

Lo que viene
para la
participación
femenina en
alta dirección

PÁGS. 2 y 3

El reto de
buscar
cargos de
liderazgo con
perspectiva de
género

PÁG. 6

Academia ME:
"Buscamos
que hablar de
paridad pase
de aspiración a
realidad"

PÁG. 7



**MUJERES EN
ALTA DIRECCIÓN:**

LOS
RESULTADOS
DEL RANKING
IMAD 2025



DE LA INTENCIÓN A LA GESTIÓN: LO QUE VIENE PARA LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

Tras años de avance, los resultados del Ranking IMAD 2025 confirman que la participación femenina en cargos de liderazgo se estabilizó, abriendo la oportunidad de evaluar impactos, revisar estructuras y dar un nuevo impulso a este cambio cultural.

POR ANDREA CAMPILLAY

Luego de los avances registrados entre 2017 y 2021, la última edición del Ranking IMAD -Índice de Mujeres en Alta Dirección- revela que la participación de mujeres en este tipo de cargos a nivel país se ha mantenido relativamente constante en los últimos cuatro años, alcanzando una estabilización con un puntaje promedio general en torno a 43 puntos sobre un máximo de 100.

La medición detalla que la presencia femenina en directorios mostró un progreso acelerado hasta 2022, para luego estabilizarse en 23% en 2025. “Lo que vemos este año es un cambio de etapa”, afirma Josefina Barros, gerenta de desarrollo de Mujeres Empresarias, entidad que desarrolla el ranking. Explica que, durante los primeros años de medición, el crecimiento fue sostenido porque había un esfuerzo consciente por visibilizar el tema, abrir espacios y cumplir con metas internas, pero hoy “esa primera fase parece haberse completado y nos encontramos en una meseta”.

Bajo la mirada de la ejecutiva, la estabilización responde a causas como un contexto económi-

RANKING IMAD 2025 - TOP 20

LUGAR	EMPRESA	PUNTAJE 2025	PUNTAJE 2024	COMPARACIÓN 2024-2025
1	PFIZER CHILE	93	75	Sube
2	WORKMATE	91	-	Sin Dato
3	EFE CENTRAL	85	68	Sube
4	COMERCIAL KENDALL CHILE	82	86	Baja
5	METLIFE SEGUROS DE VIDA	82	75	Sube
6	PROCTER & GAMBLE CHILE	81	83	Baja
7	ENGIE ENERGÍA CHILE	80	66	Sube
8	AFP CUPRUM	79	68	Sube
9	UNILEVER CHILE	78	82	Baja
10	AVLA SEGUROS Y GARANTÍA	77	75	Sube
11	EIT LOGÍSTICA	76	-	Sin Dato
12	PRINCIPAL COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA	75	60	Sube
13	SEGUROS DE VIDA SURA	75	66	Sube
14	ENEL GENERACIÓN CHILE	74	60	Sube
15	CAJA DE COMPENSACIÓN LA ARAUCANA	71	68	Sube
15	CAJA DE COMPENSACIÓN LOS ANDES	71	75	Baja
15	MAPFRE COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES	71	70	Sube
18	SMU	68	63	Sube
18	BANCOESTADO	68	75	Baja
18	ZURICH CHILE SEGUROS GENERALES	68	53	Sube

sociedades anónimas abiertas abre una oportunidad concreta para reactivar este avance.

Avances y desafíos

Las conclusiones de la medición muestran que mientras el sector que agrupa a banca, intermediación financiera y aseguradoras, y el de salud son los mejor evaluados, las empresas analizadas en los sectores económicos industriales, transporte, almacenamiento y telecomunicaciones no declaran mujeres en sus directorios o en su línea ejecutiva principal.

Barros explica que las áreas mejor calificadas han avanzado más “porque la base laboral femenina ya era alta” y añade que muchas de esas empresas están expuestas a estándares internacionales que incentivan la diversidad. En cambio, sectores como industria, transporte o energía parten desde culturas organizacionales más masculinizadas, donde el cambio ha sido más lento. A sus ojos, los mejor evaluados tienen en común la gestión deliberada e intencionada del talento femenino. “El desafío es entender que la diversidad no es un tema de moda, sino de competitividad”, complementa.

Entre las empresas destacadas, este año el mayor puntaje lo obtuvo Pfizer Chile, con 93 puntos, seguido por Workmate, con 91, y EFE Central, con 86. La fundadora y presidenta

co y regulatorio más exigente, cambios en las prioridades corporativas y también a “una cuestión de tiempos”, señala, haciendo alusión a que los recambios en los directorios son procesos largos y muchas de las transformaciones culturales que impulsan la diversidad todavía están madurando. Sin embargo, aclara que “llegar a esta meseta no es necesariamente algo negativo”, ya que puede ser una oportunidad para pasar de la intención a la gestión y así evaluar impactos, revisar estructuras de liderazgo y acompañar a las organizaciones en el cambio cultural.

