UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ ESCUELA DE NEGOCIOS
icare
DOBLE CLICK ECONÓMICO
Más que una columna
05 5ª EDICIÓN

Estancamiento de la participación laboral femenina y la trampa de la flexibilidad

Francisca Pérez. PhD Boston University. Profesora de Economía. Escuela de Negocios, UAI

La brecha de participación laboral respecto a los hombres se ha reducido rápido en las últimas décadas, además de que las mujeres chilenas se educan tanto o más que ellos y han aumentado su experiencia laboral. Pese a estos avances, hay brechas significativas que aún persisten en el mercado laboral, especialmente, en cuanto a su participación en cargos de liderazgo. En esta nota, discutimos con evidencia las razones detrás de la baja participación de las mujeres y analizamos el rol de la desigual distribución de las tareas domésticas y de cuidado en estas brechas. La solución para revertir esta situación pasa por un cambio cultural y un compromiso conjunto del sector público y el sector privado para revertir la asimetría de responsabilidades en el cuidado familiar. Solo así se logrará un avance sostenible y duradero para las mujeres, que además de la dimensión de justicia contribuya al crecimiento económico y la productividad del país.

Retroceso histórico de la participación laboral de las mujeres tras la pandemia

Por más de tres décadas, la participación laboral de las mujeres en Chile subió de forma sostenida (ver Figura 1). Entre mediados de la década del 80 y comienzos de 2020, su participación se incrementó desde alrededor de 35% hasta cerca del 53%. Es decir, de 100 mujeres en edad trabajar, 53 lo estaban haciendo o tenían la disposición para hacerlo. La pandemia del COVID-19, sin embargo, interrumpió abruptamente estos avances, borrando en pocos meses los avances de más de una década. Si bien hoy las mujeres se han reincorporado al mercado laboral, su participación se ha estancado en los últimos años y aún no hemos logrado que retorne a los niveles pre-crisis.

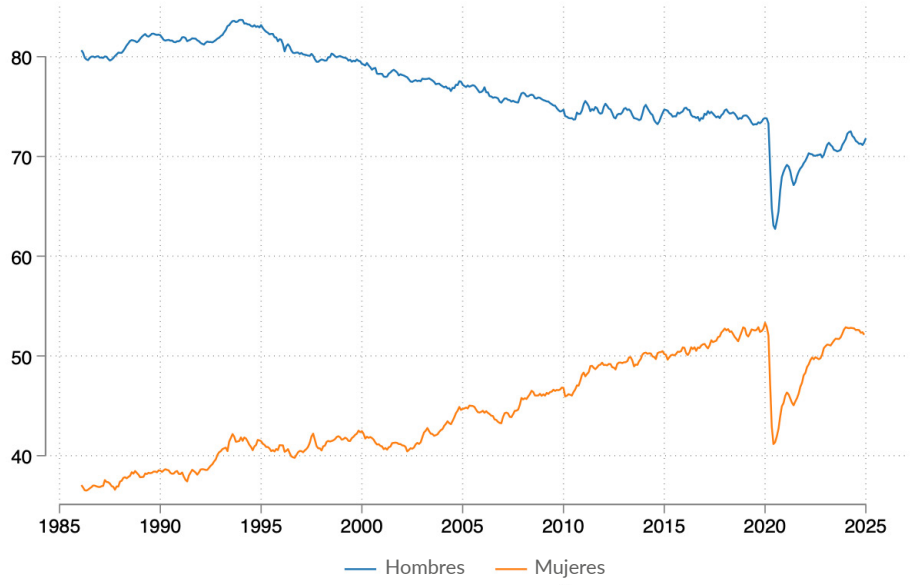


Figura 1: Tasa de participación laboral de hombres y mujeres para el periodo 1986-2024 (porcentaje)

