

MUJERES EN LA CONSTRUCCIÓN

Radiografía de una Transformación

El Ecosistema de Integración Laboral Femenina en la Construcción Chilena

Marzo, 2026.

CONTENIDOS

CONSTRUYE2025

Radiografía de una Transformación	5	4. Retención y Clima Laboral: La Batalla por un entorno seguro y corresponsable	18
1. La Ingeniería de la Atracción: Desmantelando las Barreras de Entrada	7	Ley Karin (Ley N° 21.643)	19
Avisos de Búsqueda con Lenguaje Inclusivo	8	Ruta Género	19
Impulsa Mujer Construcción	9	Aumento Postnatal Masculino	20
Programa Formación de Mujeres Sin Experiencia	10	Fundación CChC Mujeres y el Modelo de Incorporación de Mujeres (Proyecto OTIC CChC)	20
2. La Maquinaria de Capacitación: Financiamiento y Transversalidad de Género	11	5. El Asalto a la Cúpula: Liderazgo, Empoderamiento y Alta Dirección	21
Programas de formación internos de empresas y promoción del uso de la Franquicia Tributaria	12	Mentorías Mujer Construye	22
SENCE: Formadores de Curso de Género	13	Comunicación y Liderazgo Femenino para Mandos Medios	22
Formación Talento (Academia)	13	Programa Promociona Chile: Alta Dirección y Gerencias	23
3. Coerción Económica e Institucionalización: El Estado como Acelerador	14	Más Mujeres en Directorios y la Meta del 50% Mujeres en Gerencia	24
Sello Mujer MINVU	15	6. Proyecciones Estratégicas: La Industria de la Construcción Hacia 2036	25
Recomendaciones Técnicas (MOP) y la Meta del 10% Anual	16	6.1. Normalización Demográfica y Superación de Cuotas	26
Norma Técnica NCh3262 y la Figura del Agente de Cambio	17	6.2. La Tecnología como Ecuilibrador de Género	26
		6.3. La Tolerancia Cero como Estándar de Supervivencia Financiera	27
		6.4. El Nuevo Pacto de Liderazgo	27

**RADIOGRAFÍA DE UNA
TRANSFORMACIÓN: EL
ECOSISTEMA DE INTEGRACIÓN
LABORAL FEMENINA EN LA
CONSTRUCCIÓN CHILENA**

17%
participación laboral
femenina en la
construcción

La industria de la construcción en Chile atraviesa una metamorfosis estructural sin precedentes en su historia operativa, corporativa y cultural. Durante décadas, este sector se erigió como uno de los bastiones laborales más masculinizados del país, un ecosistema donde la presencia femenina, hasta la década de los noventa, representaba un margen estadístico inferior al 5% de la fuerza laboral, confinada casi de manera exclusiva a roles administrativos, de secretariado o de apoyo periférico (González, 2025). Sin embargo, la confluencia de urgencias demográficas, la necesidad de elevar los índices de productividad, el cambio en los paradigmas sociales y la intervención decidida de políticas público-privadas han catalizado una disrupción sistémica. Hoy, la participación laboral femenina en la construcción alcanza aproximadamente un 17% a nivel nacional (Cámara Chilena de la Construcción [CChC], 2025), un crecimiento que, si bien puede parecer lento en retrospectiva, resulta exponencial si se analiza la profundidad cualitativa de los cargos que las mujeres están comenzando a ocupar.

Desde el Comité Gestor de Capital Humano convocado por Construye2025, se plantea este documento diseñado para ofrecer una lectura dinámica, exhaustiva y estratégica, constituye un mapeo integral de las instituciones, programas e normativas que están orquestando esta revolución. Lejos de ser esfuerzos aislados, las iniciativas documentadas operan como engranajes de una maquinaria compleja. Desde la reestructuración del lenguaje en las ofertas de empleo hasta la imposición de cuotas en los directorios, cada programa cumple una función específica orientada a dismantelar barreras históricas. A través del análisis de veintiséis iniciativas clave, exploraremos su finalidad fundacional, los logros tangibles que han alcanzado hasta la fecha y las proyecciones estratégicas que delinearán el rostro de la industria de la edificación y la infraestructura en los próximos diez años.



