con mayor nivel de responsabilidad es menor a lo que busca el mercado. Las áreas en las que es más habitual encontrar mujeres en cargos de liderazgo, son Recursos Humanos y Marketing”.

María José Greene, Grupo Cinco

“Si bien hay mujeres con buenas carreras y formación que se restan de seguir creciendo para tener más tiempo con su familia. Se percibe que las responsabilidades más altas demandan más tiempo y que eso no es compatible con familia con niños pequeños”.

Rose Marie Blanc, C-Group

“En la actualidad las mujeres profesionales que trabajan fuera de sus casas y están en etapa de crianza, privilegian estabilidad y flexibilidad laboral, por sobre nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento. Se suman las exigencias de horarios, viajes o permanencias en proyectos por largo tiempo. Dado lo anterior, la disponibilidad de talento femenino para nuevos retos laborales se dificulta”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

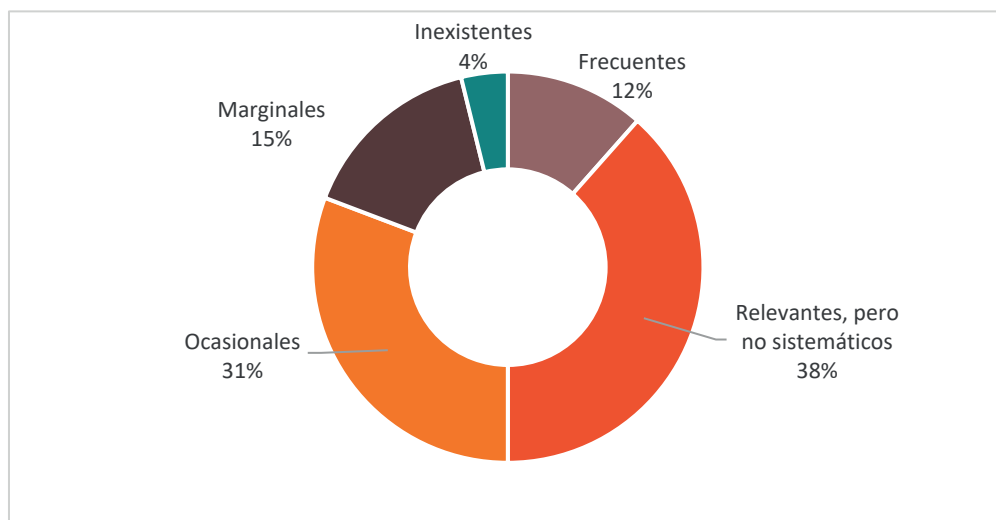
“Para cargos ejecutivos de primer nivel hay menor disponibilidad de talento femenino calificado, porque el mercado laboral era muy poco flexible y compatible con la maternidad hasta antes de la pandemia. En los cargos ejecutivos intermedios hay cada vez más talento femenino calificado”.

Angelica Mena Ovalle, Intertrust Headhunting

“Desde mi experiencia y observación del mercado laboral chileno, la disponibilidad de talento femenino calificado para cargos de jefatura y alta dirección hoy se encuentra por debajo de lo requerido. Si bien existen mujeres con formación, trayectoria y competencias para asumir roles de liderazgo, su presencia efectiva en estos niveles sigue siendo limitada en relación con la demanda del mercado y las necesidades de las organizaciones, especialmente en posiciones estratégicas y de toma de decisión”.

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°2: En su experiencia profesional, los sesgos de género en los procesos de selección son:



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

Según los participantes del panel, los sesgos de género en los procesos de selección existen y tienen un impacto relevante, aunque no necesariamente estructural o permanente. Al respecto, un 38% los califica como “relevantes, pero no sistemáticos”, mientras que un 31% los considera “ocasionales”. En conjunto, casi siete de cada diez encuestados (69%) reconocen la presencia de sesgos con algún grado de incidencia en los procesos de contratación y promoción.

En contraste, un 15% los define como “marginales” y solo un 4% sostiene que son “inexistentes”. Un 12% adicional los percibe como “frecuentes”, lo que sugiere que, aunque no predomina la visión de un sesgo estructural permanente, sí existe un grupo que identifica una problemática más arraigada.

Los comentarios permiten además concluir que el sesgo de género en la selección ejecutiva en Chile opera de manera diferenciada según industria, tamaño de empresa y nivel jerárquico, y se manifiesta principalmente a través de estereotipos sobre liderazgo y disponibilidad, mayor escrutinio en evaluación de potencial, percepción de riesgo asociada a maternidad y barreras culturales más que normativas.

“En muchos casos, los cargos de liderazgo siguen asociándose a atributos como la firmeza, la disponibilidad plena de tiempo y dedicación, foco más allá de las labores de maternidad y cuidado, y, en algunos contextos, a la percepción de que la edad fértil de las mujeres representa un ‘riesgo’ para la continuidad en ciertas jefaturas”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

“En los procesos de selección de altos ejecutivos existe un sesgo frecuente de género, en gran medida porque la cultura organizacional de muchas empresas aún no está plenamente preparada para esto”.

Ornella Bono, Humanitas

“En mi experiencia, los sesgos de género siguen estando presentes en procesos de selección ejecutiva, especialmente en cargos de alta dirección. No siempre son explícitos ni sistemáticos, pero se manifiestan en criterios más exigentes para mujeres, mayor escrutinio sobre su trayectoria o menor valoración de experiencias no tradicionales. Aun así, también observo un cambio cultural progresivo en muchas organizaciones que están revisando activamente estos patrones”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Los sesgos de género en los procesos de selección siguen estando presentes y son relevantes, aunque no siempre se manifiestan de forma explícita o sistemática. Aparecen de manera más sutil, especialmente en etapas de evaluación de potencial, disponibilidad, liderazgo o compatibilidad con la cultura organizacional, influyendo en la toma de decisiones finales, sobre todo en cargos de mayor seniority”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Existen dos situaciones que se dan respecto de los procesos en que participan mujeres. Es muy infrecuente que exista un sesgo de las empresas con relación al género. Sin embargo, se dan dos situaciones que impactan su participación laboral. En primer lugar, hay áreas como construcción o minería en que hay menos mujeres postulando. Por otro lado, se observa un sesgo en pequeñas y medianas empresas en cargos de gerencia o jefatura ante la posibilidad de que la ejecutiva se ausente por periodos importantes debido a la maternidad, no habiendo el adecuado remplazo interno. Las grandes empresas habitualmente tienen un semillero interno que facilita dicho remplazo”.

