

Barómetro de la Salmonicultura: Caracterización de Ocupaciones Críticas



Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	1
Introducción.....	3
Metodología.....	4
Caracterización de las empresas participantes:	6
Hallazgos	8
Escasez percibida de trabajadores y trabajadoras, en el mercado laboral para la Salmonicultura.....	8
Caracterización de Perfiles Ocupacionales.....	17
Perfiles Ocupacionales Críticos.....	20
Conclusiones.....	28
Referencias	30

Resumen Ejecutivo

El propósito del presente reporte radica en la presentación de los resultados derivados de un proceso de recolección de datos orientado a generar una caracterización de las Ocupaciones Críticas para la Salmonicultura; entendiendo por Ocupación Crítica, aquel perfil que presenta dificultades para su obtención mediante acciones para el reclutamiento y procesos de selección que resulta clave para las empresas y el desarrollo de sus procesos operacionales.

Para la caracterización de estos perfiles ocupacionales, **se indagó entre las empresas colaboradoras, sobre las dificultades asociadas a los procesos de reclutamiento y selección de personal, definiéndose entre éstas, un contexto delimitado por una disminución en la cantidad de postulantes; referido principalmente a dos ámbitos particulares: Por una parte, se relaciona, con la actual crisis sanitaria, mientras que por otro lado, los y las informantes asocian a esta situación, factores motivacionales que decantarían en una falta de interés, entre las y los potenciales trabajadores para el rubro.**

Esta última arista, particularmente en las zonas más alejadas de la Macrozona Sur Austral. Donde el desinterés, de acuerdo a lo indicado por quienes participan del estudio, responde particularmente a una escasa cultura de orientación hacia el trabajo en el sector, además de una orientación de potenciales trabajadores, hacia modalidades temporales o estacionarias en otros sectores productivos, como por ejemplo, aquellas actividades relacionadas con el turismo.

De acuerdo con los testimonios obtenidos, la Salmonicultura del territorio atraviesa una escasez de trabajadoras y trabajadores, siendo transversal en términos territoriales y específicos a cada una de las fases asociadas a la cadena de valor para la industria, incidiendo particularmente en las empresas que declaran operaciones en la fase de Agua Mar.

Pese a registrarse una disminución de trabajadores y trabajadoras, se declara que ésta, no ha afectado a los niveles y estándares de producción propios del rubro; debido en gran medida, a una confluencia de aspectos actitudinales (propios de los y las trabajadoras) y las estrategias internas, situadas a nivel organizacional.

De acuerdo a lo planteado, se considera que en el ámbito actitudinal, las capacidades y disposición de quienes trabajan en el rubro, han sido sumamente relevantes y facilitadoras de cambios en las empresas, al momento, por ejemplo, de posibilitar una reorganización del trabajo mediante mecanismos de rotación interna, el desarrollo de una carrera

laboral; así como una articulación facilitadora de trayectorias académicas, que permite reducir las brechas de habilidades y competencias de los y las trabajadoras.

Iniciativas que al constituir instancias de afrontamiento ante el escenario de la escasez ya señalado, contribuye a una mayor retención del Capital Humano necesario para las actividades laborales requeridas por la industria.

Considerando lo anterior y gracias a la colaboración de las empresas participantes en el estudio, fue posible la detección de perfiles ocupacionales considerados como críticos y posterior descripción. Estas ocupaciones detectadas, arrojan un total de 7 perfiles que presentan dificultades para su obtención y, que ordenados de acuerdo con las respuestas obtenidas desde los y las informantes, corresponden a los que se presentan en la siguiente tabla (Nº 1)

Tabla 1. Perfiles Críticos

Perfil Crítico	Frecuencia
Operario de Centro de Cultivo	6
Asistente Técnico	5
Técnicos de Mantenimiento/Electromecánicos	4
Jefes de Centro	3
Operadores de Planta	1
Operadores de Multivac	1
Clasificadoras	1

Fuente: Elaboración Propia

Es importante considerar, que la frecuencia observada en esta tabla no corresponde a un grado de dificultad asociado a la obtención del perfil, no representa, dicho de otra manera, un perfil más o menos crítico (ya que todos lo son); sino más bien, corresponde al número de empresas que los identifican como tales.

Introducción

La posibilidad de estandarizar los perfiles ocupacionales al interior de las empresas brinda oportunidades que facilitan la articulación de estrategias que conllevan a la formación para el trabajo, mediante la posibilidad de una planificación o ideación de planes de carrera, que contribuyan al desarrollo de trayectorias laborales desde la especialización y el incremento de competencias laborales para la fuerza de trabajo requerida por la industria de la Salmonicultura.

