

MÁS Mujer

DE CORMA

Informe de sistematización y análisis de
resultados mesas de trabajo - Cuarto
Encuentro Programa Más Mujer de la
Corporación Chilena de la Madera



Informe de sistematización y análisis de resultados mesas de trabajo
Cuarto Encuentro Programa Más Mujer de la Corporación Chilena de la Madera

Tema: “Niveleemos la cancha: Igualdad salarial en el Sector Forestal”

Fecha: Mayo 2025

1. Introducción

El programa Más Mujer es una iniciativa impulsada por la Corporación Chilena de la Madera (CORMA) que busca fomentar la participación femenina en el sector forestal y maderero, promoviendo la equidad de género, el desarrollo profesional y la visibilización del aporte de las mujeres a lo largo de toda la cadena productiva.

Si bien el sector forestal constituye uno de los pilares económicos de Chile, este ha sido históricamente masculinizado y presenta altos niveles de segregación por género. Aún hoy, persisten brechas importantes en la participación de mujeres, reflejando estructuras culturales y organizacionales que representan importantes desafíos para avanzar hacia una participación femenina plena y equitativa en todas sus áreas.

En este contexto, y como parte de los esfuerzos del programa, en marzo de 2025 se llevó a cabo el Cuarto Encuentro Más Mujer bajo el lema “Niveleemos la cancha: Igualdad salarial en el Sector Forestal”, instancia que buscó recoger la voz de colaboradoras y colaboradores, cuestionar las lógicas que perpetúan la desigualdad estructural y promover una transformación hacia culturas organizacionales comprometidas con la equidad de género.

Uno de los hitos centrales de este encuentro fue el desarrollo de mesas de trabajo participativas, diseñadas como espacios de reflexión, diálogo y co-construcción de propuestas concretas para abordar la brecha salarial de género en el sector.

El presente informe recoge y analiza los principales hallazgos obtenidos en las mesas de trabajo. A través de una metodología cualitativa y con enfoque de género, se identificaron factores estructurales, organizacionales, individuales y sociales que perpetúan la desigualdad salarial entre hombres y mujeres. Así mismo, se presentan orientaciones para fortalecer futuras instancias de diálogo y recomendaciones estratégicas orientadas a cerrar la brecha de género en el sector forestal chileno.

2. Marco conceptual

El presente informe se sustenta en un marco conceptual que reconoce la perspectiva de género como una herramienta analítica esencial para comprender las relaciones sociales entre mujeres y hombres como construcciones históricas, culturales y políticas. Esta mirada permite cuestionar la naturalización de las diferencias de género, al evidenciar que las desigualdades no son producto de condiciones biológicas, sino de estructuras profundamente arraigadas que asignan roles, valores y oportunidades diferenciadas según el sexo y el género.

En el ámbito laboral, estas construcciones se manifiestan en formas específicas de desigualdad, desde la brecha salarial y la segregación ocupacional, hasta las barreras de acceso a posiciones de liderazgo y las desigualdades en el reconocimiento del trabajo no remunerado, los cuales resultan fundamentales para comprender los mecanismos que perpetúan estas brechas.

Este enfoque no sólo orienta el análisis de los hallazgos, sino que ha sido aplicado de manera transversal en todo el proceso participativo que da origen a este informe. La formulación de preguntas, el diseño metodológico, la facilitación de las mesas de trabajo y la generación de espacios de diálogo se desarrollaron desde una mirada crítica de género, con el propósito de visibilizar experiencias, recoger propuestas diversas y construir colectivamente soluciones que respondan a la desigualdad estructural en el mundo laboral, específicamente en el sector forestal.

3. Metodología

3.1 Enfoque metodológico

El proceso se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y participativo que permitió recoger percepciones y propuestas directamente desde las experiencias de las personas vinculadas al sector forestal en el desarrollo de las mesas de trabajo participativas y colaborativas.

Las dinámicas fueron facilitadas por personas moderadoras que guiaron la discusión y fomentaron la participación equitativa y el diálogo horizontal, asegurando que todas las voces fueran escuchadas.

3.2 Preguntas orientadoras

¿Cuáles creen que son los principales factores que explican la brecha salarial de género?

¿Qué medidas pueden implementar las empresas para cerrar la brecha?

¿Qué políticas públicas o incentivos pueden acelerar la igualdad salarial?

3.3 Objetivos

El desarrollo de las mesas de trabajo se orientó a cumplir con los siguientes objetivos:

- Identificar los factores que explican la brecha salarial de género considerando dimensiones estructurales, organizacionales, individuales y sociales que inciden en el sector forestal.
- Identificar medidas que las organizaciones del rubro puedan implementar para reducir la brecha, desde una perspectiva práctica y ajustada a la realidad del sector.
- Proponer lineamientos de políticas públicas que puedan acelerar los avances hacia la igualdad salarial.

3.4 Técnicas de recolección de información

Las mesas de trabajo fueron facilitadas mediante una metodología estructurada en diferentes dinámicas.

- Lluvia de ideas para identificar libremente factores que explican la brecha salarial.
- Clasificación y priorización temática de estos factores en tres ejes: estructural, organizacional e individual/social.
- Discusión focalizada con propuestas de medidas tanto organizacionales como de políticas públicas orientadas a reducir la brecha.
- Síntesis y plenario, donde tres mesas expusieron públicamente sus resultados.

Para registrar la información se utilizaron instrumentos como papelógrafos y post-it, lo que permitió contar con insumos sistematizables para su posterior análisis.