CONSTRUYE 2025

1. La Ingeniería de la Atracción: Desmantelando las Barreras de Entrada

El primer desafío sistémico para integrar a las mujeres en la construcción no ocurre en la obra, sino en la mente. Históricamente, las mujeres han sido socializadas para evitar carreras técnicas o de fuerza física, percibiendo los entornos de construcción como hostiles, cerrados e incompatibles con el desarrollo profesional femenino. Para revertir esta tendencia, la industria ha debido rediseñar sus mecanismos de atracción, interviniendo desde la comunicación básica hasta la formación de competencias habilitantes.

Avisos de Búsqueda con Lenguaje Inclusivo

La barrera de entrada más sutil y poderosa en la construcción comienza en el momento en que se redacta y publica una oferta laboral. Tradicionalmente, los perfiles de cargo en este rubro han utilizado un lenguaje codificado hacia lo masculino, asumiendo de manera implícita que el candidato ideal, el “capataz”, el “experto” o el “maestro”, es un hombre. La implementación de avisos de búsqueda con lenguaje inclusivo surge como una recomendación técnica transversal e imperativa para romper este sesgo cognitivo inicial (Ministerio de Obras Públicas, 2024). La finalidad de esta medida es neutralizar la redacción de los anuncios, evitando estereotipos de género asociados a habilidades duras. Por ejemplo, en lugar de solicitar una “persona con liderazgo fuerte y carácter”, se recomienda buscar a una “persona con capacidad para coordinar equipos y tomar decisiones” (MOP, 2024).

Los logros documentados de esta transición lingüística son extraordinarios. Investigaciones y recomendaciones técnicas demuestran que el uso de expresiones que no asuman el género (como “ideal para personas recién egresadas” en lugar del masculino genérico “ideal para recién egresado”) puede aumentar la participación y postulación femenina hasta en un 43% (Banco Interamericano de Desarrollo, 2023). A diez años plazo, se espera que el lenguaje inclusivo deje de ser una recomendación de buenas prácticas para convertirse en el estándar automatizado y normativo en todas las plataformas de reclutamiento de la industria, eliminando el filtro de género desde el algoritmo de selección inicial.



Impulsa Mujer Construcción

Para garantizar que las mujeres postulen, primero deben desear pertenecer al sector. En este frente opera Impulsa Mujer Construcción, iniciativa de INFOCAP. La finalidad de Impulsa Mujer Construcción es generar un ecosistema de atracción multidimensional basado en pilares fundamentales: crear alianzas estratégicas para incentivar a niñas en etapa escolar a estudiar carreras vinculadas a la construcción, capacitar a mujeres adultas en oficios técnicos y proveer redes de apoyo para la retención del talento.

Por otro lado, MUCC ha logrado mapear la realidad demográfica del sector con precisión quirúrgica, revelando, por ejemplo, que el 63% de las mujeres actualmente empleadas en la industria lleva cuatro años o menos trabajando en ella, lo que subraya la juventud y la vulnerabilidad de esta ola de integración (MUCC, 2025). Además, han participado en estudios críticos junto a la Universidad de Chile para identificar las barreras de sostenibilidad laboral (MUCC & FEN Universidad de Chile, 2025). En la próxima década, se espera que los esfuerzos de Impulsa Mujer hayan modificado las matrices vocacionales en la educación media técnica profesional, logrando que el ingreso de mujeres a la construcción sea un flujo natural y constante, y no una anomalía estadística o un acto de rebeldía vocacional.



Programa Formación de Mujeres Sin Experiencia

Atraer talento requiere ofrecer vías de acceso viables para mujeres que no poseen un historial en el rubro. El Programa de Formación de Mujeres sin Experiencia, con un énfasis particular en áreas de alta especialización como Electricidad e Instrumentación, cumple exactamente esta finalidad.

Estos programas, impulsados por redes internacionales como el proyecto "Women Can Build LatAm" y alianzas con instituciones como la Universidad Católica de Temuco y RedMaestra, buscan transferir conocimientos de empleabilidad directa, permitiendo que las mujeres ingresen a fases de construcción en obra con capacidades técnicas altamente valoradas

El logro fundamental de los programas E&I (Electricidad e Instrumentación) es que rompen el estereotipo que relega a las mujeres exclusivamente a labores de limpieza o control de tránsito. Las mujeres formadas en estas áreas logran supervisar trabajos, auditar a subcontratistas, asegurar la trazabilidad de no conformidades y aprobar materiales complejos. Hacia el año 2036, se espera que los programas de formación técnica inicial desde cero (sin experiencia previa) logren paridad de matrícula, insertando a miles de mujeres en los oficios mejor remunerados y tecnológicamente más avanzados del proceso constructivo.