Es a raíz de lo anterior, que se ha llevado a cabo un proceso de producción de datos cualitativos y cuantitativos, que permite la descripción de aspectos específicos, contenidos en un modelo de base para la caracterización de perfiles ocupacionales que acompañe el proceso de toma de decisiones necesario para desarrollar planes y estrategias asociadas a la gestión del Capital Humano al interior de las empresas del rubro.

De esta manera, en el presente reporte, se encontrará la definición de los elementos que delimitan estos perfiles, y que inicia con el proceso metodológico ideado para efectos del estudio; para continuar con una caracterización de las empresas que colaboraron haciendo posible, la elaboración de datos cualitativos y cuantitativos orientados a identificar los componentes necesarios para su creación, contribuyendo también con información relevante que ha permitido delimitar el escenario ocupacional del territorio; mediante los desafíos asociados a los procesos de reclutamiento y selección, que refieren principalmente a la escasez de trabajadoras y trabajadores para el rubro, así como de las estrategias impulsadas para afrontar las dificultades derivadas de este escenario, permeado por los efectos de la actual crisis sanitaria. **Donde se destaca particularmente, la preocupación de sector por el desarrollo del Capital Humano a través de la formación y especialización permanente de sus trabajadores y trabajadoras.**

Finalmente, el documento concluye con los perfiles definidos como "Ocupaciones Críticas" para el sector de la Salmonicultura, estableciéndose para su delimitación campos descriptivos que refieren al "Nombre" asociado al cargo; las "Tareas" que, declaradas por los y las informantes son específicas a la ocupación, las "Certificaciones" necesarias para los y las postulantes y el "Nivel Educativo" mínimo requerido para su desempeño. De igual manera, se suma a estos perfiles, la descripción de las "Comunas con mayor demanda", las "Dificultades" asociadas al proceso de contratación y las "Estrategias de Afrontamiento" ante la escasez de trabajadoras y trabajadores. Adicionalmente, se proporciona información específica a la identificación de "Brechas" o aquel desajuste entre las

habilidades demandadas por los sectores productivos y las habilidades con las que cuenta la fuerza de trabajo necesaria para la Salmonicultura; así como si el perfil requerido, forma parte de las proyecciones de contratación realizadas por las empresas en un período de 12 meses.

Metodología

Para efectos de la caracterización de los perfiles ocupacionales considerados como críticos por las empresas del territorio que conforman el rubro de la Salmonicultura, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio, que tiene por finalidad, examinar un tema poco estudiado o sobre una temática que emerge sin un desarrollo anterior, permitiéndose con esto una mayor flexibilidad y amplitud metodológica (Batthyány et al., 2011) a diferencia de investigaciones que buscan establecer relaciones entre distintas variables o las causas de un fenómeno en particular.

Dos instrumentos han sido definidos en el desarrollo de este proceso; una encuesta, que finaliza con la captura de datos entre 9 empresas productoras con operaciones en las tres regiones que delimitan la Macrozona Sur Austral e incidencia en al menos una de las etapas que componen la cadena de valor para la Salmonicultura. El segundo instrumento, corresponde a una entrevista, que recoge las experiencias y relatos de 5 empresas con similares ~~características~~ características que las contempladas en la encuesta.

La muestra se define como una de tipo no probabilística por conveniencia (Otzen & Manterola, 2017). Es decir, compuesta por aquellos casos accesibles que aceptaron ser incluidos en el estudio. La Unidad Muestral, corresponde a empresas del rubro asociadas al menos a uno de los siguientes Gremios: Salmón Chile, Consejo del Salmón y la Asociación de Productores de Salmones y Truchas de Magallanes. Todas, con incidencia en las distintas etapas del ciclo o cadena de valor para la Salmonicultura y con presencia en las distintas regiones que componen la Macrozona Sur Austral del país.

Para ambos instrumentos, se cuenta con la participación de informantes pertenecientes al área de Recursos Humanos y Operaciones, cumpliendo funciones asociadas a cargos de Gerencia, Subgerencia y encargados de Recursos Humanos, responsables del área de Seguridad y Salud Ocupacional, Gerencia de Procesos y jefes de Área.

Con respecto al tamaño de la población definida para ambos instrumentos y considerando los criterios definidos anteriormente, ésta se compone por 13 empresas productoras. Para efectos de la fase cuantitativa, la muestra obtenida representa un 69% de la población, mientras que las 5 empresas

que participan de la etapa cualitativa constituyen un 38% de la misma.¹

La derivación de instrumentos cuantitativos se realizó mediante plataforma para la administración de encuestas (QuestionPro), por un período de 15 días. Definiéndose mecanismos de seguimiento que consideraron estrategias de contacto a través de los integrantes de la Mesa Técnica conformada para efectos del Barómetro de la Salmonicultura, y el equipo de Comunicaciones asociado a la misma instancia de representación; el contacto directo vía telefónica y correos electrónicos con invitaciones a colaborar y formar parte del estudio.