3.5 Participantes

Cerca de 50 personas, entre hombres y mujeres, participaron activamente en las mesas de trabajo, representando una diversidad de perfiles provenientes de empresas forestales y del ámbito académico.

4. Sistematización de resultados

4.1 Objetivo de la sistematización

Organizar, interpretar y sintetizar la información levantada en el Cuarto Encuentro Más Mujer 2025, con el fin de identificar factores explicativos de la brecha salarial y proponer medidas concretas a nivel organizacional y de políticas públicas.

4.2 Categorías de análisis

La información obtenida en las mesas de trabajo se organiza en torno a tres ejes clave de análisis: factores estructurales, organizacionales e individuales/sociales que inciden en la brecha salarial en el sector forestal. A partir de esta estructura, se sistematizan las principales respuestas entregadas por las personas participantes, distinguiendo además las medidas propuestas a nivel organizacional y aquellas orientadas a incidir en las políticas públicas.

4.3 Tabla de síntesis por eje temático y tipo de propuesta

| Eje temático | Subcategoría | N° de menciones |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Factores que explican la brecha salarial | Factores estructurales | 31 |
| | Factores organizacionales | 39 |
| | Factores individuales/sociales | 29 |
| Medidas que pueden implementar las organizaciones | Medidas organizacionales | 40 |
| Propuestas de políticas públicas | Políticas públicas e incentivos | 13 |

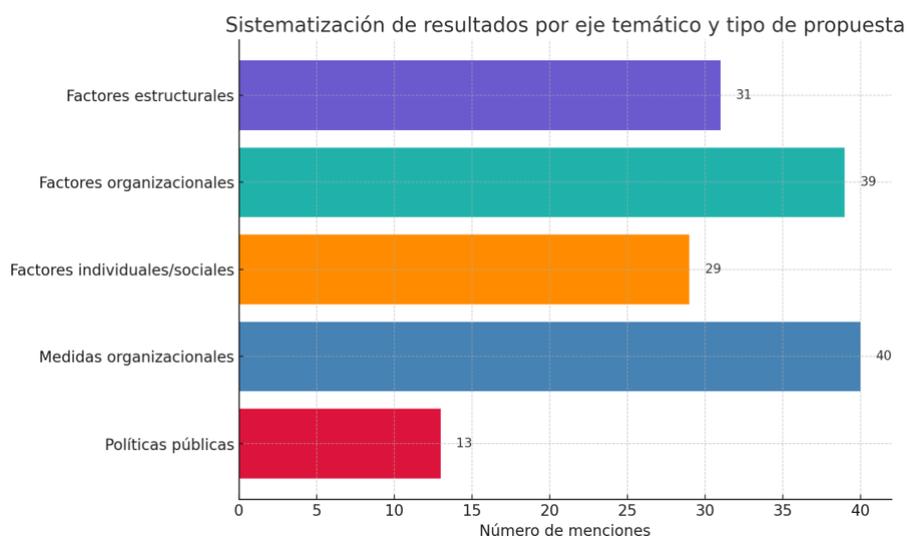


Fig. fi

Factores que inciden en la brecha salarial de género según participantes del encuentro.

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de las mesas de trabajo del Encuentro Más Mujer 2025.

4.4 Factores que explican la brecha salarial de género

A continuación se presenta la descripción de los principales factores identificados en las mesas de trabajo, con énfasis en cada categoría: estructural, organizacional e individual/social.

a) Factores estructurales

| Factores | Descripción | Ejemplo |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reproducción temprana de estereotipos de género | Corresponde al proceso mediante el cual, desde la infancia, se transmiten creencias, normas y expectativas sociales diferenciadas para hombres y mujeres. Esta transmisión asigna roles específicos según el género, influyendo en la forma en que niñas, niños y adolescentes perciben sus posibilidades de desarrollo y participación en distintos ámbitos, incluidos los profesionales | <p><i>“El problema es la educación, que desde la infancia produce sesgos inconscientes y conscientes”</i></p> <p><i>“Desde temprana edad te limitan”</i></p> |

| | | |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Brechas regionales y locales en educación y empleabilidad</p> | <p>Se alude a las diferencias territoriales en el acceso, cobertura y calidad de la educación, así como en las oportunidades de inserción laboral. Estas desigualdades afectan especialmente a mujeres que viven en zonas rurales o con menor inversión educativa y programas de empleabilidad, lo que incide en sus trayectorias formativas y laborales dentro de las organizaciones</p> | <p><i>“Diferencias en los niveles de educación que se recibe según dónde vienes”</i></p> <p><i>“El problema parte por la educación”</i></p> <p><i>“No todos pueden seguir creciendo profesionalmente”</i></p> |
| <p>Déficit normativo y de fiscalización en equidad salarial</p> | <p>Se aprecia una falta de marcos regulatorios robustos y mecanismos de fiscalización efectivos que garanticen la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres por trabajos de igual valor. Esta ausencia de regulación clara y de controles sistemáticos dificulta la identificación y corrección de prácticas discriminatorias en materia salarial dentro de las organizaciones</p> | <p><i>“Falta regulación de brecha salarial”</i></p> <p><i>“No hay una ley que realmente obligue a las empresas a transparentar los sueldos”</i></p> |
| <p>Barreras estructurales en el acceso a educación continua</p> | <p>Corresponde a las dificultades percibidas que enfrentan las mujeres para acceder a oportunidades de formación continua, debido a los roles de cuidado que tradicionalmente se les asignan y a la falta de adaptación de las instituciones a estas realidades. La rigidez de los horarios y la falta de flexibilidad en los programas formativos mencionados, contribuyen a limitar el acceso de las mujeres a capacitación relevante, lo que restringe su capacidad de mejorar habilidades y avanzar profesionalmente.</p> | <p><i>“Los horarios de los cursos no se ajustan”</i></p> <p><i>“La falta de flexibilidad en programas formativos limita el desarrollo profesional de las mujeres”</i></p> |