Cristian Duarte, Transearch Chile

“Hay empresas que tienen distinto nivel de madurez, y profesionalismo. Aún persiste en ciertas empresas la inclinación a buscar candidatos de ciertas Universidades. Respecto del género, se ha avanzado mucho, y si uno mira las cifras relacionadas a las mujeres en los directorios, los avances son concretos, sin embargo, no suficientes”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

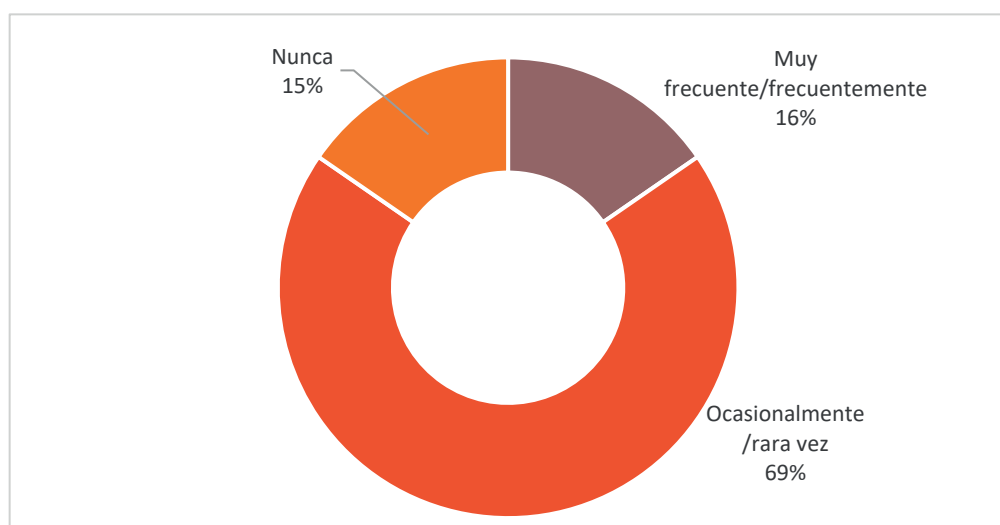
“Según nuestra experiencia, efectivamente existe preferencia en algunas industrias o funciones por contratar jefaturas masculinas, especialmente en aquellos sectores como Minería, Construcción o Industrial que exigen baja flexibilidad laboral o viajes permanentes a terreno. Sin embargo, hay muchas compañías que se inclinan estrictamente por mujeres en sus funciones, por compromiso, rigurosidad y liderazgos humanos y cercanos”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

“Al nivel de ejecutivos de nuestras búsquedas, no hemos tenido sesgos de género y en general es la mujer ejecutiva muchas veces la que se resta por no querer mayores responsabilidades y porque está cómoda manejando sus prioridades. Depende finalmente de la etapa de la vida en la que se encuentra”.

Paz Ovalle, Hochschild Ovalle Partners SPA

Pregunta N°3: En los procesos de reclutamiento que lidera o en los que participa, ¿con qué frecuencia observa que candidatas mujeres se autoexcluyen antes de llegar a la etapa final?



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que la autoexclusión femenina en etapas avanzadas del proceso de reclutamiento no es un fenómeno estructural, pero está presente de manera ocasional. Al respecto, un 69% de los encuestados señala que ocurre “ocasionalmente / rara vez”, mientras que un 16% la observa “muy frecuentemente / frecuentemente”. Solo un 15% indica que “nunca” ocurre.

Desde una lectura analítica, el dato clave es que el 85% reconoce que la autoexclusión existe en algún grado. Sin embargo, la categoría predominante es la intermedia, lo que sugiere que no se trata de una conducta sistemática ni generalizada, sino más bien de una reacción contextual que puede depender del tipo de cargo, las exigencias asociadas o la etapa vital de la candidata.

Respecto a los comentarios, mientras algunos panelistas identifican una mayor autoexigencia y una evaluación más estricta por parte de las candidatas —especialmente en etapas tempranas o en cargos de alta responsabilidad—, otros relativizan su alcance y sostienen que no se trata de un fenómeno generalizado ni exclusivamente asociado al género. En conjunto, las opiniones permiten matizar el debate, mostrando que la autoexclusión puede responder tanto a factores culturales y de percepción, como a decisiones estratégicas individuales frente a oportunidades laborales específicas.

“No es un fenómeno generalizado en todos los procesos, pero sí es más visible en posiciones de jefatura y alta dirección, donde las exigencias y la exposición son mayores”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting

“Las mujeres se autoexcluyen muchas veces desde el comienzo, las mujeres comúnmente no postulamos a un aviso de trabajo, por ejemplo, si no cumplimos al menos el 90% de los requisitos, en cambio los hombres postulan cuando cumplen sólo un 60%, somos más auto-exigentes. En otras situaciones mujeres se retiran de un proceso al sentir sesgos o discriminación en las entrevistas que podría significar trabajar en una organización sin enfoque de género”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

“Desde nuestra experiencia en búsqueda de los mejores talentos, observamos que muchas mujeres tienden a retirarse en etapas tempranas del proceso, principalmente por una autoevaluación más exigente de sus credenciales o por la percepción de no cumplir completamente con los requisitos, aun cuando cuentan con las competencias y trayectoria necesarias para avanzar”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Hay una suerte de trampa laboral para el género, donde si bien vemos mujeres líderes con positiva ambición e inquietud por nuevos desafíos, en el momento de su propio ‘due diligence’, optan por la estabilidad y validación interna de sus trabajos actuales. A medida que los hijos crecen, este rasgo tiende a flexibilizarse”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