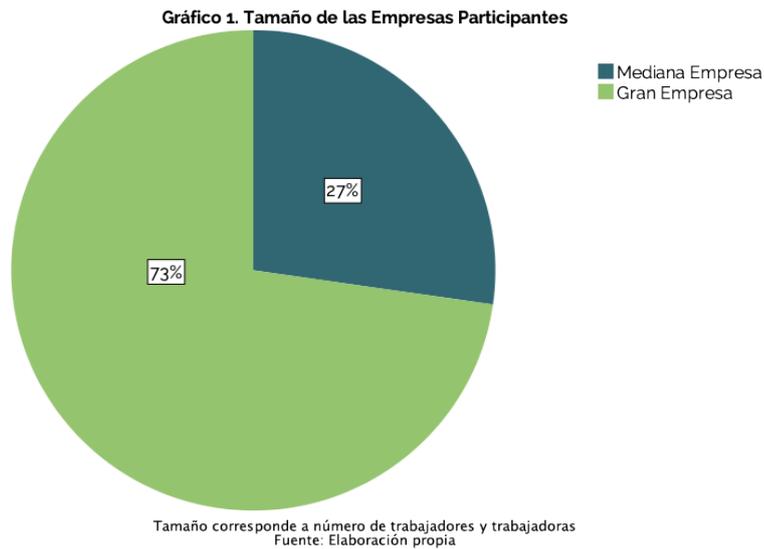
Los análisis estadísticos se efectuaron mediante el Software SPSS vs. 25, con el módulo de análisis descriptivo, y que permite el análisis de variables con respuestas múltiples, la construcción de tablas y gráficos empleados en este ~~trabajo~~

Finalmente, para la fase cualitativa, se consideró la elaboración de entrevistas ~~estructuradas~~ complementarias a los resultados obtenidos tras el análisis de las encuestas. La unidad de registro definida se centra en los aspectos principales del discurso y citas textuales representativas. En tanto, para la individualización de las y los entrevistados, se procede a su definición considerando criterios del orden establecido en la administración de las entrevistas por empresa..

¹ Cabe destacar que, pese a un número reducido de entrevistas, en su desarrollo, participa más de un informante que cumple funciones específicas a las necesidades de perfiles definidos como clave para el cumplimiento del objetivo en análisis. Esta estrategia, permitió ampliar la construcción de información relevante para el estudio mediante una uniformidad de respuestas recabadas entre las distintas empresas.

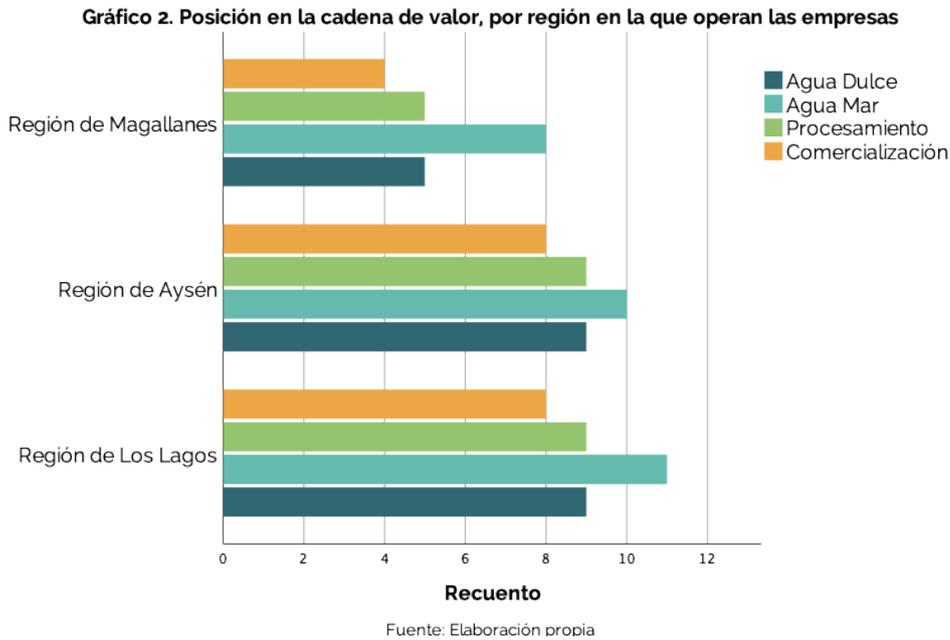
Caracterización de las empresas participantes²:

Agrupados de acuerdo con el tamaño de la empresa, y para el proceso de recolección de datos cuantitativos, observamos en el Gráfico 1, que la mayoría de éstas corresponden, de acuerdo con el artículo 505 del Código del Trabajo (Dirección del Trabajo, 2019) a Medianas y Grandes Empresas.