b) Factores organizacionales

| Factores | Descripción | Ejemplo |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sesgos de género en reclutamiento y selección del personal | Se destaca la percepción de las y los participantes sobre prácticas discriminatorias en los procesos de reclutamiento y selección, particularmente desde el área de recursos humanos, que condicionan la equidad en el acceso a oportunidades laborales y salariales | <p><i>“Hay sesgos en selección de cargos”</i></p> <p><i>“A veces en las entrevistas te preguntan si piensas tener hijos pronto”</i></p> <p><i>“Tomadores de decisión no juzgan por habilidades”</i></p> |
| Falta de transparencia salarial | Se reporta la ausencia de información clara sobre las escalas de remuneración y los criterios de asignación salarial dentro de las organizaciones, lo que dificulta que las mujeres puedan comparar, exigir o negociar salarios en igualdad de condiciones | <p><i>“Las escalas salariales no son públicas”</i></p> <p><i>“Te dicen ¿cuánto demandas? sin decir el valor del cargo”</i></p> |
| División sexual del trabajo | Se evidencian patrones persistentes de distribución de tareas basados en estereotipos de género. Los roles considerados más complejos, estratégicos o con mejores niveles de remuneración suelen ser asignados predominantemente a hombres. Esta tendencia responde a una construcción cultural que vincula habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones y las competencias técnicas con atributos tradicionalmente masculinos | <p><i>“Trabajos estereotipados”</i></p> <p><i>“Cargos masculinizados”</i></p> <p><i>“Asignar trabajos más complejos a los hombres”</i></p> |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ausencia de condiciones laborales corresponsables y políticas de conciliación familiar</p> | <p>Las y los participantes identifican una carencia de políticas y medidas efectivas dentro de las organizaciones que promuevan la corresponsabilidad en el ámbito laboral y familiar. La falta de medidas como licencias parentales equitativas, acceso a salas cuna, jornadas flexibles o modalidades de trabajo adaptables, constituye una barrera significativa para la conciliación entre el empleo y las tareas de cuidado según lo reportado</p> | <p><i>“Falta de medidas de cuidado y corresponsabilidad”</i></p> <p><i>“Falta de buenas prácticas y beneficios para apoyar de forma igualitaria a padres”</i></p> |
| <p>Ausencia de formación en liderazgo con perspectiva de género</p> | <p>Se señala la inexistencia o insuficiencia de instancias formativas dentro de las organizaciones que integren contenidos sobre perspectiva de género. Participantes mencionan que, generalmente, estas capacitaciones no están sistematizadas ni dirigidas específicamente a quienes ejercen roles de toma de decisiones</p> | <p><i>“No se capacita a los líderes en género y afecta cómo se toman decisiones en la empresa”</i></p> <p><i>“No recibimos formación en género”</i></p> |
| <p>Penalización organizacional por maternidad</p> | <p>La maternidad es percibida como una interrupción en la trayectoria laboral de las mujeres, lo que genera lagunas profesionales que son penalizadas dentro de las dinámicas organizacionales. Esta penalización se traduce en discriminación sutil o directa, menor acceso a oportunidades de desarrollo, menor visibilidad en roles estratégicos y barreras para ascender</p> | <p><i>“Al ser madres existe una laguna laboral”</i></p> <p><i>“Dificultades para lograr curriculum por la maternidad que se discrimina”</i></p> |
| <p>Enfoque tradicional en criterios de evaluación del desempeño</p> | <p>Se refiere a la utilización de métricas tradicionales y predominantemente cuantitativas como criterio principal para evaluar el rendimiento, el compromiso y la productividad del personal. Estas métricas suelen centrarse en la presencia</p> | <p><i>“No se valora el trabajo por objetivos solo por horas sentada”</i></p> |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | física, la disponibilidad horaria y la permanencia en el puesto, priorizando la cantidad de tiempo dedicado por sobre los resultados obtenidos o el impacto real del trabajo. Este enfoque es determinante en los procesos de promoción a cargos de mayor responsabilidad y remuneración | <p><i>“No podemos hacer tantas horas extras como los hombres pero los premian a ellos”</i></p> <p><i>“No tenemos tanta disponibilidad horaria”</i></p> |
| Sesgo de género en el reconocimiento de logros y éxitos profesionales | Se identifica la ausencia de criterios claros y transversales como mecanismos equitativos y objetivos para valorar los logros profesionales dentro de las organizaciones. Esto produce un reconocimiento desigual entre hombres y mujeres, incluso cuando las contribuciones son equivalentes. Sesgo que responde a estereotipos de género que asocian el éxito y el liderazgo con atributos masculinos, invisibilizando el aporte femenino | <p><i>“Las empresas no entienden ni reconocen los logros de una”</i></p> <p><i>“Falta un sistema de reconocimiento equitativo”</i></p> <p><i>“No registran todos los logros”</i></p> |