“En mi experiencia en procesos de alta dirección, la autoexclusión femenina no es un fenómeno predominante. Cuando las oportunidades están bien definidas, con claridad de impacto y condiciones competitivas, las candidatas avanzan en el proceso con convicción. Más que autoexclusión, lo que observo es una evaluación más rigurosa por parte de ellas respecto a encaje estratégico, gobernanza y expectativas del rol”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

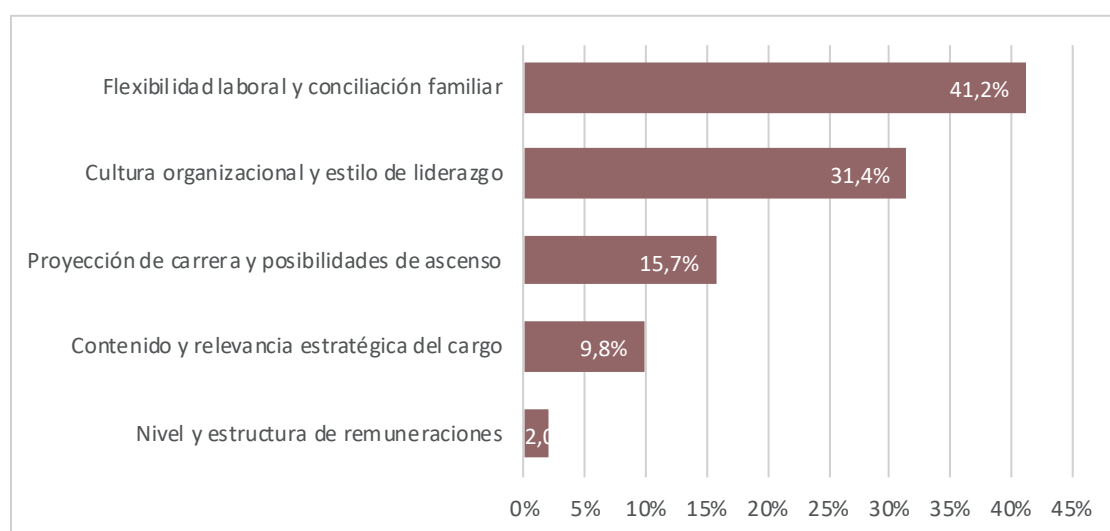
“En general hay candidatos que realizan un análisis más profundo y amplio de los cambios laborales, donde consideran desafíos, propósito, coherencia y riesgos involucrados. La autoexclusión se da tanto en candidatos hombres como mujeres”.

Ornella Bono, Humanitas

“Nunca me ha tocado, en mis años de experiencia haciendo selección, la autoexclusión por temas de género. Los candidatos(as) se bajan por distintos motivos: retención del empleador actual, no les cierra la modalidad de trabajo, la ubicación puede ser un factor, pero nunca una autoexclusión por el hecho de ser mujer”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

Pregunta N°4: Desde su experiencia, ¿qué factores inciden con mayor peso en la decisión final de una mujer de aceptar una oferta laboral? Elija un máximo de dos opciones.



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

Desde la perspectiva de los panelistas, los factores no salariales tienen un peso decisivo en la decisión final de una mujer al aceptar una oferta laboral, especialmente en posiciones de mayor responsabilidad. El elemento más determinante es la flexibilidad laboral y la conciliación familiar (41,2%), lo que confirma que la compatibilidad entre trabajo y vida personal sigue siendo una variable central en la toma de decisiones. Este dato es coherente con la evidencia previa sobre la distribución desigual del trabajo de cuidados y su impacto en las trayectorias femeninas.

En segundo lugar, aparece la cultura organizacional y el estilo de liderazgo (31,4%), sugiriendo que no solo importan las condiciones contractuales, sino también el entorno en el que se ejercerá el rol: clima interno, valores, coherencia cultural y calidad del liderazgo. La decisión no se reduce a una evaluación instrumental del cargo, sino a un análisis más amplio de encaje organizacional.

Con menor peso relativo, pero igualmente relevante, se ubica la proyección de carrera y posibilidades de ascenso (15,7%), lo que indica que el desarrollo profesional sigue siendo un factor importante, aunque subordinado a condiciones estructurales de compatibilidad y cultura. En contraste, el nivel y estructura de remuneraciones (2,0%) aparece como el factor menos determinante. Esto no implica que el salario sea irrelevante, sino que, en este segmento, no constituye el principal criterio diferencial al momento de decidir.

Los comentarios refuerzan la idea de que la decisión laboral femenina, especialmente en cargos de mayor responsabilidad, se estructura sobre variables integrales más que económicas. Para las organizaciones, esto implica que competir por talento femenino no depende solo de la oferta salarial, sino de la calidad institucional y del diseño del trabajo.

“La flexibilidad y conciliación familiar juega un papel importante cuando se trata de mujeres con hijos en edades tempranas”.