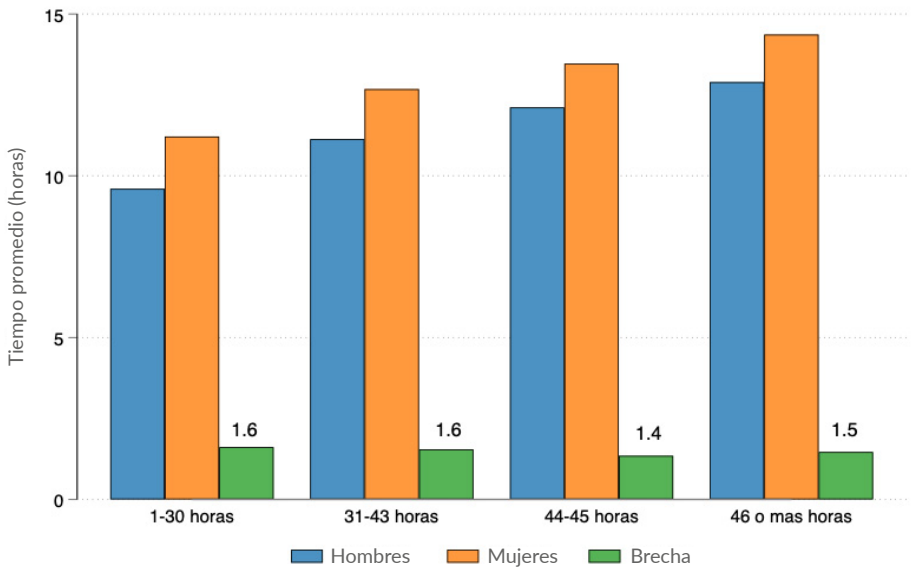
Fuente: *Elaboración propia en base a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Banco Central de Chile.*

La carga de trabajo doméstico y de cuidado del grupo familiar recae mayormente sobre las mujeres

Una realidad que dejó al descubierto la pandemia del COVID-19 es que, pese a todos los avances económicos, sociales y culturales de las mujeres en las últimas décadas, la realidad es que las tareas domésticas y de cuidado del grupo familiar siguen recayendo en mayor medida sobre ellas. Tal como muestra la última Encuesta Nacional sobre Uso de Tiempo para Chile (II ENUT, 2023), recientemente publicada[1], mientras las mujeres que participan en el mercado laboral destinan 4,8 horas diarias a labores domésticas y de cuidado de miembros del hogar, los hombres destinan solamente 2,9 horas diarias a dichas actividades. Es decir, día a día, las mujeres dedican cerca de 2 horas más de su tiempo al trabajo no remunerado.

Un hecho que resulta aún más llamativo es que, aunque sea la mujer la que obtenga mayores ingresos o dedique más horas al trabajo remunerado, son siempre ellas las que destinan más tiempo a las tareas no remuneradas[2,3]. La misma encuesta de uso de tiempo para Chile muestra que la carga global de trabajo, es decir, considerando tanto el trabajo remunerado como el cuidado del grupo familiar y las tareas domésticas (trabajo no remunerado), es siempre mayor para las mujeres, independiente de la cantidad de horas que destinen a trabajar (ver Figura 2). Esta misma realidad se replica, por ejemplo, en el mundo corporativo según un estudio de McKinsey y la organización Lean In[4]; mientras solo un 13% de los hombres en cargos directivos son los principales responsables del cuidado de sus hijos, en el caso de las mujeres este porcentaje sube al 52%.

Figura 2: Tiempo destinado a la carga global de trabajo por duración de la jornada laboral: mujeres, hombres y brecha



Nota: *Considera a todas las personas ocupadas de 15 años o más que reportan destinar tiempo a trabajo remunerado y no remunerado.*

Fuente: *Elaborado en base a datos de la II ENUT, 2023.*

Fuga de talentos en el camino hacia la cima

El hecho que esta duplicidad en responsabilidades recaiga en mayor medida sobre las mujeres a lo largo de toda su carrera les hace difícil ingresar, mantenerse y avanzar en trayectorias laborales dentro de las organizaciones. Para poder compatibilizar la vida laboral y familiar, tienden a optar por ocupaciones con jornadas más cortas, donde no se requiere estar en la oficina todo el tiempo, hay menos presión en los plazos y es menos necesario el contacto con clientes o con otras personas de equipo de trabajo. En suma, donde puedan manejar su ritmo de trabajo, sus prioridades y metas[5].

Esto se ve reflejado en que va cayendo la proporción de mujeres dentro de las organizaciones a medida que se va escalando en nivel de responsabilidad. Utilizando datos de las entidades emisoras de valores que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) por la nueva Norma de Carácter General N° 461[6], la Figura 3 muestra la participación de las mujeres en cargos de distinta jerarquía.

---

[1] https://www.ine.gob.cl/enut

[2] Paredes, V., Perez, F., Pino, F. J., & Olmedo, P. (2024). *The cost of following traditional gender norms: Evidence from a paid leave for seriously ill children* (No. 16762). IZA Discussion Papers.