Asimismo, la ejecutiva proyecta que la próxima entrada en vigor de la Ley 21.757 -que exige incorporar al menos un 40% de mujeres en los directorios de las

EMPRESAS CON MAYORES ALZAS 2024-2025

EMPRESA	DIFERENCIA PUNTAJE 2024-2025
RUTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA	18,6
EFE CENTRAL	17,2
PFIZER CHILE	17,2
ZURICH CHILE SEGUROS GENERALES	15,8
PRINCIPAL COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA	15,8

Visibilizar a la mujer en la alta dirección

■ Este año, el Ranking IMAD analizó un total de 136 empresas pertenecientes al sector bursátil, multinacionales y públicas, con ventas anuales superiores a las 100 mil UF, según los datos del SII, y que tengan en su planta 100 trabajadores o más. La metodología está basada en tres pilares: transparencia, trazabilidad y consistencia y, para la composición del puntaje, se combinan la proporción de mujeres en puestos de ejecutivos principales o de primera línea -que equivale al 50%- , la proporción de mujeres en puestos de directorio (30%) y la proporción de mujeres en puestos de trabajo respecto al total de trabajadores de la empresa (20%). Una vez calculado el puntaje ponderado, se otorga una bonificación especial a aquellas empresas donde una mujer ocupa un cargo crítico de alta responsabilidad. La gerenta de desarrollo de Mujeres Empresarias, Josefina Barros, explica que los bonos adicionales “reconocen algo muy simple pero potente: que no todas las posiciones de liderazgo tienen el mismo impacto dentro de una organización”. A su juicio, la representación tiene un efecto multiplicador, ya que genera referentes, abre espacios y cambia la conversación dentro de la empresa. Por ello, recalca que la bonificación refleja que la presencia femenina en los cargos de mayor responsabilidad tiene un valor simbólico y real que impulsa transformaciones profundas.



“Hemos avanzado en derribar los techos de cristal más evidentes, pero quedan los muros invisibles”, asegura la gerenta de desarrollo de Mujeres Empresarias, Josefina Barros.



ejecutiva de Workmate, Anita Marambio, relata que desde un principio apuntaron a la equidad, pero luego se dieron cuenta de que esto “había que intencionalarlo con metodología y un trabajo profundo respecto a posibilidades de desarrollo y también a la conciliación”. Por ello, desarrollaron una serie de medidas de equilibrio y desarrollo profesional para que las mujeres

encuentren espacios en la alta dirección. En su opinión, el rubro necesita “cambiar las reglas del juego” para fomentar la inclusión y, para ello, cree que es clave aprender a negociar con los mandantes. Por su parte, la gerenta de recursos humanos de ENGIE Chile -empresa destacada por su composición en cargos de primera línea-, Lucy Oporto, asegura que

han trabajado para que la equidad de género sea parte de su forma de operar, impulsando el crecimiento y liderazgo de más mujeres dentro de la organización. “Nuestro desafío ahora es seguir construyendo una transición más inclusiva, donde distintas miradas nos ayuden a avanzar con más fuerza y propósito”, proyecta la ejecutiva. EFE Trenes de Chile fue la segunda empresa con mayor alza dentro del ranking este año. En ese contexto, la gerenta de personas y organización de la entidad, Jacqueline Herrera, destaca que “la incorporación de la perspectiva de género, de manera sistémica y en los diferentes procesos, ha facilitado

la incorporación de más mujeres a la empresa”. Además, detalla que durante los últimos cuatro años han implementado una estrategia de aprendizaje y adaptación respecto de la incorporación de la mujer en roles de liderazgo, operacionales y de gestión. Con todo, Barros celebra los avances en derribar “los techos de cristal más evidentes”, pero asegura que “quedan los muros invisibles”, como sesgos en los procesos de promoción, falta de modelos de liderazgo diversos y estructuras que siguen premiando estilos tradicionales. “Superar esas barreras implica cambiar la mirada desde la gestión del talento”, concluye.

PUBLIRREPORTAJE

ENGIE Chile: autenticidad y diversidad como ejes del liderazgo empresarial

La compañía fue destacada nuevamente en el ranking IMAD por sus avances en equidad de género y diversidad, reconocimiento que refleja una estrategia sostenida que sitúa a las personas en el centro del negocio y la gestión corporativa.

Desde 2022, ENGIE Chile implementa la política global Be.U@ENGIE, cuyo objetivo es orientar a todas las filiales del grupo hacia una cultura donde cada persona pueda ser auténtica (Be.Unique) y aportar al propósito colectivo (Be.United). Su aplicación se sustenta en cinco pilares: igualdad de género, inclusión LGBTQ+, diversidad generacional, integración de personas con discapacidad y reconocimiento de distintas culturas y orígenes. Detrás de esta política hay una convicción profunda: la transición energética solo es posible cuando las personas son protagonistas del cambio. En palabras de Juan Villavicencio, CEO de ENGIE Chile: “Acelerar la transición energética también significa liderar en materia de inclusión. La diversidad no solo fortalece la cultura interna, sino que nos permite innovar con una mirada más amplia y humana”. Hoy por hoy la compañía, a través de diversas iniciativas, se encuentra en la búsqueda de un balance que le permita alcanzar un 40% de mujeres en cargos de liderazgo al 2030, promoviendo la equidad en todos los niveles de gestión. Este avance ha sido validado por la certificación internacional EDGE Move, que evalúa las políticas