Iniciativa de Atracción	Finalidad Principal	Logros Clave Alcanzados	Proyección a 10 Años
Avisos con Lenguaje Inclusivo	Neutralizar sesgos de género en el reclutamiento.	Incremento de hasta un 43% en la tasa de postulaciones femeninas (BID, 2023).	Estandarización total en plataformas de empleo corporativas.
Impulsa Mujer Construcción	Promover vocaciones tempranas y capacitar en oficios.	Visibilización estadística de que el 63% de la nueva fuerza laboral lleva 4 años o menos (MUCC, 2025).	Modificación de la matriz vocacional en colegios técnico-profesionales.
Formación Sin Experiencia (E&I)	Capacitar técnica e instrumentalmente desde cero.	Inserción de mujeres en áreas complejas e internacionales (Universidad Católica de Temuco).	Paridad de matrícula en institutos de formación técnica para oficios duros.



2. La Maquinaria de Capacitación: Financiamiento y Transversalidad de Género

La atracción de mujeres a la construcción carece de impacto si no se cuenta con una infraestructura de capacitación capaz de moldear ese talento emergente y, simultáneamente, educar a los hombres que las recibirán en las obras. El Estado y las corporaciones han entrelazado sus recursos para financiar esta curva de aprendizaje.

Programas de Formación Internos de Empresas y Promoción del Uso de la Franquicia Tributaria

Las constructoras enfrentan el desafío logístico de capacitar a una nueva fuerza laboral femenina sin comprometer sus márgenes de utilidad. La finalidad de los Programas de Formación Internos de Empresas es adaptar las habilidades de las trabajadoras a los requerimientos específicos de cada obra o proyecto corporativo. Sin embargo, el motor que hace viable esta maquinaria es la Promoción del Uso de la Franquicia Tributaria, administrada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Esta herramienta permite a las empresas descontar del pago de sus impuestos las inversiones realizadas en la capacitación técnica de sus operarias y profesionales, mecanismo fundamental, por ejemplo, en la ejecución del “Modelo aplicado al fortalecimiento de la incorporación de mujeres”, asesorado por la OTIC CChC.

El logro de esta sinergia es profundo: transforma la inclusión social en una estrategia de optimización fiscal. Las empresas han dejado de ver la capacitación femenina como un gasto de responsabilidad social empresarial (RSE) para integrarla como una inversión con retorno directo (OTIC CChC, 2025). En la próxima década, la industria proyecta que el uso de la franquicia tributaria orientada a cerrar brechas de género alcanzará niveles máximos de utilización, financiando desde cursos de soldadura avanzada hasta diplomados en gestión de proyectos BIM (Building Information Modeling) exclusivos para mujeres, elevando drásticamente el valor de mercado del capital humano femenino.

SENCE: Formadores de Curso de Género

Inyectar mujeres en aulas dirigidas por instructores con arraigados sesgos machistas genera entornos de aprendizaje hostiles que resultan en alta deserción temprana. Para solucionar esto, surge la iniciativa de la inclusión de módulos y formadores de curso con enfoque de género. La finalidad de este programa es entrenar a los entrenadores y a los alumnos; es decir, incorporar transversalmente la perspectiva de género en las metodologías de enseñanza, cuestionando roles, estereotipos, brechas y barreras.

El SENCE, a través de portales como “Mujeres en Obra”, ha logrado resultados estadísticos contundentes: en recientes programas piloto gratuitos de maestro de la construcción iniciados a nivel nacional, el 45,8% de los egresados fueron mujeres, demostrando que un entorno formativo seguro y guiado por formadores conscientes quiebra las barreras de retención académica. Hacia 2035, se espera que todos los relatores y capacitadores de oficios de la construcción en Chile deban contar con una certificación en enfoque de género como requisito ineludible para impartir clases con fondos públicos.



Formación Talento (Academia)

En los niveles técnicos superiores y profesionales, la iniciativa de Formación Talento (Academia) se enfoca en preparar a las mujeres para los desafíos corporativos y digitales. La finalidad de estos esfuerzos académicos, que a menudo incluyen el levantamiento de competencias avanzadas y el fomento del liderazgo, es asegurar que el liderazgo femenino no solo se dé en el vaciado de hormigón, sino en la alta gestión. Los logros actuales incluyen el mapeo corporativo y la integración tecnológica que ha permitido registrar catálogos masivos de hasta 400 habilidades duras (Hard Skills) organizadas por perfil. A diez años plazo, la Academia será la cantera principal que nutrirá los mandos medios y gerencias.