c) Factores individuales/sociales

| Factores | Descripción | Ejemplo |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barreras de género en la negociación laboral | Se menciona que las mujeres enfrentan dificultades al momento de negociar condiciones laborales, como salario, beneficios o proyección de carrera, debido a que experimentan inseguridad o temor a ser percibidas como conflictivas, exigentes o poco agradecidas si abogan por mejores condiciones | <p><i>“Miedo e inseguridad para negociar”</i></p> <p><i>“Mujeres somos en general menos peleadoras al momento de hablar de remuneraciones”</i></p> |

| | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Culpa asociada a la maternidad en el ámbito laboral</p> | <p>La culpa como sentimiento surge al creer que se ha hecho algo incorrecto o que se ha fallado, y se relaciona con el miedo a las posibles consecuencias de las acciones. En este contexto, se refiere al impacto psicológico y social que la maternidad genera en las mujeres dentro del contexto laboral, provocando culpabilidad interna. Se alude a la percepción de que la maternidad, o incluso la posibilidad de embarazo, puede generar consecuencias negativas y actitudes desfavorables hacia ellas en el trabajo, tales como exclusión, trato desigual o pérdida de oportunidades</p> | <p><i>“Culpa porque serán madres todavía”</i></p> <p><i>“No negociar por complejo de maternidad”</i></p> <p><i>“Miedo al embarazo dentro de la carrera profesional”</i></p> |
| <p>Autolimitación profesional</p> | <p>Corresponde a la tendencia, identificada en los relatos de las participantes, a restringir su propio desarrollo laboral y profesional, evitando postular a cargos de mayor responsabilidad, asumir nuevos desafíos o negociar mejoras por inseguridad, miedo al fracaso o falta de confianza en sus propias capacidades. Esto se presenta como el resultado de procesos de socialización de género que moldean creencias, percepciones y modelos de comportamiento sobre el rol de las mujeres en el ámbito laboral</p> | <p><i>“Nos limitamos como mujeres”</i></p> <p><i>“No atreverse, no arriesgar”</i></p> <p><i>“Miedo al fracaso en un cargo de hombre”</i></p> |

4.5 Medidas organizacionales propuestas para reducir la brecha salarial

| Categoría | Propuesta específica |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Reclutamiento y selección</p> | <p>Desarrollar métodos estandarizados para selección y contratación de personal</p> |

| | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Capacitación en equidad de género</p> | <p>Sensibilización y capacitación continua en diversidad, equidad e inclusión para liderazgos</p> <p>Programas de capacitación en sesgos inconscientes para toda la organización</p> |
| <p>Gestión del talento y desarrollo</p> | <p>Desarrollo de planes de carrera con equidad de género</p> <p>Incluir variables de género en las evaluaciones de desempeño</p> <p>Establecer mecanismos de promoción paritarios</p> |
| <p>Sistema de remuneraciones</p> | <p>Crear mecanismos internos para revisión, corrección y comunicación de brechas salariales</p> <p>Crear manuales transparentes sobre los perfiles de cargo y bandas salariales</p> |
| <p>Políticas de conciliación</p> | <p>Implementar medidas de conciliación y corresponsabilidad parental que consideren teletrabajo, horarios flexibles, salas de lactancia, licencias compartidas para madres y padres</p> |
| <p>Liderazgo femenino</p> | <p>Establecer metas de participación de mujeres en cargos directivos</p> |
| <p>Cultura organizacional</p> | <p>Crear comités mixtos de equidad de género para fomentar la equidad como valor transversal</p> |

4.6 Propuestas de políticas públicas e incentivos para acelerar la igualdad salarial

| Categoría | Propuestas específicas |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transformación cultural y educativa | <p>Mejorar políticas sobre equidad de género en la educación</p> <p>Promover campañas nacionales de sensibilización desde la infancia</p> <p>Mayor inversión en formación técnica de mujeres en rubros tradicionalmente masculinizados</p> |
| Marco legal y regulatorio | <p>Crear Ley de igualdad salarial obligatoria y fiscalizable</p> <p>Potenciar la regulación y fiscalización en equidad salarial</p> <p>Establecer mecanismos obligatorios de auditorías salariales con perspectiva de género que obliguen a las organizaciones a corregir desigualdades</p> |
| Instrumentos de fomento e incentivos | <p>Crear incentivos tributarios para premiar a empresas que implementan criterios de género y acrediten igualdad salarial</p> |

5. Análisis de resultados

La información recopilada en las mesas de trabajo revela un fenómeno profundamente arraigado en factores estructurales, organizacionales, sociales e individuales que perpetúan la brecha salarial de género en el sector forestal chileno. Desde una mirada psicosocial, este fenómeno no puede entenderse únicamente como una desigualdad numérica o económica, sino como el resultado de procesos históricos y simbólicos que reproducen jerarquías de género en el mundo laboral.

En primer lugar, se identifican factores estructurales, interpretados por las y los participantes como condiciones más amplias, profundas y transversales que trascienden a una sola empresa o sector, y que están arraigadas en el sistema político, económico, legal y cultural. Dichos factores son percibidos como causas de fondo que configuran el entorno en

el que operan las organizaciones, determinando reglas, valores y relaciones de poder que moldean la desigualdad de género en el sector forestal.

En este sentido, una de las causas más críticas identificadas es la falta de regulación específica y fiscalización efectiva en el cumplimiento de los derechos laborales. A pesar de que existen normas generales en torno a la igualdad de remuneraciones, la ausencia de políticas claras y obligatorias, tanto para prevenir como para sancionar las diferencias salariales injustificadas, genera un vacío que permite que esta desigualdad continúe sin consecuencias concretas. Esta debilidad institucional se agrava con la falta de sistemas de monitoreo o auditoría salarial en las empresas, lo que impide detectar, medir y corregir estas brechas.