y resultados en equidad de género en más de 200 empresas del mundo. ENGIE Chile es la única compañía del sector energético nacional en alcanzar este nivel de acreditación, consolidando su liderazgo en diversidad e inclusión. Para Lucy Oporto, Gerenta de Recursos Humanos de ENGIE Chile, el programa encarna un cambio profundo en la forma de entender el liderazgo, porque “no se trata solo de una meta numérica, sino de una convicción que impulsa a todas las mujeres y hombres a ser parte activa del cambio y a abrir más espacios para el talento y la diversidad en todos los niveles de la organización”. El enfoque inclusivo también se manifiesta en acciones internas que fortalecen la cultura corporativa. Destacan los talleres participativos



Lucy Oporto, Gerenta de Recursos Humanos de ENGIE Chile.

Diversity Fresk, que ayudan a identificar y comprender los sesgos inconscientes, junto con los programas Mujeres en Operaciones y Trainee, orientados a aumentar la presencia femenina. A ello se suman charlas sobre liderazgo, identidad de género y creación de espacios seguros, que promueven conversaciones abiertas y consolidan una cultura de respeto y colaboración entre todos los equipos.

Alianzas que impulsan la inclusión

Desde abril de 2025, ENGIE Chile mantiene una alianza con Fundación Edudown para promover la inclusión laboral de jóvenes con síndrome de Down y neurodivergencias. Uno de los proyectos más significativos es el carrito de ventas y las pausas activas, que integran a estos jóvenes en la vida cotidiana del edificio corporativo, fortaleciendo la



Juan Villavicencio, CEO de ENGIE Chile.

empatía, la diversidad y la convivencia laboral. Además, la compañía es sponsor del programa Women in Energy del Consejo Mundial de la Energía (WEC Chile), que impulsa el liderazgo y la visibilidad de mujeres en la industria energética. A través de formación, redes y mentorías, esta iniciativa amplía las oportunidades de desarrollo profesional femenino en un sector históricamente masculino. Todas estas acciones forman parte de una estrategia integral de diversidad, equidad e inclusión, con metas e indicadores medibles, gestionada por un área especializada y en coordinación con sindicatos, autoridades y comités internos. En ENGIE Chile la diversidad no es solo un valor corporativo: es una práctica viva que transforma la cultura, impulsa la innovación y fortalece el propósito de acelerar la transición hacia una economía neutra en carbono, con las personas en el centro de cada decisión.

CÓMO LES FUE A LAS EMPRESAS ESTE AÑO

El Ranking IMAD 2025 evaluó a 136 compañías, que fueron calificadas en cuatro categorías de desempeño. Cada grupo está caracterizado por una sigla que va desde IMAD+, que identifica a las empresas de menor puntaje —con la menor representación de mujeres—, a IMAD++++, que reúne a las que obtuvieron mayor puntaje y que, por ende, tienen la más alta participación de mujeres en directorios y en la primera línea ejecutiva. Aquí, el resultado de esta división.

EMPRESAS IMAD +++++

EMPRESA	TOTAL DE TRABAJADORES	SECTOR
AFP CUPRUM	1.352	Banca, AFPs y aseguradoras
AFP HABITAT	1.604	Banca, AFPs y aseguradoras
AFP PLANVITAL	886	Banca, AFPs y aseguradoras
AVLA SEGUROS Y GARANTÍA	168	Banca, AFPs y aseguradoras
BANCO SANTANDER CHILE	8.760	Banca, AFPs y aseguradoras
BANCO SCOTIABANK CHILE	5.571	Banca, AFPs y aseguradoras
BANCOESTADO	10.477	Pública
CAJA DE COMPENSACIÓN LOS ANDES	2.953	Otro
CAJA DE COMPENSACIÓN LA ARAUCANA	1.152	Otro
CASA DE MONEDA DE CHILE	276	Pública
CLÍNICA MEDS	1.214	Otro
COMERCIAL KENDALL CHILE	227	Multinacional
CORREOS DE CHILE	9.364	Pública
EFE	4.634	Pública
EFE CENTRAL	1.208	Otro
EIT LOGÍSTICA	329	Otro
ENAMI	2.570	Pública
ENEL GENERACIÓN CHILE	663	IGPA
ENGIE ENERGÍA CHILE	917	IGPA
J.E.J. INGENIERÍA	2.128	AEF
MAPFRE COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES	314	Banca, AFPs y aseguradoras
METLIFE SEGUROS DE VIDA	2.002	Banca, AFPs y aseguradoras
METRO	8.942	Pública
PFIZER CHILE	185	Multinacional
PRINCIPAL COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA	113	Banca, AFPs y aseguradoras
PROCTER & GAMBLE CHILE	266	Multinacional
SEGUROS DE VIDA SUR	295	Banca, AFPs y aseguradoras
SMU	26.218	IGPA
SOUTHBIDGE COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES	174	Banca, AFPs y aseguradoras
TVN	785	Pública
UNILEVER CHILE	526	Multinacional
WORKMATE	620	Otro
ZONA FRANCA DE IQUIQUE	624	Pública
ZURICH CHILE SEGUROS GENERALES	650	Banca, AFPs y aseguradoras