CONSTRUYE 2025

3. Coerción Económica e Institucionalización: El Estado como Acelerador

Las buenas intenciones corporativas rara vez modifican industrias enteras sin la intervención de incentivos económicos fuertes. El Estado chileno, comprendiendo su poder como el mayor comprador de infraestructura del país, ha instaurado normativas y sellos que condicionan la adjudicación de contratos a la inclusión demostrable de la mujer.

Sello Mujer MINVU

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) implementó el Sello Mujer Construcción con la finalidad de incentivar la contratación de mujeres mediante un mecanismo de recompensa competitiva en el mercado de las licitaciones públicas. Este distintivo voluntario se otorga a las empresas inscritas en el Registro Nacional de Contratistas que declaren formalmente, a través de una declaración jurada, su compromiso de mantener al menos un 15% de contratación de mano de obra femenina respecto del total de su dotación. Otras vías para obtener este beneficio incluyen que más del 50% de la propiedad de la empresa sea de mujeres, o contar con una gerenta general (ChileCompra, 2025).

El logro del Sello Mujer radica en la alteración directa de las bases de mercado: las empresas que adhieren a este sello reciben al menos cinco puntos adicionales en la evaluación de sus ofertas durante los procesos de licitación de obras urbanas y viales financiadas por el MINVU. En concursos donde los contratos se definen por márgenes decimales, este puntaje adicional convierte a la equidad de género en un imperativo de supervivencia comercial. A diez años, se espera que este sello pierda su carácter voluntario o de bonificación, convirtiéndose en el estándar basal; es decir, la empresa constructora que no cuente con una base equitativa simplemente quedará fuera de los registros técnicos del Estado.



15%

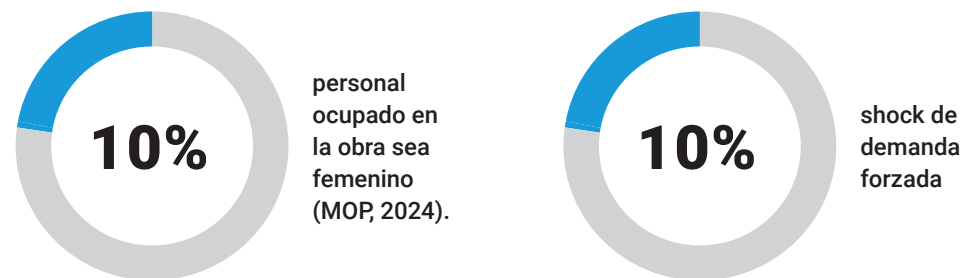
contratación
mano de obra
femenina

Recomendaciones Técnicas (MOP) y la Meta del 10% Anual

El Ministerio de Obras Públicas (MOP), a través de la Dirección General de Obras Públicas (DGOP), ha dado un paso regulatorio aún más rígido. Las Recomendaciones Técnicas para promover la participación femenina en los contratos de obra pública nacen con la finalidad de establecer un marco de acción vinculante para las empresas que desarrollan infraestructura pesada (vialidad, obras portuarias, aeropuertos e hidráulicas).

El corazón de estas recomendaciones, y su logro más histórico, es la modificación al Decreto Supremo MOP N° 156 (MOP, 2024). Esta reforma exige que las empresas contratistas declaren la intención y asuman el compromiso legal de que un porcentaje no inferior al 10% anual del personal ocupado en la obra sea femenino (MOP, 2024). Esta exigencia abarca a toda la cadena de suministro, obligando a las empresas principales a instar a la misma cuota a sus subcontratistas. Además, la normativa exige la adecuación de las instalaciones, requiriendo baños independientes y Elementos de Protección Personal (EPP) ergonómicamente diseñados para las mujeres. El cumplimiento se audita mensualmente mediante los registros del Libro de Obra Digital (LOD) (MOP, 2024).

La industria proyecta que este 10% anual actuará como un shock de demanda forzada. En la próxima década, esta cuota se ajustará progresivamente al alza, forzando a las constructoras a desarrollar estrategias de retención profundas, ya que el incumplimiento del porcentaje pondrá en riesgo la viabilidad de los contratos más lucrativos del país.