Por otro lado, se señala la influencia de la socialización temprana como factor estructural que configura expectativas laborales diferenciadas. Este proceso refleja cómo los estereotipos de género se internalizan de manera temprana, condicionando el desarrollo de habilidades, aspiraciones y trayectorias laborales futuras. Dicha reproducción simbólica, sostenida por instituciones educativas, medios de comunicación y entornos familiares, opera como una forma de violencia simbólica que normaliza la exclusión femenina de áreas productivas como el sector forestal, el cual ha sido históricamente asociado a la fuerza, el control técnico y la toma de decisiones, atributos socialmente vinculados a la masculinidad. A esto se suma la brecha territorial y local en educación y empleabilidad, que afecta especialmente a mujeres en contextos rurales, donde la industria forestal tiene mayor presencia. Este rezago territorial no solo limita el acceso de las mujeres a oportunidades laborales calificadas, sino que también profundiza su dependencia económica y restringe su autonomía.

En segundo lugar, los factores organizacionales fueron los más destacados, entendidos como aquellas prácticas que surgen y se reproducen en los espacios internos de las empresas o instituciones del sector forestal. Esto evidencia una conciencia crítica por parte de las personas participantes respecto al rol que juegan las prácticas internas de la organización en la perpetuación de la desigualdad salarial.

De manera transversal, se identifican sesgos de género al interior de las organizaciones, especialmente evidentes en procesos clave como la selección de personal, asignación de funciones, determinación de sueldos, reconocimiento y promoción. Estos procesos, lejos de ser neutros, operan como mecanismos que facilitan, reproducen y en muchos casos legitiman la persistencia de desigualdades.

Las y los participantes coinciden en que las oportunidades laborales para las mujeres siguen condicionadas por estereotipos de género arraigados y normalizados en la cultura organizacional del sector forestal, donde los puestos de mayor jerarquía, remuneración y visibilidad se asocian a características tradicionalmente atribuidas a los hombres, tales

como la fuerza física, la disponibilidad sin restricciones horarias, la tolerancia al riesgo o el control emocional. Esta percepción impacta directamente en cómo se selecciona al personal, cómo se distribuyen las tareas, cómo se establecen las escalas salariales y a quién se reconoce y promueve dentro de la organización.

En concreto, los procesos de reclutamiento y selección suelen estar mediados por criterios poco transparentes o subjetivos, donde influyen redes de confianza masculinas, prejuicios sobre la supuesta menor capacidad técnica o compromiso de las mujeres, o la preferencia por perfiles masculinos en cargos operacionales y de liderazgo. De igual forma, la asignación de funciones tiende a replicar la división sexual del trabajo, delegando a las mujeres tareas administrativas, de apoyo o de cuidado, las cuales son menos valoradas y remuneradas, mientras que los hombres ocupan roles estratégicos o en terreno.

Por su parte, la determinación de sueldos también se ve fuertemente influida por la ausencia de criterios claros, transparentes y auditables, lo que dificulta tanto la detección como la corrección efectiva de la brecha salarial de género. Esta falta de regulación interna abre espacio a prácticas subjetivas y discriminatorias, donde ante funciones similares, las mujeres suelen recibir una remuneración inferior. Las justificaciones más frecuentes aluden a una supuesta menor experiencia, menor disponibilidad, o incluso a la persistente creencia de que el ingreso masculino es el principal sustento económico del hogar.

Así mismo, se advierte que los sistemas de evaluación de desempeño y reconocimiento carecen de una perspectiva de género, lo que se traduce en sesgos que invisibilizan el trabajo de las mujeres y subestiman sus competencias y logros. Esta situación limita sus posibilidades de ascenso, restringe su desarrollo profesional y reduce sus oportunidades de acceder a mejores remuneraciones. En consecuencia, se consolidan estructuras jerárquicas y salariales que perpetúan la desigualdad de género y desestiman el aporte y las capacidades reales de las mujeres en el sector forestal.

Sumado a ello, la falta de políticas y estrategias internas de conciliación laboral y corresponsabilidad parental constituye un elemento clave que perpetúa la brecha salarial. En este sentido, las personas participantes mencionan que la mayoría de las empresas no cuenta con medidas concretas que permitan compatibilizar las responsabilidades laborales con las tareas de cuidado, como horarios flexibles, licencias adecuadas o apoyos institucionales para la crianza. Esta ausencia impacta negativamente a las mujeres dejando la carga del cuidado como una responsabilidad individual, mencionando que se produce una sobrecarga que condiciona el acceso al empleo, la continuidad, la productividad y las oportunidades de desarrollo de carrera.

En conclusión, los procesos organizacionales, lejos de ser meras herramientas de gestión, actúan como canales mediante los cuales se refuerzan patrones de desigualdad ya

instalados, convirtiéndose en piezas clave en la perpetuación de la brecha salarial de género en el sector forestal.

Finalmente, el tercer nivel de análisis se refiere a los factores individuales y sociales, donde emergen con claridad las repercusiones psicosociales de las condiciones estructurales y organizacionales previamente descritas.

Las y los participantes advierten que la brecha salarial no solo se perpetúa a través de normas formales e institucionales, sino también mediante barreras simbólicas y emocionales que restringen la agencia de las mujeres en el ámbito laboral y que se manifiestan en sus trayectorias y vivencias cotidianas.