EMPRESAS IMAD ++++

EMPRESA	TOTAL DE TRABAJADORES	SECTOR
AFP CAPITAL	1.243	Banca, AFPs y aseguradoras
AFP MODELO	726	Banca, AFPs y aseguradoras
AFP PROVIDA	1.547	Banca, AFPs y aseguradoras
AGUAS ANDINAS	1.749	IGPA
ANTOFAGASTA MINERALS	28.063	Multinacional
BANCO BICE	1.772	Banca, AFPs y aseguradoras
BANCO CONSORCIO	3.351	Banca, AFPs y aseguradoras
BUSES METROPOLITANA	4.275	Otro
CAJA DE COMPENSACIÓN LOS HÉROES	1.558	Otro
CINTAC	2.038	IGPA
COMPAÑÍA MINERA CENTINELA	2.624	Multinacional
COMPAÑÍA MINERA LOS PELAMBRES	1.507	Multinacional
CONTINENTAL COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO	111	Banca, AFPs y aseguradoras
EMPRESAS AQUACHILE	5.835	IGPA
EMPRESAS HITES	3.365	IGPA
EMPRESAS LA POLAR	300	IGPA
EMPRESAS TRICOT	2.940	IGPA
ENAP	6.886	Pública
EUROAMERICA SEGUROS DE VIDA	37	Otro
HDI SEGUROS	890	Banca, AFPs y aseguradoras
HORTIFRUT	2.896	IGPA
INDISA	3.073	IGPA
INMOBILIARIA MANQUEHUE	103	IGPA
INMOBILIARIA PY	4.439	AEF
LABORATORIO BAGÓ DE CHILE	527	Multinacional
MASISA	2.175	IGPA
METROGAS	459	Otro
PAZ CORP	1.389	IGPA
RUTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA	168	Otro
SOCIEDAD ANÓNIMA VIÑA SANTA RITA	1.257	Otro
SQM	6.088	IGPA
TELFÓNICA CHILE	3.665	Multinacional
VINA CONCHA Y TORO	3.503	IGPA
WATTS	2.815	IGPA

EMPRESAS IMAD ++

EMPRESA	TOTAL DE TRABAJADORES	SECTOR
AGROSUPER	19.333	Otro
BANCO DE CHILE	9.920	Banca, AFPs y aseguradoras
BCI	8.908	Banca, AFPs y aseguradoras
CAP	6.848	IGPA
CCU	409	IGPA
CEMENTOS BIOBÍO	968	IGPA
CENCOSUD	116.219	IGPA
CIAL	2.204	AEF
CLÍNICA LAS CONDES	3.077	IGPA
CODELCO	32.280	Pública
COLBÚN	994	IGPA
COMPAÑÍA INDUSTRIAL EL VOLCÁN	577	IGPA
COMPAÑÍA MINERA ANTUCOYA	930	Multinacional
ECHEVERRÍA IZQUIERDO	8.740	IGPA
EMPRESAS CAROZZI	10.841	Otro
EMPRESAS CMPC	20.068	IGPA
EMPRESAS LIPIGAS	2.295	IGPA
ENAEX	7.593	IGPA
ENEL CHILE	2.269	IGPA
ENTEL	13.559	IGPA
ENVASES DEL PACÍFICO	395	IGPA
FOURTHANE ENGINEERING AND SERVICES	417	AEF
GRUPO SECURITY	3.192	Banca, AFPs y aseguradoras
LATAM AIRLINES GROUP	29.792	IGPA
MOLIBDENOS Y METALES	759	IGPA
MULTIEXPORT FOODS	2.632	IGPA
NESTLÉ CHILE	7.348	Multinacional
PARQUE ARAUCO	546	IGPA
PLAZA	695	IGPA
RIPLEY CORP	20.312	IGPA
S.A.C.I. FALABELLA	108.904	IGPA
SERVICIO DE TRANSPORTE DE PERSONAS SANTIAGO	1.181	Otro
SOCOVESA	5.169	IGPA
SODIMAC	12.365	Otro