[3] Hancock, K., Lafortune, J., & Low, C. (2025). *Winning the bread and baking it too: Gendered frictions in the allocation of home production* (No. w33393). National Bureau of Economic Research.

[4] https://womenintheworkplace.com

[5] Erosa, A., Fuster, L., Kambourov, G., & Rogerson, R. (2022). *Hours, occupations, and gender differences in labor market outcomes.* American Economic Journal: Macroeconomics, 14 (3), 543-590.

[6] Los emisores de valores de oferta pública son principalmente las sociedades anónimas abiertas, sociedades anónimas que emiten títulos de deuda, los bancos e instituciones financieras, los fondos de terceros distintos a los Fondos de Pensiones, y el Estado a través del Banco Central, la Tesorería y el Instituto de Previsión Social (IPS).

Mientras en el nivel de entrada de una organización las mujeres representan más de la mitad de los trabajadores, esta proporción va cayendo sistemáticamente en los niveles medios, luego de jefaturas y gerenciales, hasta reducirse al 19% en el nivel más alto correspondiente a los directores[7].

Distinto a la lógica del "techo de cristal" no es solamente que las mujeres no puedan llegar a los cargos más altos, sino que a lo largo de toda la escalera laboral se van perdiendo, a medida que van aumentando las responsabilidades y las exigencias del cargo. El hecho de que mujeres con alto potencial decidan no asumir roles de responsabilidad y liderazgo, por motivos que no están relacionados con su preparación y capacidad, es una oportunidad perdida para las organizaciones en términos de productividad[8].

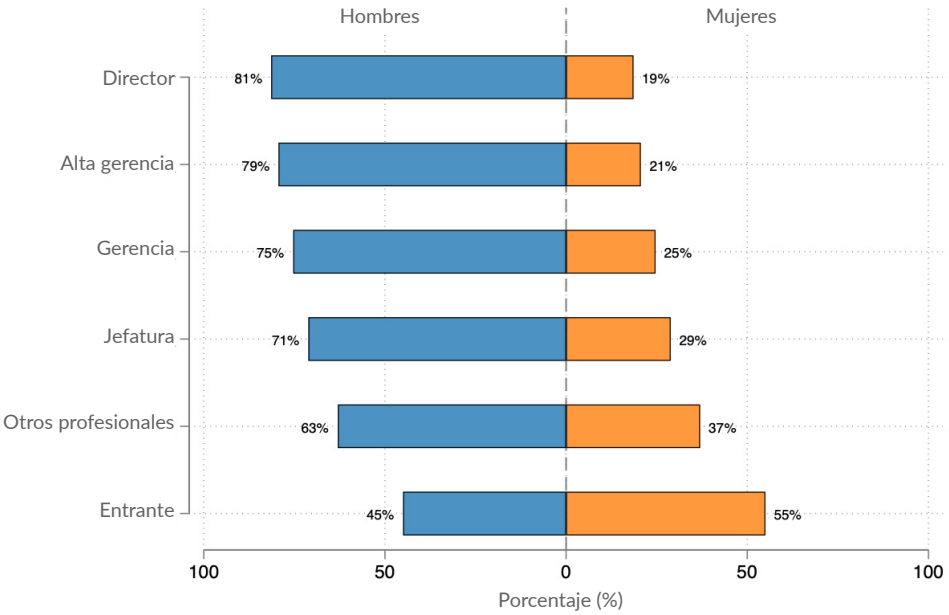


Figura 3: Participación de mujeres y hombres según nivel jerárquico en el año 2023

Fuente: *Elaborado en base a datos reportados por las entidades emisoras de valores a la Comisión para el Mercado Financiero por la NCG N° 461.*

La trampa de la flexibilidad laboral

Para aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y, en particular, en posiciones de liderazgo, se suele recurrir a la flexibilidad laboral como si fuese la bala de plata. Los esfuerzos desde la política pública y de las mismas organizaciones se han tendido a enfocar en fomentar modelos de trabajo con horarios flexibles o desde lugares distintos a la oficina, para que así ellas puedan compatibilizar de mejor manera su vida laboral con su vida familiar. De hecho, esto es precisamente lo que buscaba la recientemente aprobada "ley del teletrabajo"[9], entregando una solución de flexibilidad para padres cuidadores.