Cristian Duarte, TRANSEARCH Chile

“Me gustaría separar la respuesta: Existe el universo de mujeres con hijos en etapa de crianza, donde ellas valoran mucho más todo lo relacionado a la familia (flexibilidad, poder trabajar desde casa, clima laboral, y factores que le permitan un equilibrio concreto personal/laboral) y está el universo de mujeres que ya no están criando, o simplemente no tienen hijos, y en su mayoría priorizan temas relacionados a su carrera: posibilidad de crecimiento, desarrollo de carrera, salario competitivo, acceso a roles de liderazgo, etc.”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

“Observamos que en niveles de jefatura y alta dirección estos factores adquieren un peso estratégico, ya que las mujeres evalúan la sostenibilidad de su rol en el tiempo. La flexibilidad laboral se entiende como una condición habilitante para un desempeño de alto impacto, mientras que la cultura organizacional y el estilo de liderazgo son determinantes para ejercer influencia, tomar decisiones y desarrollarse en entornos complejos y de alta exigencia”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“En la etapa inicial es la misma que los hombres. Ambos buscan proyectos con potencial de desarrollo y con esa visibilidad estratégica que les permita mostrar sus competencias y habilidades rápidamente. En la fase ejecutiva (Subgerencia/ gerencia) sí puede haber más interés de la mujer por el ítem flexibilidad laboral y conciliación familiar”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

“Según estudios que hemos realizado en Trabajando.com, tiene más peso para las mujeres el desarrollo de carrera que otros factores, pero la flexibilidad y conciliación sigue siendo muy importantes considerando que en Chile las labores de cuidado son principalmente asociadas a las mujeres, no es sólo interés, es una necesidad para poder desarrollar los roles de trabajadora y los de cuidados y labores domésticas que requiere la segunda jornada laboral”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

“La flexibilidad laboral es importante para mujeres con hijos en edad escolar, pero para los cargos gerenciales en la etapa que se encuentran ya empieza a ser menos relevante o ya cuentan con un sistema que es compatible con sus horarios”.

Cecilia Besa, TestaNova

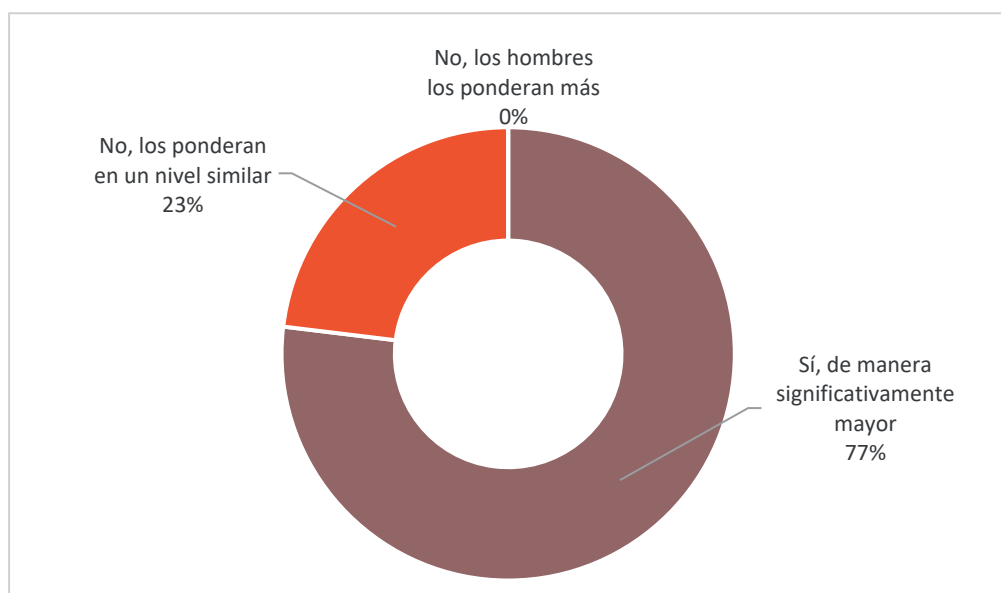
“Desde mi experiencia, los dos factores que más inciden en la decisión final de una mujer de aceptar una oferta laboral son: (i) Proyección de desarrollo y oportunidades reales de crecimiento (plan de carrera, visibilidad, acceso a liderazgo) y (ii) Cultura organizacional y condiciones de conciliación (flexibilidad, liderazgo inclusivo, equilibrio vida-trabajo). Si bien la compensación es relevante, estos dos factores suelen tener mayor peso en la decisión final”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting

“En la decisión de aceptar un cargo ejecutivo, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo pesan tanto como la oferta económica. Las mujeres evalúan con rigor el entorno en el que van a ejercer influencia y las condiciones que hacen sostenible su desarrollo profesional”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

Pregunta N°5: ¿Considera que las mujeres ponderan más que los hombres los aspectos no salariales —como la flexibilidad, la conciliación o la cultura organizacional— al momento de evaluar una oferta laboral?



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

La percepción mayoritaria de los encuestados es que las mujeres ponderan en mayor medida que los hombres los aspectos no salariales al evaluar una oferta laboral. Un 77% sostiene que las mujeres los consideran “de manera significativamente mayor”, mientras que un 23% estima que los ponderan en un nivel similar al de los hombres. Ningún encuestado señala que los hombres los valoren más.

Este patrón refuerza lo observado en la pregunta anterior: variables como flexibilidad, conciliación y cultura organizacional no solo influyen en la decisión final, sino que serían particularmente relevantes en la evaluación femenina de una oferta. La ausencia de respuestas que atribuyan mayor ponderación a los hombres sugiere que, desde la experiencia de los reclutadores, existe una diferenciación clara en los criterios de decisión por género.

Este resultado puede interpretarse de dos maneras complementarias. Por un lado, refleja condiciones estructurales, como la mayor carga de cuidados, que hacen que la flexibilidad y el entorno organizacional sean factores críticos para las mujeres. Por otro, puede estar capturando diferencias en el estilo de evaluación de oportunidades, donde la decisión no se centra exclusivamente en la compensación económica, sino en la coherencia integral del proyecto laboral.

En síntesis, los comentarios muestran que la competencia por talento femenino en posiciones estratégicas depende menos de la oferta salarial y más del diseño institucional del trabajo. Esto plantea un desafío claro para las organizaciones que buscan atraer y retener liderazgo femenino: fortalecer la calidad cultural, la gobernanza interna y las políticas de conciliación como parte central de su propuesta de valor.