EMPRESAS IMAD +

EMPRESA	TOTAL DE TRABAJADORES	SECTOR
ARESTI CHILE WINE	125	AEF
BANCO ITAÚ CORPBANCA	4.681	Banca, AFPs y aseguradoras
BESALCO	11.773	IGPA
BLANCO Y NEGRO	253	IGPA
BLUMAR	2.298	IGPA
BUSES VULE	4.654	Otro
CENCOSUD SHOPPING	413	IGPA
CHILQUINTA DISTRIBUCIÓN	365	Otro
COCA-COLA EMBONOR	5.790	IGPA
COMPAÑÍA ELECTRO METALÚRGICA	1.415	Otro
COMPAÑÍA MINERA ZALDIVAR	949	Multinacional
COMPAÑÍA PESQUERA CAMANCHACA	3.763	IGPA
CRISTALERÍAS DE CHILE	1.015	IGPA
DUNCAN FOX	2.124	Otro
EMBOTELLADORA ANDINA	18.646	IGPA
EMPRESA NACIONAL DE AERONÁUTICA DE CHILE	1.764	Pública
EMPRESAS GASCO	1.849	IGPA
EMPRESAS IANSA	1.683	Otro
FORUS	3.316	IGPA
IAM	1.733	IGPA
INGEVEC	3.662	IGPA
MOLLER Y PÉREZ-COTAPOS	818	IGPA
PORTUARIA CABO FROWARD	322	IGPA
PUCOBRE	1.169	IGPA
SALFACORP	16.474	IGPA
SALMONES CAMANCHACA	1.800	IGPA
SCHWAGER	2.121	Otro
SOC CONCESIONARIA CENTRO DE JUSTICIA DE SANTIAGO	347	Otro
SOCIEDAD MATRIZ SAAM	4.476	IGPA
SONDA	13.558	IGPA
SOQUIMICH COMERCIAL	88	IGPA
SUBUS CHILE	6.014	Otro
TECNO FAST	1.503	Otro
VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ	1.161	IGPA

IMAD 2025: el punto de inflexión



CAROLINA ETEROVIC Y FRANCISCA VALDÉS
DIRECTORAS DE MUJERES EMPRESARIAS

Nueve años después de haber creado el Ranking IMAD -el Índice de Mujeres en Alta Dirección que elaboramos junto a la Dirección de Estudios Sociales UC (DESUC)- llegamos a un punto que merece pausa y reflexión. Desde 2017, este estudio ha permitido medir con evidencia la presencia femenina en los principales cargos de liderazgo del país. Hoy, más que mostrar avances, los datos nos obligan a hacernos una pregunta incómoda: ¿por qué el progreso se detuvo?

Durante los primeros años, el IMAD fue una buena noticia. Cada nueva edición confirmaba que más mujeres llegaban a los espacios donde se toman las decisiones. Sin embargo, el 2025 nos enfrenta a una meseta. El puntaje promedio alcanzó 43,2 puntos, prácticamente igual al 2024 (42,8).

La participación femenina en directorios se mantiene en 23% y en la primera línea ejecutiva, en 25%. Es decir: estamos estables, pero no avanzando. Y en materia de balance de género, la estabilidad no es sinónimo de éxito, es una alerta.

Un 23% de las empresas no tiene mujeres en sus directorios y un 21% no cuenta con mujeres en su primera línea. La conversación está instalada, sí, pero la transformación estructural aún no ocurre con la profundidad que requiere. Hemos llegado al límite de lo que las declaraciones públicas y las buenas intenciones pueden lograr; el siguiente paso exige convicción, gestión y cambio cultural.

Este estancamiento no ocurre en el vacío. Las empresas enfrentan un escenario complejo: nuevas exigencias regulatorias como la Ley de Delitos Económicos, la Ley de 40 Horas o

la Ley Karin, y un entorno económico desafiante que muchas veces desplaza la agenda de diversidad. Pero también es cierto que impulsar la equidad no puede depender solo del contexto: requiere voluntad de transformar las reglas internas, revisar sesgos y redefinir los liderazgos.

Aun así, hay señales que vale la pena destacar. Sectores como el de salud y el de banca y aseguradoras muestran los mayores niveles de participación femenina -65 y 59 puntos, respectivamente-, y empresas como Pfizer Chile,

Estamos estables, pero no avanzando. Y en materia de balance de género, la estabilidad no es sinónimo de éxito, es una alerta.

Workmate y EFE Central demuestran que el compromiso sostenido sí genera resultados.

El IMAD 2025 marca, entonces, un punto de inflexión. No porque el cambio se haya detenido, sino porque nos invita a dar el siguiente paso: pasar del diagnóstico a la acción. Lo que no se mide no se conoce, pero lo que solo se mide, sin transformarse, se estanca.

El desafío ahora es convertir esta estabilización en una oportunidad para repensar nuestras culturas organizacionales, acelerar la inclusión y avanzar hacia una alta dirección verdaderamente diversa, innovadora y sostenible.

PUBLIRREPORTAJE

EFE Central fortalece la participación femenina en cargos de liderazgo

EFE Trenes de Chile continúa avanzando en equidad de género, alcanzando el tercer lugar en Ranking IMAD 2025 en su Filial EFE Central.

El tercer lugar obtenido por EFE Central en el Ranking 2025 de IMAD posiciona a la compañía entre las organizaciones con mayor visión y compromiso con la equidad de género, siendo reconocida en la primera posición en el sector de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. A nivel de primera línea ejecutiva la participación femenina en la empresa aumentó del 50% al 67%, mientras que en el directorio se ubicó en el 40%.