Sin embargo, este tipo de medidas no están libres de costos. De hecho, la evidencia muestra que la mayor parte de la brecha salarial entre hombres y mujeres que no es explicada por diferencias en productividad se genera porque se penaliza la flexibilidad laboral[10]. Por el contrario, en ocupaciones de "alta exigencia", con mayores niveles de responsabilidad y necesidad de liderazgo, donde se exigen largas e ininterrumpidas jornadas de trabajo, o bien estar disponible 24/7, se premia más que proporcionalmente a quienes pueden cumplir con estas exigencias.

La Figura 4 muestra la brecha salarial entre hombres y mujeres en distintas ocupaciones según el sector económico (salud, corporativo, tecnológico, ciencia y otros), y su nivel de exigencia utilizando datos para el mercado laboral de EEUU. Las mayores brechas se dan en ocupaciones más demandantes del sector corporativo y de salud. A medida que se trabajan más horas en estas ocupaciones, el salario por hora va aumentando. Puesto de otro modo, trabajar el doble de horas paga más que dos veces. Así, que las mujeres "opten" por trabajos menos exigentes o con mayor flexibilidad se traduce en que terminen relegadas a cargos de menor responsabilidad, exigencia y sueldo, y con escasas posibilidades de ascenso.

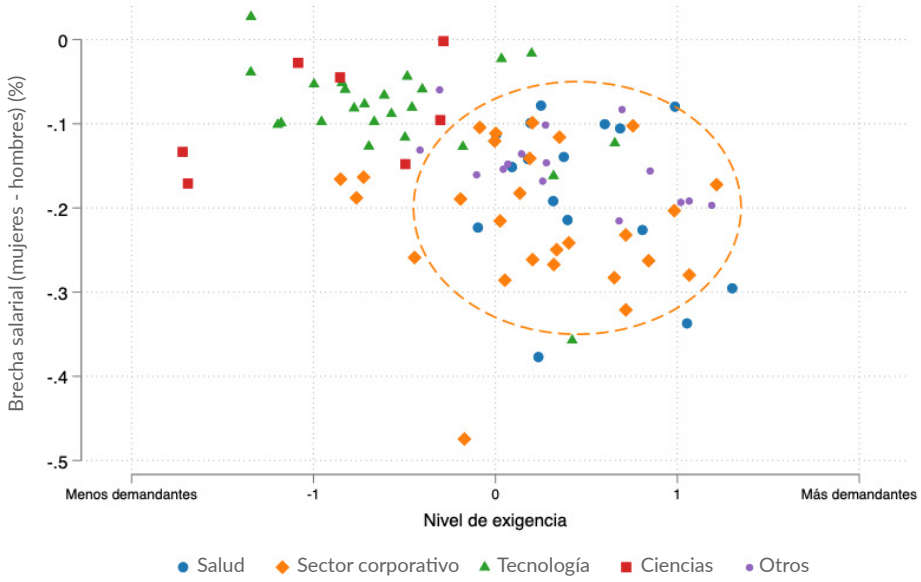
[7] En el Informe Global de Brecha de Género 2024 del World Economic Forum (WEF) elaborado en *partnership* con la Escuela de Negocios UAI, se reporta similar fenómeno con datos de usuarios de LinkedIn en 166 países. La proporción de mujeres va cayendo desde un 46% en las posiciones de entrada a 25% en las de máxima responsabilidad (C-suite, como CEO, CFO).

[8] Bertay, A. C., Dordevic, L., & Sever, C. (2025). *Gender inequality and economic growth: Evidence from industry-level data.* Empirical Economics, 1-36.

[9] En Chile, la Ley 21.220 promulgada el año 2020 regula el teletrabajo y el trabajo a distancia, y la Ley 21.645 promulgada el año 2024 regula el teletrabajo para trabajadores que cuidan a menores de 14 años o a personas con discapacidad.

[10] Goldin, C. (2014). *A grand gender convergence: Its last chapter.* American Economic Review, 104(4), 1091-1119.

Figura 4: Brecha salarial entre hombres y mujeres según las características de la ocupación y el sector económico



Fuente: *Elaborado con datos de Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. American Economic Review, 104 (4), 1091-1119.*

Desafíos y oportunidades: caminos para avanzar

Para lograr avances sostenibles y duraderos para las mujeres, que además logren generar efectos positivos en la economía y su productividad, se requiere un cambio cultural, y un compromiso conjunto del sector público y el sector privado.