“A pesar de que hemos avanzado mucho en la materia, las mujeres continúan llevándose el mayor peso doméstico de sus propios hogares. Por lo tanto, poder conciliar la crianza, la casa y la familia en conjunto con una vida laboral desafiante, es complejo. Dado lo anterior, es clave contar con flexibilidad, validación y jefaturas cercanas y comprensivas, frente a situaciones de índole personal”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

“En general, las mujeres están altamente preparadas para asumir desafíos profesionales: tienen buena formación, son rigurosas y muestran un fuerte compromiso con hacer su trabajo con excelencia. Sin embargo, aquellas que están en etapas de crianza necesitan flexibilidad laboral para no verse forzadas a abandonar o frenar su carrera en un momento clave de desarrollo. Flexibilidad no significa trabajar menos, sino trabajar de manera distinta: con esquemas que les permitan sostener su crecimiento profesional sin perder presencia ni oportunidades en una etapa decisiva”.

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile

“La flexibilidad laboral tiene una ponderación mayor para la mujer recién cuando el factor familiar entra en juego en su vida. Antes de eso, mi experiencia dice que los intereses de buscar proyectos con potencial de desarrollo, visibilidad y aprendizaje son prioritarios”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

“Sí, en promedio las mujeres tienden a ponderar con mayor énfasis los aspectos no salariales —como flexibilidad, conciliación y cultura organizacional— al evaluar una oferta laboral. Esto no implica que el salario no sea relevante, sino que factores como el equilibrio vida-trabajo, el estilo de liderazgo, las políticas de corresponsabilidad y el ambiente inclusivo suelen tener un peso decisivo, especialmente en etapas donde las responsabilidades familiares o de cuidado son más demandantes. De todas formas, la tendencia varía según etapa de carrera, industria y contexto personal, y cada vez más estos factores también son altamente valorados por hombres”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting

“En la evaluación de una oferta laboral, estos factores suelen adquirir un peso especialmente relevante, en particular en niveles de mayor seniority. Se asocian a la sostenibilidad del desempeño, al entorno en el que se ejercerá el liderazgo y a la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en coherencia con la vida personal, influyendo de manera directa en la decisión final”.

Patricia Codecido, Global Jobs

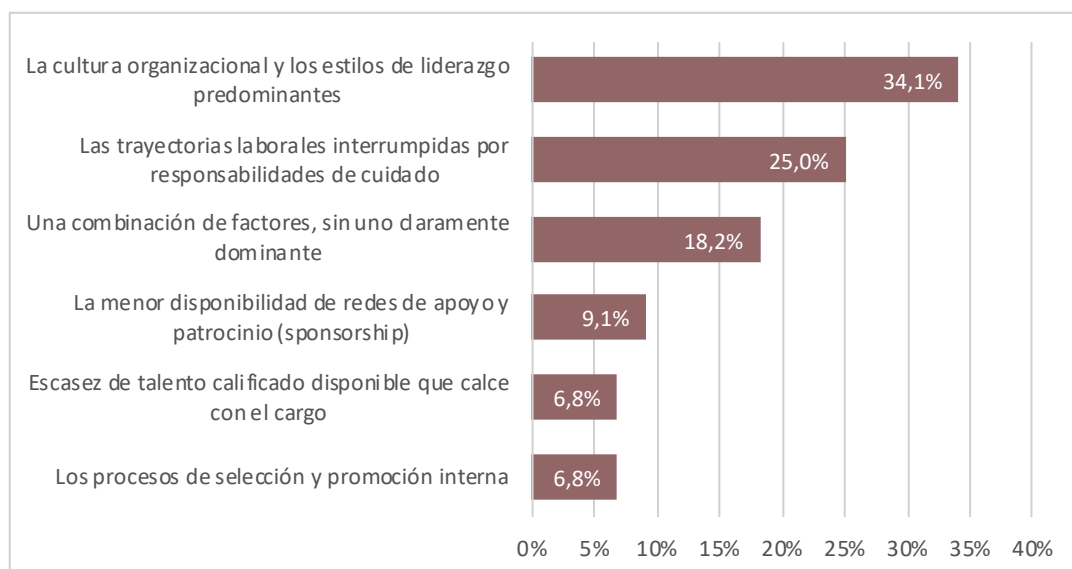
“En la alta dirección, muchas mujeres evalúan una oferta laboral de forma integral: no solo el salario, sino el entorno donde ejercerán liderazgo. Cultura, gobernanza y condiciones reales de influencia pesan tanto como la remuneración”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Sí, pero eso no quita que sí buscan un salario de mercado y las opciones de desarrollo de carrera, ya que eso es su ambición profesional hablando, lo otro en una necesidad cultural”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

Pregunta N°6: De las siguientes opciones, ¿cuál o cuáles considera son barreras relevantes para que las mujeres puedan acceder a cargos de liderazgo en las organizaciones? Señale un máximo de 3.



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que las principales barreras para el acceso de las mujeres a cargos de liderazgo no se ubican en la disponibilidad de talento, sino en factores estructurales y culturales al interior de las organizaciones. La opción más mencionada es la cultura organizacional y los estilos de liderazgo predominantes (34,1%), lo que sitúa el problema en el plano de las normas informales, los modelos de autoridad y las expectativas implícitas sobre quién “encaja” en posiciones directivas. Este dato es consistente con los comentarios cualitativos que asocian el liderazgo a atributos tradicionalmente masculinizados y a disponibilidad total de tiempo.

En segundo lugar, aparecen las trayectorias laborales interrumpidas por responsabilidades de cuidado (25,0%), confirmando que la desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidado sigue impactando la progresión profesional femenina. Aquí la barrera no es necesariamente el acceso inicial, sino la continuidad y acumulación de experiencia estratégica.

Un 18,2% señala que se trata de una combinación de factores sin uno claramente dominante, lo que sugiere que, para una parte relevante de los encuestados, el problema es multifactorial y sistémico.

Los comentarios destacan que las principales barreras estarían pues, en las reglas formales e informales que moldean las trayectorias y definen los criterios de liderazgo dentro de las organizaciones tal y como se evidencia a continuación.

“El elemento cultural sigue siendo relevante en materia de cargos de liderazgo, pero no es lo único. La interrupción de la carrera por motivos de cuidado genera brechas que pueden disminuir su competitividad frente a los hombres”.