Se evidencia una marcada autopercepción de desventaja estructural, acompañada por emociones como inseguridad, miedo a la exposición, culpa y frustración. Estas operan como barreras internas que dificultan el acceso a cargos de liderazgo, la negociación de mejores condiciones o la exigencia de reconocimiento, ante la posibilidad de ser juzgadas con mayor severidad por el solo hecho de ser mujeres. Esta vivencia se traduce en una actitud autolimitante y cautelosa frente a oportunidades de desarrollo, promoción o visibilidad pública, especialmente en entornos altamente masculinizados como lo es el sector forestal.

En este escenario, el costo emocional de alzar la voz es percibido como elevado, lo que lleva a muchas mujeres a adoptar estrategias de supervivencia organizacional como el bajo perfil o la invisibilización. Estas respuestas emocionales se enraízan en presiones socioculturales ligadas a los mandatos tradicionales de género, como la maternidad, la disponibilidad para el cuidado y la expectativa de no generar conflictos. En consecuencia, la desigualdad se internaliza como algo natural o inevitable, generando resignación o inhibición ante la posibilidad de demandar justicia o equidad laboral. Este desequilibrio entre las exigencias del mundo del trabajo y las responsabilidades domésticas, que continúan recayendo de forma desproporcionada sobre las mujeres, tiene un impacto directo en su salud mental y emocional, generando altos niveles de estrés, agotamiento y fatiga crónica, que afectan su bienestar general, el desempeño profesional y, paradójicamente, refuerzan prejuicios sobre una menor productividad o compromiso.

En conclusión, este nivel de análisis permite comprender que los factores individuales no deben ser interpretados como rasgos personales aislados, sino como construcciones históricas y culturales que configuran subjetividades marcadas por la desigualdad. Así, la reproducción de estas dinámicas no solo opera desde lo institucional, sino también desde lo personal, afectando profundamente la percepción de valor, merecimiento y posibilidad de transformación.

Frente al diagnóstico de la brecha salarial en el sector forestal, las personas participantes no sólo identificaron sus causas, sino que también formularon una serie de propuestas

orientadas a generar cambios sustantivos tanto a nivel organizacional como en el ámbito de políticas públicas.

5.1 Análisis de las propuestas para las organizaciones

Las propuestas a nivel organizacional se centran principalmente en transformar las prácticas internas que perpetúan las desigualdades salariales y en construir una cultura más justa y corresponsable.

Una de las medidas clave es la formalización de planes de equidad de género en las empresas socias de CORMA, lo que implicaría una integración sistemática de la equidad en la estrategia organizacional y un compromiso formal con la reducción de la brecha salarial.

Así mismo, se plantea el desarrollo de métodos estandarizados para el reclutamiento y la selección de personal, con el fin de garantizar procesos de contratación más transparentes y objetivos. Adicionalmente, la capacitación continua en equidad de género y sesgos inconscientes para todo el personal, especialmente para cargos directivos, es vista como una herramienta fundamental para sensibilizar al personal y reducir los prejuicios en la toma de decisiones.

En cuanto a la gestión del talento, se propone el desarrollo de planes de carrera con equidad de género, la inclusión de variables de género en las evaluaciones de desempeño y la creación de mecanismos de promoción paritarios, con el objetivo de garantizar que las mujeres tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y ascenso que los hombres.

Para abordar las desigualdades salariales, se plantea la implementación de mecanismos internos para revisar, corregir y comunicar las brechas salariales, así como la creación de manuales transparentes sobre los perfiles de cargo y las bandas salariales.

Además, se subraya la importancia de políticas de conciliación y corresponsabilidad, que incluyan teletrabajo, horarios flexibles y licencias compartidas, para facilitar la compatibilidad entre las responsabilidades laborales y las tareas de cuidado.

Finalmente, las propuestas incluyen el fomento del liderazgo femenino, con metas claras de participación de mujeres en cargos directivos y la creación de comités mixtos de equidad de género para asegurar que la equidad sea un valor transversal en la cultura organizacional.

En síntesis, las propuestas obtenidas del proceso constituyen una hoja de ruta para avanzar hacia la equidad salarial, reducir los sesgos, promover la corresponsabilidad y construir un sector más justo, moderno y sostenible.

Sin embargo, la efectividad de estas propuestas dependerá de la voluntad y el compromiso de las empresas, así como de la integración de estas prácticas en su cultura interna. Es fundamental que las organizaciones no solo adopten estas medidas, sino que también las supervisen y adapten de manera constante para asegurar que no queden relegadas a buenas intenciones, sino que se conviertan en acciones concretas que generen un impacto real en la reducción de la brecha salarial.

5.2 Análisis de las propuestas de Políticas Públicas

En cuanto a las propuestas a nivel de políticas públicas, estas apuntan a modificar las condiciones sistémicas que perpetúan la desigualdad de género.

En este sentido, destacan la urgencia de contar con un marco legal más robusto, que incluya una ley de igualdad salarial obligatoria y fiscalizable, auditorías salariales con enfoque de género y mecanismos de sanción en caso de incumplimiento. Se enfatizó que, sin regulación estatal efectiva, muchas organizaciones no avanzarán más allá del discurso.

Asimismo, se propuso exigir criterios de equidad en licitaciones públicas, como la participación de mujeres en cargos de liderazgo, y establecer incentivos fiscales para aquellas empresas que implementen políticas efectivas de conciliación y corresponsabilidad.