Por una parte, se requiere avanzar en políticas públicas que resguarden el derecho al cuidado con una participación equitativa de padres y madres. Esto, para empujar también cambios culturales que valoren la corresponsabilidad parental. En Chile, la política pública ha avanzado en la conciliación de familia y trabajo, pero aún se debe evitar que la normativa laboral mantenga la asignación del cuidado exclusivamente a las mujeres. Aunque el proyecto de ley de cuotas puede generar cambios positivos al aumentar la presencia femenina en directorios, ataca más el síntoma que la raíz del problema: las dificultades se presentan a lo largo de toda la escalera laboral. Por ello, una ley de sala cuna que beneficie a ambos padres podría repartir equitativamente el costo del cuidado de recién nacidos y frenar la fuga de talentos femeninos en su carrera profesional.

En conjunto con estas medidas, se requiere también que desde las organizaciones se produzca un cambio en la cultura laboral. Las políticas de remuneraciones, contratación, retención y promoción deben ser equitativas, libres de sesgos por género y transparentes. Pero, lo más importante es que la organización del trabajo se debe adaptar para entregar flexibilidad a quien esté al cuidado de los hijos, sin que esto implique una penalidad en términos de menores salarios y/o de sus posibilidades de ascenso. Ideas como formar grupos de trabajadores sustitutos o concentrar las reuniones de trabajo o coordinación dentro de la jornada laboral son avances en la dirección correcta.

BOTTOM LINE

Aumentar la participación de las mujeres en cargos de responsabilidad y de liderazgo, no solo apunta a una necesidad de justicia. La evidencia muestra que una mayor representación de mujeres en puestos de liderazgo mejora el desempeño financiero de las organizaciones y la gestión de riesgo, además de generar más innovación, compromiso con la responsabilidad social y ganancias de productividad[11,12]. En un país como Chile donde la tasa de natalidad es cada vez más baja, contar con más mujeres que se integren al mercado laboral tiene un beneficio económico. Según el FMI, un aumento la participación laboral femenina de 10 puntos porcentuales, podría lograr un salto de 4 puntos del PIB[13]. La invitación de esta nota es a que las organizaciones aprovechen el valor de una cultura interna diversa y avancen en construir un ambiente propicio para que las mujeres puedan ir escalando y desarrollando todo su talento. Ello requiere un conjunto de respuestas público-privadas que aborden la causa de fondo de la brecha: la asimetría en las responsabilidades de cuidado familiar entre hombres y mujeres en Chile.

[11] Ostry, M. J. D., Alvarez, J., Espinoza, M. R. A., & Papageorgiou, M. C. (2018). *Economic gains from gender inclusion: New mechanisms, new evidence.* International Monetary Fund.

[12] Bertay, A. C., Dordevic, L., & Sever, C. (2025). *Gender inequality and economic growth: Evidence from industry-level data.* Empirical Economics, 1-36.

[13] Valdés, R. (2024). *Gender Gaps in Latin America and the Caribbean.* Presentación en encuentro Icare: "Mujer y Crecimiento Económico: Potenciando la Inclusión Laboral de la Mujer". https://www.icare.cl/assets/uploads/2024/03/rodrigo-valdes-encuentro-icare-05032024.pdf

SOBRE UAI Y LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Con más de 70 años de trayectoria, la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez es una de las más prestigiosas de Chile y un referente en la formación de líderes empresariales de Latinoamérica. Su excelencia está respaldada por su triple acreditación internacional (Equis, AMBA y QS) desde el año 2015, única en el país, y por la alta calidad de sus posgrados, MBAs y cinco carreras de pregrado. Su destacado cuerpo académico contribuye con investigación de alto nivel, donde destaca el ámbito de la economía y finanzas.

NEGOCIOS.UAI.CL

SOBRE ICARE

ICARE es una corporación privada sin fines de lucro e independiente de intereses gremiales y políticos, fundada en 1953 por empresarios y profesionales vinculados a diversos sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en el país. Proporciona a los niveles directivos información relevante sobre el medio nacional e internacional, facilitando la comprensión y oportuna evaluación de las fuerzas que mueven los mercados y las tendencias que influyen en el funcionamiento de las empresas. Además sirve de punto de encuentro para la reflexión sistemática sobre la gestión empresarial y su enfoque presente y futuro.

ICARE.CL