Norma Técnica NCh3262 y la Figura del Agente de Cambio

Mientras el Estado presiona desde la licitación, la Norma Técnica NCh3262 proporciona la arquitectura interna para gestionar el cambio. Esta norma, promovida por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SERNAMEG), tiene como finalidad establecer los requisitos para certificar un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Las empresas que logran certificar sus procesos obtienen el codiciado “Sello Iguala Conciliación”, un logro que demuestra madurez corporativa ante inversionistas y stakeholders.

Para operacionalizar esta compleja norma, la industria se apoya en la figura del Agente de Cambio. Estos profesionales, certificados por SERNAMEG e insertos dentro de los equipos de sostenibilidad de las empresas, tienen el propósito de diagnosticar brechas, auditar el clima y asegurar que el comité de género interno aplique prácticas efectivas. Los logros de estos agentes se miden en la profesionalización de la gestión humana en la construcción. Hacia 2035, el Agente de Cambio será un rol gerencial indispensable en cualquier constructora de tamaño medio o grande, operando con la misma jerarquía que los actuales gerentes de operaciones.

Normativa / Institución	Tipo de Medida	Porcentaje Exigido / Meta	Consecuencia en el Mercado Público y Privado
Sello Mujer MINVU	Incentivo de Puntuación	15% de mano de obra (MINVU, 2025)	Otorga al menos 5 puntos extra en licitaciones del ministerio (MINVU, 2025)
D.S. 156 MOP (10% Anual)	Requisito Contractual	Mínimo 10% en obra (MOP, 2024)	Condiciona la ejecución y evaluación de obras de infraestructura pública (MOP, 2024)
Norma NCh3262	Certificación de Gestión	Sello Iguala Conciliación (BDO, 2024)	Mejora el perfil frente a inversionistas y cuenta con auditores certificados (BDO, 2024)



CONSTRUYE 2025

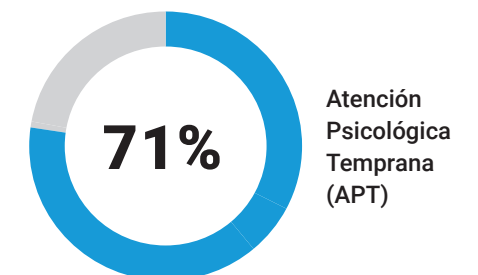
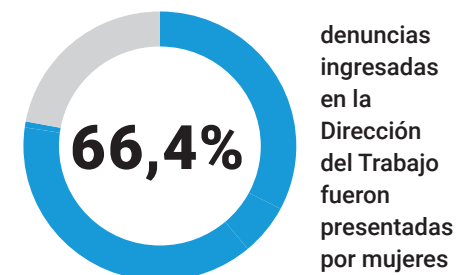
4. Retención y Clima Laboral: La Batalla por un Entorno Seguro y Corresponsable

Atraer y contratar a miles de mujeres debido a incentivos estatales no resuelve el problema de fondo si el entorno laboral las expulsa a los pocos meses. La hostilidad, el acoso sexual, la violencia psicológica y la incompatibilidad de horarios con el trabajo de cuidado generan altas tasas de deserción. Para frenar esta hemorragia de talento, el ecosistema ha desplegado herramientas jurídicas, metodológicas y gremiales.

Ley Karin (Ley N° 21.643)

Ninguna iniciativa reciente ha generado un impacto tan profundo en la psique organizacional de la construcción como la Ley Karin. Su finalidad es instaurar la tolerancia cero frente al acoso laboral, el acoso sexual y la violencia en el trabajo, obligando a las empresas a implementar protocolos de prevención exhaustivos, investigar denuncias rápidamente y establecer medidas de resguardo inmediatas para las víctimas (Subsecretaría del Trabajo).

Los logros de la Ley Karin, en su primer año de vigencia a nivel nacional, son reveladores: de las 44.212 denuncias ingresadas en la Dirección del Trabajo, el 66,4% fueron presentadas por mujeres, visibilizando una crisis de maltrato laboral que la industria había normalizado históricamente. Como medida de resguardo, la Atención Psicológica Temprana se aplicó en el 71% de los casos denunciados en la Superintendencia de Seguridad Social. En los próximos diez años, se espera que la jurisprudencia y las sanciones derivadas de la Ley Karin hayan modificado el ADN de la comunicación en obra, haciendo que la seguridad psicológica sea gestionada con el mismo rigor técnico y financiero que la seguridad física frente a accidentes de trabajo.