Otro eje central fue la transformación cultural desde la educación, promoviendo programas de formación temprana sobre género en el sistema escolar y campañas nacionales que cuestionen y reemplacen los estereotipos de género. Estas medidas buscan corregir las condiciones de base que impiden a las mujeres una participación equitativa en el mundo del trabajo, y lograr una transformación cultural que sustente los cambios normativos.

A modo de conclusión, estas propuestas buscan un cambio integral y profundo que combine acción legislativa y cambio cultural, asegurando así que las mujeres puedan tener acceso a las mismas oportunidades que los hombres en todos los niveles.

6. Recomendaciones estratégicas

A continuación, se presentan recomendaciones prácticas y estratégicas para CORMA y sus empresas asociadas, basadas en los resultados y análisis.

6.1 Recomendaciones para mejorar las futuras instancias de diálogo y levantamiento de información

a) Institucionalizar espacios de participación continua

Se recomienda establecer estas instancias de encuentro y reflexión de manera semestral, con una representación diversa que incluya distintos niveles jerárquicos, empresas socias, sindicatos, academia y mujeres trabajadoras. Esto permitirá obtener información más precisa y contextualizada y al mismo tiempo, crear un flujo constante de retroalimentación que permita ajustar las estrategias según las realidades cambiantes del sector.

b) Integrar metodologías participativas y diagnósticas

Incorporar y utilizar la amplia gama de metodologías cualitativas existentes como lo son los grupos focales, entrevistas en profundidad, mapeos de actores y encuestas participativas, que permitan profundizar en las experiencias personales y colectivas de las trabajadoras en torno a barreras de acceso y brechas salariales. Información que permite complementar los hallazgos presentados en el presente informe. Estas metodologías deben enfocarse en capturar narrativas complejas que permitan una visión más rica y matizada de la situación.

c) Generar un espacio para la documentación y reflexión sobre los discursos emergentes

Es esencial que, además de tomar nota o registrar la información de manera estructurada, se promueva la documentación reflexiva de los discursos emergentes durante las conversaciones. Ya que no se trata solo de recoger datos, sino de capturar el sentido y las interpretaciones que surgen de los intercambios de experiencias. Estos discursos pueden revelar patrones, tensiones y perspectivas que no son evidentes en la información escrita y que pueden ser claves para el entendimiento profundo de las dinámicas laborales.

d) Vincular el diálogo con acción formativa

Se recomienda aprovechar estas instancia de reflexión y conversación para generar aprendizajes concretos en torno a la perspectiva de género en el ámbito laboral. Por ejemplo, integrar módulos de liderazgo inclusivo o gestión de la equidad en estos espacios de diálogo permitirá que los participantes no solo discutan sobre los problemas, sino que también se lleven herramientas prácticas para la solución de estos.

e) Sistematizar y retroalimentar

Crear un sistema de reporte simple y estandarizado que sistematice los resultados de cada encuentro y los transforme en insumos para la toma de decisiones internas. Para ello, la sistematización debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización y ofrecer espacios claros para evaluar y ajustar las políticas internas, con el objetivo de que la información recolectada se transforme en acciones concretas y evaluables. Esto no solo mejorará la confianza dentro de las organizaciones, sino que también contribuirá a construir una cultura organizacional más inclusiva y equitativa.

6.2 Acciones concretas para abordar la brecha salarial desde la organización

Las siguientes acciones tienen como objetivo fortalecer el compromiso de CORMA y sus empresas asociadas con la equidad salarial. Estas recomendaciones buscan implementar medidas estructurales, fomentar el cambio cultural e impulsar la mejora continua desde una perspectiva de género.

a) Formalizar planes de equidad de género

- **Definición clara de objetivos y metas medibles**

Asegurar que cada empresa tenga objetivos medibles, metas a corto y mediano plazo, y también responsables asignados. El plan debe incluir acciones específicas como la reducción de brechas salariales, el aumento de mujeres en cargos de liderazgo y la implementación de políticas de conciliación, utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar los avances.

- **Evaluación y ajuste de los planes**

Realizar auditorías anuales para revisar el progreso de los planes de equidad y ajustar las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos.

- **Psicología organizacional aplicada**

Implementar indicadores en las encuestas de clima organizacional que permitan identificar percepciones de equidad entre el personal y ajustarlas a las medidas formales adoptadas.

b) Integrar métodos estandarizados para reclutamiento y selección de personal

- **Redacción inclusiva de convocatorias**

Utilizar lenguaje e imágenes neutras en las ofertas laborales, eliminando términos que refuercen estereotipos de género.

- **Definición objetiva de perfiles de cargo**

Revisar los perfiles de cargo para eliminar requisitos no esenciales que pueden excluir a mujeres, como experiencia en rubros masculinizados o disponibilidad horaria ilimitada. Asegurando que los perfiles sean inclusivos y basados en competencias medibles, teniendo en cuenta la capacitación informal como talleres y experiencias previas.

- **Capacitación a especialistas del área de selección**

Impulsar la capacitación continua de las personas especialistas en reclutamiento y selección de personal en temas de sesgos inconscientes y perspectiva de género.

Así mismo, implementar formación continua en entrevistas estructuradas para fomentar una selección equitativa.