Las políticas de equidad de género que lleva adelante EFE Central, como parte de las metas corporativas de EFE Trenes de Chile, "permiten una mejora continua, aportando a una diversidad en los liderazgos, gestión y en miradas diferentes de crecimiento y desarrollo organizacional. Todo, con el objetivo no sólo de avanzar en calidad de vida de nuestros

trabajadores y trabajadoras y en impulsar los nuevos proyectos, sino que también en la atención y cuidado hacia nuestras pasajeras y pasajeros", indicó Mabel Leva, presidenta del directorio de EFE Central y primera mujer en obtener este cargo en la filial.

Por su parte, María Constanza Villalobos, Gerenta General de EFE Central, quien también es la primera mujer liderando la administración de la empresa, aseguró que "La transformación se construye con coherencia y convicción. En EFE Central hemos incrementado la participación femenina en todos los niveles durante el último año, y este reconocimiento de IMAD refleja ese avance. La equidad de género es una palanca estratégica para la innovación y la sostenibilidad de nuestra gestión. Este progreso reafirma nuestra convicción de que la diversidad impulsa el cambio y fortalece el futuro del transporte."

EFE Trenes de Chile avanza en su ruta hacia la diversidad, equidad e inclusión. Esta semana culminó la tercera versión del programa de Liderazgo Femenino "Ferroviarias que Inspiran", una iniciativa que ha convocado a 80 mujeres



Gerenta de Personas de EFE, Jacqueline Herrera; Gerenta General EFE Central, María Constanza Villalobos y Mabel Leva, presidenta del directorio de EFE Central.

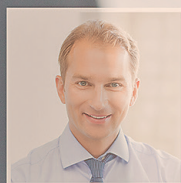
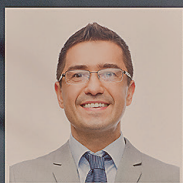
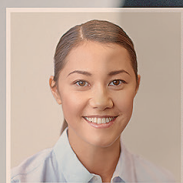
de distintas regiones del país, quienes, junto a mentoras de la propia organización, participaron en un programa formativo de seis meses,

entregándoles herramientas de liderazgo que fortalecen su gestión actual y las prepara para enfrentar con éxito futuros desafíos dentro de la empresa y la industria ferroviaria, además, EFE alcanzó un hito a nivel nacional al obtener la Certificación en la Norma NCH32621 y recibir el Sello Iguala otorgado por SernamEG en todas sus empresas. "Contar con mujeres en cargos directivos y participando activamente en la toma de decisiones, nos permite avanzar en una empresa sostenible para las futuras generaciones, donde hombres y mujeres puedan desplegar su máximo potencial, conectados siempre con el propósito de acercar distancias e impactar de manera positiva el bienestar de las personas", detalló la Gerenta de Personas de EFE, Jacqueline Herrera.

Finalmente, EFE Central destacó también el crecimiento de la participación de mujeres en áreas que hace pocos años estaban cubiertas casi en su totalidad por hombres, como tracción (maquinistas y ayudantes de maquinistas) y control de tráfico, que hoy tienen un 16,5%, y 20,3% de mujeres, respectivamente.

efe TRENES DE CHILE

EL RETO DE BUSCAR CARGOS DE LIDERAZGO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO



MAGDALENA SALVESTRINI
EXECUTIVE SEARCH DE TALENT.

Mientras Chile avanza en equidad laboral, las mujeres aún no logran equilibrar la balanza en los cargos de liderazgo. Así lo demuestra el Ranking IMAD 2025, elaborado por Mujeres Empresarias, que evaluó a 136 grandes compañías del sector bursátil, multinacionales y públicas.

Tras años de progreso sostenido, el estudio evidencia una estabilización en los principales indicadores de participación femenina en la alta dirección. Y, aunque desde 2017 a 2024, la proporción de directorios con más de una mujer aumentó de 18% a 51%, aún queda camino por recorrer: en 2025, el análisis detectó un leve retroceso.

Para la executive search de Talent —unidad de *headhunting* de Mujeres Empresarias—, Magdalena Salvestrini, el desafío actual no pasa solo por sumar más mujeres, sino por “normalizar procesos de selección y promoción basados en mérito, diversidad de miradas y resultados, más que en cumplir cuotas o compromisos externos”.

La ejecutiva advierte que “el liderazgo femenino está más presente en áreas como comunicaciones, sostenibilidad o recursos humanos, mientras que sectores como minería, energía,

Aunque más de la mitad de las empresas ya cuenta con mujeres en sus directorios, la equidad en la alta dirección se estanca. Por ello, expertas plantean que sumar flexibilidad es clave para seguir agregando liderazgo femenino a las organizaciones chilenas.

POR ANAÍ PERSOON

infraestructura y logística mantienen estructuras altamente masculinizadas, lo que limita el acceso a posiciones estratégicas”.