Cristian Duarte, TRANSEARCH Chile

“Sin duda, el estilo de gobierno corporativo incide de manera decisiva en la cultura organizacional. Cuando desde los niveles superiores prevalece una visión más conservadora —que asocia la contratación de mujeres con eventuales problemas de continuidad estratégica debido a ausencias por maternidad— esa lógica tiende a permear en toda la estructura. Ello impacta tanto en las políticas de contratación como en los criterios de promoción interna, condicionando las oportunidades de ascenso y consolidando barreras menos visibles al desarrollo femenino”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

“En el ámbito de los Ingenieros civiles industriales y comerciales puedo decir que las barreras son cada vez menores de acuerdo con nuestra experiencia. En la medida que el factor “familia” empieza a tener mayor peso en la toma de decisiones es cuando muchas veces las mujeres se auto-excluyen de los desafíos que podrían implicar menor flexibilidad o más demanda de tiempo”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

“La barrera para que más mujeres accedan a la alta dirección no es la falta de talento, sino culturas y procesos que tienden a reproducir liderazgos tradicionales. El desafío hoy es revisar cómo promovemos, potenciamos y patrocinamos el talento femenino dentro de las organizaciones”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

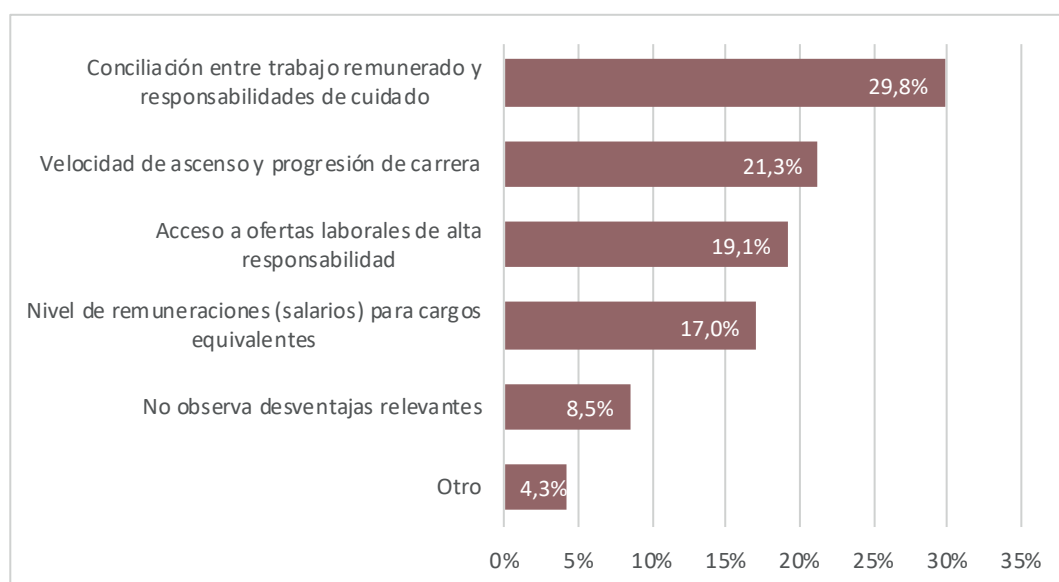
“La cultura organizacional es sin duda el factor más importante. Aquí es donde viven los prejuicios y los mitos relacionados al acceso de roles de liderazgo en la empresa, y de aquí se desprende la bajada a los procesos, a las promociones, etc.”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

“Estas barreras suelen presentarse de manera combinada y reforzarse entre sí. Los procesos de selección y promoción interna tienden a evaluar la experiencia bajo criterios homogéneos, comparando trayectorias femeninas y masculinas sin considerar adecuadamente los recesos asociados a maternidad y responsabilidades de cuidado. Esto impacta la lectura de continuidad y seniority, profundizando la brecha entre la demanda por liderazgo diverso y la disponibilidad efectiva de talento femenino que logra acceder y mantenerse en la ruta hacia cargos ejecutivos”.

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°7: ¿En cuáles de los siguientes ámbitos considera que las mujeres enfrentan una desventaja significativa en comparación con los hombres? Seleccione todos los que corresponden.



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

El gráfico revela que la barrera más crítica para la equidad es la conciliación entre el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado, mencionada por el 29,8% de los consultados. Este dato no es aislado, refleja una estructura social donde el trabajo doméstico y de cuidados recae mayoritariamente en las mujeres, actuando como un “impuesto al tiempo” que limita su disponibilidad para jornadas extensas o cargos de alta exigencia.

En segundo lugar, aparece la velocidad de ascenso y progresión de carrera (21,3%). Este dato indica que, aunque las mujeres logren ingresar al mercado laboral, encuentran dificultades para promocionarse al mismo ritmo que sus pares hombres, quedando estancadas en mandos medios a pesar de poseer competencias equivalentes. Estas dificultades de progresión se vinculan directamente con el acceso a ofertas laborales de alta responsabilidad (19,1%) sugiriendo que las posiciones estratégicas o de toma de decisiones siguen siendo percibidas como espacios de difícil entrada para el talento femenino.

Finalmente, el nivel de remuneraciones para cargos equivalentes (17,0%) cierra el grupo de las cuatro desventajas más significativas. Aunque el porcentaje es menor que el de la conciliación, sigue siendo una brecha crítica que afecta la autonomía económica.

Los siguientes comentarios abordan si las desventajas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral se originan en el punto de partida o si se configuran a lo largo de la trayectoria profesional. Mientras algunas miradas relativizan la existencia de brechas iniciales y sitúan las diferencias en decisiones asociadas al ciclo de vida, otras sostienen que las desventajas se acumulan de manera estructural, especialmente en el acceso a oportunidades estratégicas, en la velocidad de progresión y en la compatibilidad entre responsabilidades de cuidado y desarrollo ejecutivo. En conjunto, las opiniones permiten contrastar dos enfoques: uno que enfatiza factores individuales y otro que subraya condicionantes sistémicos.