- **Desarrollo de pruebas de selección no discriminatorias**

Crear herramientas de evaluación que se enfoquen en habilidades y competencias, evitando que el género sea un factor influyente en el proceso.

c) **Formar transversalmente sobre género, corresponsabilidad y liderazgo**

- **Desarrollo de programas de sensibilización y capacitación**

Ofrecer capacitaciones regulares en todos los niveles jerárquicos sobre sesgos de género, corresponsabilidad parental, liderazgo inclusivo, entre otros, utilizando enfoques prácticos y ejercicios interactivos para promover el cambio de mentalidad.

d) **Desarrollo de liderazgos femeninos**

- **Fomentar el liderazgo de las mujeres dentro de la organización**

Diseñar programas de desarrollo de carrera especialmente orientados a mujeres con potencial de liderazgo, incorporando mentorías, coaching y acompañamiento con líderes del sector, con el objetivo de brindar herramientas de gestión estratégica, toma de decisiones y liderazgo inclusivo. De esta manera se busca garantizar que las mujeres tengan acceso a las mismas oportunidades de crecimiento que sus compañeros hombres.

e) **Mecanismos internos para revisar, corregir y comunicar las brechas salariales**

- **Implementar diagnósticos salariales anuales con perspectiva de género**

Utilizar la herramienta desarrollada con la Universidad de Talca de forma regular para monitorear las brechas, identificando diferencias por nivel jerárquico, tipo de contrato y trayectoria profesional.

- **Publicación de resultados internos**

Comunicar de manera transparente los resultados de estas auditorías y los pasos para corregir las brechas, fomentando la confianza interna en la gestión salarial.

- **Establecer bandas salariales claras y transparentes**

Definir bandas salariales por cargo, rol y función, con criterios visibles para todo el equipo. La transparencia reduce la arbitrariedad y promueve la confianza interna.

- **Recoger percepciones del personal**

Implementar encuestas anónimas y grupos focales para recoger opiniones del personal sobre la percepción de las brechas salariales y las medidas de corrección.

- **Fortalecer el vínculo entre el mundo académico, productivo y el Estado**

La colaboración entre estos tres actores permite crear una sinergia que favorece el intercambio de conocimiento y la implementación de políticas sostenibles y adaptadas a las necesidades reales del sector. Reconocer el valor del convenio entre CORMA y la Universidad de Talca y promover alianzas similares para el desarrollo de herramientas de medición y estrategias conjuntas.

f) Políticas de conciliación y corresponsabilidad

- **Fomentar una cultura organizacional de corresponsabilidad parental**

Realizar actividades de sensibilización y entrenamientos dirigidos a todos los niveles jerárquicos sobre el equilibrio entre trabajo, vida personal y la corresponsabilidad parental.

g) Creación de comités mixtos de equidad de género

- **Conformar y capacitar a comités de género dentro de la organización**

Establecer comités internos en cada empresa, integrados por personas de diferentes niveles y roles, con mandato formal para monitorear avances, recibir denuncias, proponer mejoras y difundir buenas prácticas. Estos comités deben contar con capacitación y autonomía.

- **Evaluar el impacto de los comités**

Implementar herramientas de medición que permitan valorar la efectividad de los comités en la promoción de la equidad, con el objetivo de ajustar sus estrategias y acciones en base a los resultados obtenidos.

7. Conclusiones

Las mesas de trabajo del Encuentro Más Mujer 2025 evidenciaron que la brecha salarial de género en el sector forestal no es un problema aislado, sino una manifestación de un entramado complejo de factores estructurales, organizacionales, culturales e individuales que se entrelazan y refuerzan mutuamente. Esta multicausalidad incluye desde la ausencia de marcos normativos robustos hasta la persistencia de estereotipos de género que limitan la participación y proyección de las mujeres en espacios históricamente masculinizados.

El proceso participativo permitió visibilizar no solo las causas estructurales de la desigualdad, sino también las barreras simbólicas que operan en los niveles más íntimos de la experiencia laboral femenina, como la autoexclusión o la culpabilización social por ejercer derechos como la maternidad. Esta dimensión subjetiva, muchas veces invisibilizada, es central para comprender la persistencia del fenómeno y la dificultad de erradicarlo solo con reformas institucionales.

Uno de los grandes aportes del encuentro fue la generación de propuestas que abordan de forma integral todos estos niveles. Las soluciones planteadas no se limitan a aspectos legales o normativos, sino que incluyen estrategias para transformar culturas organizacionales, formar liderazgos inclusivos y promover una nueva narrativa del trabajo con enfoque de género. La apropiación colectiva de estas ideas por parte de actores diversos -empresas, Estado, academia y organizaciones sociales- refuerza su legitimidad y viabilidad.

La disposición al cambio fue unánime, pero también quedó clara la necesidad de acompañamiento técnico, indicadores claros de avance, fiscalización efectiva y una voluntad política sostenida. Sin estos elementos, muchas de las propuestas podrían quedar en el plano de la intención.

Desde una perspectiva psicosocial con enfoque de género, los resultados subrayan que la brecha salarial es solo la punta del iceberg: lo que está en juego es un modelo laboral y económico que no ha sido pensado ni construido con las mujeres en el centro. Cerrar esta brecha requiere reconfigurar profundamente las condiciones materiales, simbólicas e institucionales que definen el trabajo en el sector forestal.

Finalmente, el valor transformador de esta experiencia radica en su carácter colectivo y orientado a la acción. El informe que aquí se presenta no solo recoge hallazgos, sino que traza un mapa de ruta concreto hacia la equidad salarial de género. Su implementación exigirá coherencia, compromiso y una mirada estratégica que entienda que avanzar en igualdad no es un gesto voluntario, sino una necesidad ética, social y productiva.



Arantza Muratti Bareyns
Psicóloga

MÁS 
Mujer

DE CORMA