Ruta Género

Complementando el garrote legal, la iniciativa de la Ruta de Género ofrece una brújula pedagógica y estructural. Impulsada y apoyada por organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su finalidad es promover la permanencia e inclusión femenina mediante fases de implementación y redes de apoyo estructuradas que guían a las instituciones hacia la equidad. Sus logros radican en la creación de comunidades que favorecen la conexión entre mujeres en sectores duros para compartir experiencias y generar resiliencia colectiva frente a violencias institucionales o barreras laborales. A diez años, la Ruta Género será el manual operativo estándar con el que toda obra de construcción planificará sus dinámicas sociales.

Aumento Postnatal Masculino

El abandono del mercado laboral por parte de las mujeres debido a labores de maternidad y cuidado es uno de los mayores destructores de valor en la economía. Las empresas constructoras, históricamente, han penalizado de forma implícita la contratación de mujeres en edad reproductiva por el temor a los costos de reemplazo. La iniciativa y el impulso por la conciliación y el Aumento del Postnatal Masculino tiene la finalidad de equilibrar la balanza económica y cultural.

Datos en informes nacionales evidencian que las mujeres interrumpen sus carreras principalmente para realizar labores de cuidado, ocupando en Chile casi cinco horas diarias (4:57 horas) al trabajo no remunerado, versus menos de tres horas (2:52 horas) por parte de los hombres (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2024). Promover y obligar a que los hombres asuman descansos postnatales equivalentes tiene un logro silencioso pero transformador: diluye el “sesgo de maternidad” al momento de contratar. Se proyecta que para 2035, el concepto de corresponsabilidad estará tan arraigado que será una práctica ejercida masivamente por obreros, ingenieros y gerentes, nivelando las oportunidades de ascenso para sus pares femeninas.

Fundación CChC Mujeres y el Modelo de Incorporación de Mujeres (Proyecto OTIC CChC)

A nivel gremial, la Fundación CChC Mujeres ha asumido el liderazgo operativo mediante programas como “Construyendo a la Par”. Su finalidad es fortalecer el rol de las trabajadoras, reduciendo los sesgos de género mediante intervenciones directas en faenas. Durante su etapa piloto en 2024, lograron involucrar a 30 empresas, realizando 973 atenciones sociales, talleres de liderazgo y representaciones para invitar a la reflexión de los trabajadores (Revista Petra, 2024).

Paralelamente, la Corporación de Capacitación de la Cámara (OTIC CChC), junto a la Universidad de Chile y Redmad, está desarrollando el Modelo aplicado al fortalecimiento de la incorporación de mujeres. Financiado a través de franquicia tributaria, la finalidad de este proyecto de 16 meses de duración (hasta octubre de 2026) es dejar atrás los estudios teóricos y entregar a las empresas herramientas prácticas y un modelo de gobernanza medible. Hacia la próxima década, este modelo de la OTIC CChC será el “software” administrativo que toda Pyme constructora implementará para gestionar eficientemente sus recursos humanos.



CONSTRUYE 2025

5. El Asalto a la Cúpula: Liderazgo, Empoderamiento y Alta Dirección

Asegurar una base de operarias y profesionales técnicas es crucial, pero si la toma de decisiones, la asignación de capital y la planificación estratégica de las constructoras siguen siendo monopolizadas por hombres, los techos de cristal permanecerán intactos. El ecosistema ha desarrollado iniciativas quirúrgicas para escalar talento femenino hacia los mandos medios, las gerencias y los sillones de los directorios.

Mentorías Mujer Construye

El camino hacia el liderazgo es solitario, y la falta de referentes femeninos en la construcción exacerba esta situación. Los programas de Mentoría dirigidos a mujeres tienen la finalidad de servir como espejo y brújula para el desarrollo de carrera, fomentando el liderazgo personal, emprendimiento y la formación de redes.

Los logros de programas estructurados de co-mentoring son empíricos: se ha documentado que en promedio un 76% de las mujeres guiadas logra enfocar el programa eficientemente hacia su desarrollo de carrera profesional, alcanzando metas de ascenso con un alto grado de cumplimiento. A diez años, las mentorías cruzadas entre empresas constructoras serán una práctica estándar para retener el talento de alto potencial, creando redes de "alumni" que formarán la cúpula de la industria.