A juicio de la socia de C Group, Beatriz Birrell, se observa un “cambio profundo, impulsado más desde el mundo privado que desde las leyes”, lo que evidencia un esfuerzo por ocupar espacios históricamente masculinizados. Sin embargo, destaca que, aunque la equidad avanzó en políticas y discurso, aún falta para consolidar la presencia femenina en altos cargos: “El gran desafío hoy no es convencer a las empresas de que la equidad es importante, sino emparejar la cancha para que mujeres y hombres compitan en igualdad de condiciones. Mientras las reglas sigan siendo distintas, la meritocracia no existe”.

Lo que falta

Birrell identifica estructuras laborales heredadas que complican la inclusión en puestos de primera línea y que serían parte de las principales causas del estancamiento

del avance en este tema. “Las jornadas extensas, la poca flexibilidad y la sobrecarga del cuidado doméstico siguen afectando más a las mujeres”, señala. Y agrega: “En un mundo laboral totalmente presencial y con horarios largos, compatibilizar ambos roles era casi imposible. Así se consolidó una brecha que todavía arrastramos”.

Esa desigual distribución del cuidado, explica, sigue siendo uno de

y poca flexibilidad. “La cultura del ‘presencialismo’ va en contra de la igualdad”, plantea.

“Mientras sigamos viendo el trabajo y la familia como responsabilidades separadas, donde uno asume la carga y el otro se dedica a producir, la equidad real no va a llegar. Necesitamos normalizar la corresponsabilidad: que tanto hombres como mujeres puedan desarrollarse profesionalmente sin culpa y sin renunciar a la vida familiar”, enfatiza.

Cómo avanzar

Frente a este escenario, Birrell plantea medidas concretas para reducir la brecha, como políticas de corresponsabilidad que inclu-

brechas de acceso y visibilidad, conectando empresas con ejecutivas calificadas para cargos de alta responsabilidad. “Nuestra ventaja es una comunidad amplia y activa de mujeres de diversos ámbitos, formada en estos casi 25 años de Mujeres Empresarias”, detalla Salvestrini.

Las expertas coinciden en que los próximos años serán decisivos, especialmente tras la entrada en vigencia de la Ley 21.757 “Más Mujeres en Directorios”, que busca aumentar la participación femenina en empresas anónimas abiertas y especiales al establecer que ningún sexo supere el 60% de representación.

La normativa, que comen-

“El gran desafío hoy no es convencer a las empresas de que la equidad es importante, sino emparejar la cancha para que mujeres y hombres compitan en igualdad de condiciones”, afirma la socia de C Group, Beatriz Birrell.

los principales factores que limitan la presencia femenina en puestos de toma de decisiones, pues en la figura de la mujer recae una mayor responsabilidad a la hora de realizar tareas domésticas.

Además, señala que es necesario revisar los modelos laborales desde un punto de vista estructural, al tratarse de cargos con jornadas rígidas

yen el posnatal obligatorio para hombres, que iguala el costo de contratación entre padres y madres, o sistemas de trabajo más flexibles “que no castiguen la maternidad con menor proyección profesional”.

Por el lado de Mujeres Empresarias, la entidad creó Talent, iniciativa que busca reducir

zará a regir en enero de 2026, podría marcar un nuevo punto de inflexión. “Falta camino, pero hay señales claras de avance: nuevas generaciones más igualitarias, mujeres empoderadas y empresas que entienden que la equidad no solo es justa, sino también estratégica”, concluye Birrell.

"BUSCAMOS QUE HABLAR DE PARIDAD PASE DE SER UNA ASPIRACIÓN A UNA REALIDAD"

La participación femenina en la alta dirección crece, aunque enfrenta importantes brechas. En tal escenario, la Academia Mujeres Empresarias (ME) se ha consolidado como espacio clave para impulsar el liderazgo femenino en Chile. Desde hace más de una década, la organización forma, visibiliza y conecta a miles de ejecutivas, promoviendo una transformación cultural que busca convertir la paridad en una realidad.

Para su gerenta, María Paz Merani, estos espacios son fundamentales ya que contribuyen a la formación del talento femenino, junto con visibilizar y conectar el talento con oportunidades reales. "Promovemos una red donde las mujeres pueden ser vistas, escuchadas y consideradas para ocupar posiciones de decisión", resalta.

La gerenta de la Academia Mujeres Empresarias, María Paz Merani, cuenta cómo la organización impulsa una transformación cultural en la alta dirección, formando y visibilizando a más mujeres para alcanzar una verdadera paridad en el liderazgo.

POR VALENTINA CÉSPEDES

El cambio no se mide solo en cifras, dice, sino en una transformación cultural: "Hoy vemos mujeres que lideran empresas, integran directorios y son referentes de sus industrias". Esto se refleja, cita la ejecutiva, en el Ranking IMAD, donde la presencia de mujeres en la primera línea ejecutiva aumentó de 13% en 2017 a 25% en 2025, y la participación en directorios pasó de 9% a 23% en el mismo período.



A través de programas como Board of Women (BOW), Preparación en Alta Dirección (PAD) y diversas iniciativas de mentoring y networking, la academia impulsa

el talento femenino en todos sus niveles, aportando herramientas técnicas, habilidades de liderazgo, autoconfianza y redes de colaboración.