“No hablaría de desventajas estructurales en el punto de partida. En las primeras etapas profesionales, las oportunidades tienden a ser equivalentes. Lo que puede generar diferencias en la trayectoria es el impacto de decisiones personales vinculadas al ciclo de vida, que en algunos casos pueden desacelerar temporalmente el plan de desarrollo. Sin embargo, cuando las mujeres proyectan su carrera hacia posiciones ejecutivas, la evidencia demuestra que pueden alcanzar niveles de desempeño y liderazgo perfectamente comparables a los de los hombres”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

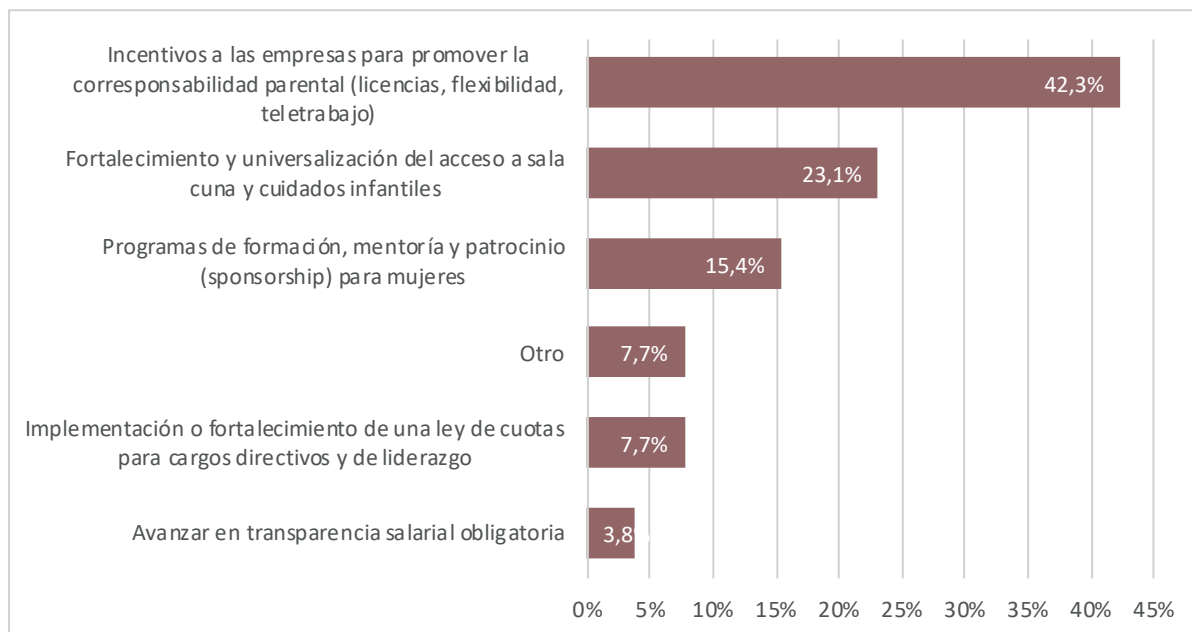
“Las desventajas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral tienden a acumularse de manera estructural. Persisten brechas en el acceso a cargos de alta responsabilidad, diferencias salariales en posiciones equivalentes y una progresión más lenta hacia roles de liderazgo. A ello se suma una mayor carga asociada a la conciliación entre trabajo y responsabilidades de cuidado, factor que continúa condicionando la continuidad, la exposición a oportunidades estratégicas y la velocidad de avance en trayectorias ejecutivas”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“En mi experiencia, la desventaja no está en la preparación, sino en el acceso a oportunidades clave. Las mujeres suelen llegar más tarde a cargos con responsabilidad directa sobre resultados y decisiones estratégicas, lo que impacta su velocidad de ascenso. Además, las responsabilidades de cuidado siguen influyendo en sus trayectorias, especialmente en organizaciones con baja flexibilidad”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

Pregunta N°8: Si tuviera que priorizar una medida de política pública con alto impacto potencial para reducir las barreras de acceso de las mujeres a cargos de liderazgo, ¿cuál sería?



Fuente: Encuesta N°32 Panel Laboral UNAB.

Desde la perspectiva de los encuestados, las medidas con mayor potencial de impacto se sitúan en la reorganización estructural del cuidado y la corresponsabilidad. La opción más mencionada es incentivar a las empresas a promover la corresponsabilidad parental (42,3%), lo que indica que el principal obstáculo identificado no es exclusivamente el acceso formal a cargos directivos, sino las condiciones que afectan la continuidad y progresión de las trayectorias laborales femeninas. Este resultado es coherente con los hallazgos previos sobre carga de cuidados y disponibilidad de tiempo como factores críticos.

En segundo lugar, aparece el fortalecimiento y universalización del acceso a sala cuna y cuidados infantiles (23,1%), reforzando la idea de que la política pública más eficaz sería aquella que interviene en la estructura de apoyo al cuidado. Ambas alternativas, sumadas, concentran más del 65% de las preferencias evidenciando un consenso claro: reducir las barreras al liderazgo femenino pasa, principalmente, por redistribuir y socializar el cuidado.

En un tercer nivel se ubican los programas de formación, mentoría y patrocinio (15,4%), lo que indica que, si bien el desarrollo de capital humano femenino es relevante, no es percibido como el cuello de botella principal. Con menor respaldo aparecen la implementación o fortalecimiento de leyes de cuotas (7,7%) y la transparencia salarial obligatoria (3,8%), lo que sugiere que los encuestados priorizan intervenciones estructurales sobre mecanismos correctivos o regulatorios directos.

“Creo que deberían existir incentivos tributarios o económicos para la contratación de mujeres en cargos directivos y así aminorar el impacto en costos y en gestión que puede tener su ausencia en determinados períodos. Hoy en día nadie duda de la capacidad de las mujeres para liderar equipos y organizaciones”.