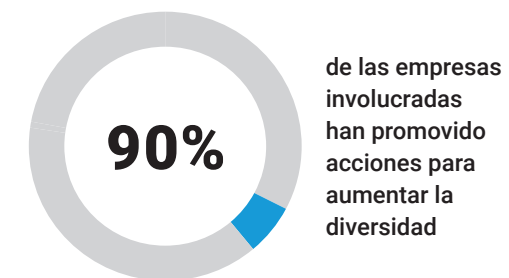
Comunicación y Liderazgo Femenino para Mandos Medios

El tránsito entre la supervisión de terreno y las oficinas de gerencia requiere habilidades de comunicación efectiva e inteligencia emocional. Los programas de Comunicación y Liderazgo Femenino orientados a mandos medios (como el curso impulsado por la U. Católica para el sector) buscan fortalecer las prácticas de liderazgo femenino y entregar herramientas para ejercer una gestión efectiva de equipos de trabajo en construcción y minería. Su finalidad es dotar a las mujeres de habilidades motivacionales y de gestión del pensamiento. Hacia 2035, el perfil del mando medio en la construcción será predominantemente femenino, aprovechando estas habilidades para gestionar entornos de alta complejidad.

Programa Promociona Chile: Alta Dirección y Gerencias

Para dinamitar la barrera hacia la cima corporativa, la industria se ha valido del Programa Promociona Chile (Promociona Chile, 2025). Esta es una iniciativa formativa de carácter público-privado, que persigue la finalidad explícita de sensibilizar a las empresas y preparar a mujeres ejecutivas altamente calificadas para ocupar cargos en la alta dirección, acelerando el acceso al poder corporativo (Promociona Chile, 2025).

Los logros de Promociona Chile son irrefutables: a través del acompañamiento de empresas e instituciones patrocinadoras, el 60% de las mujeres participantes ha sido promovida o ha cambiado su rol hacia una posición de mayor relevancia, y el 90% de las empresas involucradas han promovido acciones para aumentar la diversidad de género en sus equipos directivos (Promociona Chile, 2025). En los próximos diez años, el sello de egresada de Promociona será el estándar de oro y el requisito tácito para postular a gerencias generales en el rubro de la construcción, ingeniería y minería.



Más Mujeres en Directorios y la Meta del 50% Mujeres en Gerencia

La cúspide de la transformación descansa en el marco legal. En Chile, si bien la participación laboral femenina en la base de la construcción crece, datos del sector revelan que en la primera línea ejecutiva alcanza solo el 18%, y en los directorios corporativos la representación femenina es de apenas un 15% (González, 2025). Para corregir esta falla de mercado, el Estado ha empujado el proyecto y Ley “Más Mujeres en Directorios” (Clapes UC, 2025).

La finalidad de esta ley es establecer cuotas de representación imperativas para las sociedades anónimas abiertas y especiales (Clapes UC, 2025), determinando que el sexo con mayor representación en la mesa directiva no pueda superar una cuota máxima que se ajustará progresivamente. La hoja de ruta de la ley sugiere que en los primeros tres años la cuota máxima sea del 80%, descendiendo al 70% desde el cuarto año, para anclarse permanentemente en un 60% a partir del séptimo año. Esto significa que, por mandato estatal, los directorios de las grandes empresas deberán incorporar mujeres obligatoriamente.

Apalancados en esta inercia, se busca romper la barrera hasta lograr en el futuro metas utópico-pragmáticas como un 50% de mujeres en gerencia o en toda la línea formativa de oficios (CChC, 2025). A diez años, se espera que la presión legal genere un efecto “cascada”: las directoras exigirán gerencias equitativas, las gerentas contratarán subgerentas, y la paridad dejará de ser una meta inalcanzable para consolidarse como la nueva normalidad operativa y corporativa.

Iniciativas de Alta Dirección	Finalidad Estratégica	Logros Clave Alcanzados	Proyección y Metas a 10 Años
Mentoría Mujer Construye	Acompañamiento ejecutivo confidencial	76% de participantes enfoca su desarrollo en carrera profesional.	Redes Alumni consolidadas como canteras de reclutamiento de élite
Promociona Chile	Acelerar el acceso femenino a la Alta Dirección	60% de participantes cambia su rol o asciende directivamente	Requisito tácito para optar a gerencias generales en constructoras top
Más Mujeres en Directorios	Imposición legal de cuotas en mesas directivas	Ley establece obligatoriedad progresiva hasta un tope permanente de 60% por sexo	Efecto cascada que impulsará la modernización desde el directorio a la base