Merani reconoce que persisten brechas: el 23% de las empresas chilenas no tiene mujeres en sus directorios y un 21% carece de presencia femenina en su alta dirección, según el Ranking IMAD 2025. Esto, explica, se debe sobre todo a barreras culturales.

Sostiene que la histórica presencia masculina en los espacios de poder mantiene sesgos persistentes, reforzados por creencias sobre los roles de género y la maternidad, que suelen coincidir con los años de mayor desarrollo profesional de las mujeres.

A ello se suma la falta de visibilidad y autoconfianza al postular a cargos estratégicos, aunque cuenten con las competencias necesarias. Frente a ello, la Academia ME fomenta la formación y la conexión, fortaleciendo el liderazgo y promoviendo redes de apoyo. Su meta es duplicar el número de mujeres formadas y expandir los programas a más países de Latinoamérica, afirma.

"Buscamos que hablar de paridad deje de ser una aspiración y se convierta en una realidad", concluye Merani. Su visión apunta a un mundo colaborativo, donde hombres y mujeres aporten desde sus talentos, experiencias y miradas complementarias.

GRUPO DF
DF LIVE DF MS DF STUDIO DF SENAL
CAPITAL ED 3ED

Director: José Tomás Santa María / Subdirectora: Paula Vargas / Gerente Comercial: José Ignacio De la Cuadra / Editora: Claudia Marín / Director Creativo y Arte: Rodrigo Aguayo
Coordinadora: Marcia Aguilar / Dirección Edificio Fundadores, Badajoz 45, piso 10, Las Condes, Fono: 2 23391000 / e-mail: buzondf@df.cl / Impreso por Gráfica Andes Limitada, que sólo actúa como impresor.
Se prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de la publicación.

PUBLIRREPORTAJE

Workmate impulsa el "factor mujer" como motor del desarrollo social y empresarial



En industrias históricamente masculinizadas, como la minería, Workmate ha demostrado que la inclusión y la productividad pueden avanzar juntas. Con más de 20 años de experiencia, la compañía chilena se especializa en soluciones integrales de soporte a las operaciones, en áreas de logística, compliance, tecnología y sostenibilidad, con presencia en diversas regiones del país, especialmente en el norte de Chile.

Bajo el liderazgo de Anita Marambio Reynés, fundadora y Presidenta Ejecutiva, Workmate ha construido una cultura organizacional basada en el triple impacto —económico, social y ambiental—, integrando la igualdad de género como eje estratégico. Su compromiso con la igualdad está certificado por la Norma Chilena 3262, que reconoce a las organizaciones que promueven políticas efectivas de conciliación e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Para Anita, el propósito de Workmate va más allá del negocio: se trata de abrir oportunidades sostenibles para todos y todas. "El factor mujer es un factor clave para el desarrollo social", afirma. "Fortalecer la participación femenina en las líneas de mando tiene que ver con incorporar miradas distintas, integrar elementos que a veces se quedan fuera de la ecuación cuando las mujeres no están presentes. Lo importante es

que ese cambio también permee hacia la base, para que más mujeres puedan crecer dentro de las organizaciones, que es finalmente donde queremos llegar".

También sostiene, que contar con mujeres en puestos de alta dirección no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también genera impactos positivos en las comunidades. "Cuando las mujeres acceden a espacios de liderazgo, no solo crecen ellas: se fortalece la movilidad social, el desarrollo familiar y la cohesión social", señala.

Ese enfoque se traduce en acciones concretas. En los últimos años, Workmate ha implementado programas de reclutamiento con perspectiva de género, formación técnica y acompañamiento de carrera para aumentar la participación femenina

en sectores tradicionalmente masculinizados. En el área industrial, por ejemplo, la participación de mujeres en cargos de supervisión y administración de contratos ya alcanza el 50%. "Hace cuatro años no teníamos ninguna administradora de contrato mujer; hoy la mitad de esos cargos los lideran ellas. Ese avance refleja convicción y trabajo desde la alta dirección", enfatiza Anita.



Otro hito relevante es un proyecto que están trabajando para ser lanzando el 2026, que está concebido como un Centro de Desarrollo Territorial que busca formar talento femenino para la inserción y promoción laboral en sectores productivos. Por ejemplo, destaca una iniciativa orientada a mujeres jefas de hogar del norte de Chile, enfocada en áreas logísticas en la industria, donde la participación femenina sigue siendo baja.

"Una mujer jefa de hogar que accede a un empleo formal, con compensaciones, previsión, y posibilidad de desarrollo, cambia la historia de su familia y de su entorno. Por eso trabajamos con nuestros clientes para eliminar barreras y abrir más espacios a las mujeres", explica la ejecutiva.

Workmate consolida así un modelo empresarial donde la sostenibilidad, la inclusión y el desarrollo económico se articulan bajo un mismo propósito: crear oportunidades de crecimiento y bienestar que perduren en el tiempo. En palabras de su presidenta, el liderazgo femenino no es solo una meta interna, sino una fuerza de transformación social.