Cristian Duarte, TRANSEARCH Chile

“La corresponsabilidad implica entender el derecho y obligación para hombres y mujeres a ejercer sus labores de cuidado en las organizaciones, a través de permisos, flexibilidad, etc. Al equilibrar estas condiciones, la conciliación entre vida personal y trabajo deja de ser un desafío predominantemente femenino y pasa a ser una realidad compartida. Esto contribuye a desactivar la percepción de que las mujeres son menos disponibles, menos enfocadas o más costosas para las organizaciones debido a la maternidad, ya que las interrupciones, permisos parentales o uso de sala cuna se normalizan como parte del ciclo laboral de ambos géneros”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

“Para los cargos de liderazgo femenino es clave dejar de “tener” que elegir entre el trabajo y la familia. Al crear políticas que alivien dicha carga de dualidad permanente, automáticamente implica un bienestar de la mujer trabajadora fuera de su casa, con menor estrés, culpabilidad y potencial de entrega profesional para futuros ascensos”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

“Los incentivos tributarios serían una de las medidas más efectivas, tal como ocurre en otros países. La idea no es que la empresa asuma directa o indirectamente la paridad, sino que este apoyo opere como un incentivo o premio”.

Franco Toselli, IT HUNTERS

“El acceso universal a sala cuna y a sistemas de cuidado infantil constituye un habilitador estructural para la participación, continuidad y proyección laboral de las mujeres. A ello se suma la necesidad de incentivos efectivos a las empresas para promover la corresponsabilidad parental, a través de licencias, flexibilidad y modalidades de trabajo compatibles con roles de alta responsabilidad. Mientras el sistema de cuidados y el diseño de las políticas laborales sigan descansando de manera desproporcionada en las mujeres, las brechas de acceso a cargos de liderazgo continuarán perpetuándose, limitando el aprovechamiento del capital humano disponible y afectando la productividad de largo plazo”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“La principal barrera estructural en la progresión femenina sigue siendo la carga desproporcionada de responsabilidades de cuidado. Sin resolver ese punto, cualquier política organizacional tiene efecto limitado. Un sistema de cuidados robusto amplía la participación y acelera trayectorias”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

Si bien solo el 7,7% de los encuestados prioriza la implementación o fortalecimiento de una ley de cuotas como principal medida de política pública, los comentarios asociados a esta alternativa revelan una valoración más matizada. En particular, destacan la evidencia internacional que muestra que este tipo de mecanismos ha tenido efectos concretos y sostenidos en la participación femenina en espacios de liderazgo, especialmente en directorios de grandes empresas.

“Hay evidencia empírica de que la ley de cuotas tiene resultados positivos en la participación femenina en roles de liderazgo. En Francia, la cuota de mujeres en directorios de grandes empresas es de un 40%, y lo sobrepasan llegando casi a un 50%. En Alemania se exige un 30% y lo sobrepasan. En UK si bien no hay cuota legal, operan bajo el modelo ‘comply or explain’: tienen cerca de un 40%, esto apunta a que no haya discriminación. En Chile estamos bajo el 20%, pero bien encaminados”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

CONCLUSIÓN

Los resultados de la Encuesta N°32 del Panel Laboral UNAB confirman que la brecha de género en posiciones de liderazgo en Chile no responde a una falta de talento femenino, sino a una combinación de factores estructurales y culturales que condicionan las trayectorias. La percepción mayoritaria del panel sitúa el problema en la arquitectura del mercado laboral y en las dinámicas internas de las organizaciones, más que en la preparación o capacidad de las mujeres.

En primer lugar, la menor participación laboral femenina, junto con una mayor carga de cuidados y mayores tasas de desocupación, reduce tempranamente la base desde la cual pueden proyectarse liderazgos. Esta restricción estructural se ve reforzada por trayectorias laborales interrumpidas, que afectan la acumulación de experiencia estratégica y la velocidad de ascenso.

En segundo término, los resultados muestran que los sesgos de género en los procesos de selección siguen presentes, aunque no siempre de manera explícita o sistemática. Operan principalmente a través de estereotipos sobre liderazgo, disponibilidad y continuidad, especialmente en cargos de alta dirección. La cultura organizacional y los estilos de liderazgo predominantes emergen como la principal barrera para el acceso femenino, por sobre la escasez de talento o fallas formales en los procesos de selección.

Asimismo, la evidencia indica que la decisión laboral femenina, particularmente en niveles de mayor responsabilidad, se estructura en torno a factores no salariales, destacando la flexibilidad, la conciliación y la cultura organizacional. Esto no solo refleja preferencias individuales, sino condiciones estructurales donde el trabajo de cuidados continúa recayendo desproporcionadamente en las mujeres.

Desde la perspectiva de política pública, el mensaje es claro: las intervenciones con mayor potencial de impacto no se concentran prioritariamente en mecanismos correctivos como las cuotas, aunque la evidencia comparada respalda su eficacia, sino en reformas estructurales vinculadas al sistema de cuidados y a la corresponsabilidad parental. Más del 65% de los encuestados prioriza medidas orientadas a redistribuir y socializar el cuidado, ya sea mediante incentivos a la corresponsabilidad o a través del fortalecimiento del acceso universal a sala cuna y servicios infantiles.

En síntesis, el diagnóstico es concluyente: si bien el país avanza en equidad a nivel normativo e institucional, la paridad en la alta dirección se mantiene en una etapa de transición. El obstáculo central no es la falta de talento, sino las condiciones que afectan la continuidad y progresión de las trayectorias femeninas. Avanzar hacia una paridad sostenible exige intervenir las condiciones habilitantes del mercado laboral, particularmente la organización social del cuidado y los incentivos que estructuran la experiencia profesional. Sin una estrategia pública focalizada y de largo plazo en estos ámbitos, los avances normativos seguirán siendo parciales y la convergencia hacia una participación equilibrada en la toma de decisiones económicas continuará siendo incompleta.

ANEXO

Participantes del Panel Laboral UNAB.

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