FOTOGRAFÍA: MOP DGOP

CONSTRUYE 2025

6. Proyecciones Estratégicas: La Industria de la Construcción Hacia 2036

El análisis exhaustivo de estas veintiséis iniciativas devela que la integración laboral femenina en la construcción chilena ha dejado definitivamente atrás la etapa del “asistencialismo” para entrar de lleno en la fase de la reingeniería corporativa. Al extrapolar los datos, los logros acumulados y las presiones regulatorias, el escenario proyectado para la industria en los próximos diez años se dibuja en torno a cuatro ejes fundamentales:



6.1. Normalización Demográfica y Superación de Cuotas

La exigencia del 10% anual del MOP y la bonificación del 15% del MINVU actuarán como electroshocks iniciales. Sin embargo, gracias a los esfuerzos de base como *Impulsa Mujer* y los programas del *SENCE*, la oferta de mano de obra femenina calificada crecerá exponencialmente. Hacia 2036, la participación laboral femenina basal superará las estimaciones actuales (proyecciones optimistas indican la necesidad de cubrir más de 880 mil nuevos empleos a nivel país para cerrar brechas). Las mujeres dejarán de ser consideradas como “cuotas de diversidad” para ser vistas simplemente como el capital humano técnico indispensable para operar.



6.2. La Tecnología como Ecuador de Género

El futuro de la construcción estará dictado por la resiliencia tecnológica y la innovación. Estas innovaciones trasladan el valor del trabajador desde la fuerza bruta hacia la precisión cognitiva y el control. En este nuevo ecosistema, los programas de *Formación E&I sin experiencia* habrán posicionado estratégicamente a las mujeres en los vértices más lucrativos y modernos de la cadena de valor constructiva.



6.3. La Tolerancia Cero como Estándar de Supervivencia Financiera

Las implicancias de la *Ley Karin* y la certificación *NCh3262* irán mucho más allá del cumplimiento legal. En una década, el mercado financiero y el Estado penalizarán severamente a cualquier constructora que no garantice entornos seguros y equidad en el cuidado (como el nivelamiento del *postnatal masculino*) (CMF, 2024). El rol del *Agente de Cambio* será jerárquicamente equivalente al del Gerente de Operaciones (BDO, 2024).



6.4. El Nuevo Pacto de Liderazgo

Finalmente, la materialización de la ley *Más Mujeres en Directorios* asegurará que el progreso en la base no sea cooptado por una jerarquía exclusivamente masculina. Con directorios obligados legalmente a mantener diversidad de género (hasta 60% de límite para un sexo), programas como *Promociona Chile* y la ambición del 50% de gerencias se convertirán en la nueva realidad.

En conclusión, el mapeo de estas veintiséis iniciativas demuestra que Chile ha construido un andamiaje legal, económico y cultural sumamente robusto. Las instituciones que velan por la inclusión de la mujer en la construcción han creado una red donde la educación alimenta a la norma técnica, la norma alimenta a la licitación pública, y la licitación fuerza el cambio corporativo. Al cerrar la próxima década, la integración femenina habrá sido, sin lugar a duda, el motor principal detrás de la modernización, productividad y sostenibilidad del sector de la construcción en el país.

MUJERES EN LA CONSTRUCCIÓN

Agradecimientos

Este mapeo integral es el reflejo del rigor y el trabajo colaborativo de los miembros de este Comité Gestor, quienes desde sus respectivas veredas han aportado el conocimiento técnico, el músculo operativo y la voluntad estratégica para reescribir las reglas de la industria. Reconocemos profundamente la visión y el compromiso de quienes lideran y conforman este espacio:

Mujeres en Construcción – MUCC
Colegio de Constructores Civiles e Ingenieros Constructores
OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción – OTIC CChC
Ministerio de Obras Públicas – MOP
Ella en Obra
Echeverría Izquierdo
Maestras en Obras
Red Mujeres Promociona

Corporación de Desarrollo Tecnológico -CChC SENCE
Entre otras instituciones.

Es gracias a esta sinergia coordinada por Construye2025 que la inclusión laboral femenina ha dejado de ser una aspiración social para consolidarse definitivamente como la piedra angular del desarrollo, la competitividad y el futuro tecnológico de la construcción en Chile en los próximos años.

Erwin Navarrete, Gerente Construye2025
Manuel Álvarez, Coordinador de Innovación y Transformación digital
Alejandra Tapia, Coordinadora de Sustentabilidad