² Para efectos de la elaboración de gráficos contemplados en este reporte, se consideran los datos generados a través de las respuestas obtenidas por 11 informantes, que corresponden a empresas productoras del rubro, que participan en al menos uno de los tres gremios (SalmonChile, Consejo del Salmón y Salmonicultores Magallanes) en un territorio comprendido por la Región de Los Lagos, Aysén y Magallanes. Finalmente, cada una de las empresas participantes manifiesta su incidencia en al menos una de las etapas asociadas al ciclo productivo o cadena de valor de la Salmonicultura.

Adicionalmente, las empresas participantes, declaran respuestas transversales a las tres regiones que componen la Macrozona Sur Austral y a las cuatro fases asociadas a la cadena o ciclo de valor productivo para la Salmonicultura (Gráfico 2)



Es necesario considerar, para efectos de la interpretación del gráfico anterior y para los análisis contemplados en este reporte; que una empresa puede desarrollar procesos en más de una etapa asociada a la cadena de valor, y estar presente en más de una región. Así, por ejemplo, se puede apreciar en la siguiente tabla (N° 2) que la mayoría de las empresas consultadas, inciden en las 4 fases del ciclo o cadena de valor asociado a la Salmonicultura.

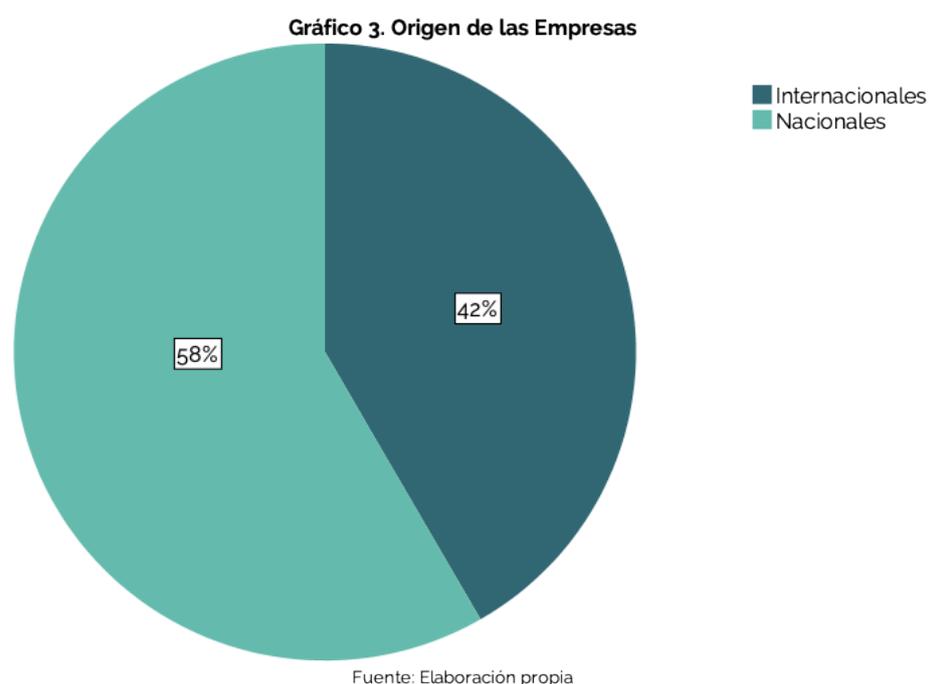
Tabla 2. Fase en la cadena de valor por tamaño de la empresa

		Mediana Empresa	Gran Empresa
Etapas en cadena de valor	Agua Dulce	1	7
	Agua Mar	3	8
	Procesamiento	1	7
	Comercialización	1	6

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, las empresas participantes, declaran formar parte de al menos uno de los gremios de Salmonicultores presentes en el territorio (Salmón Chile, Consejo del Salmón y la Asociación de Productores de Salmón y Trucha de Magallanes).

En lo que refiere al país de origen (Gráfico 3), observamos que la distribución de participantes de acuerdo con el capital de inversión corresponde principalmente a empresas nacionales.



Hallazgos

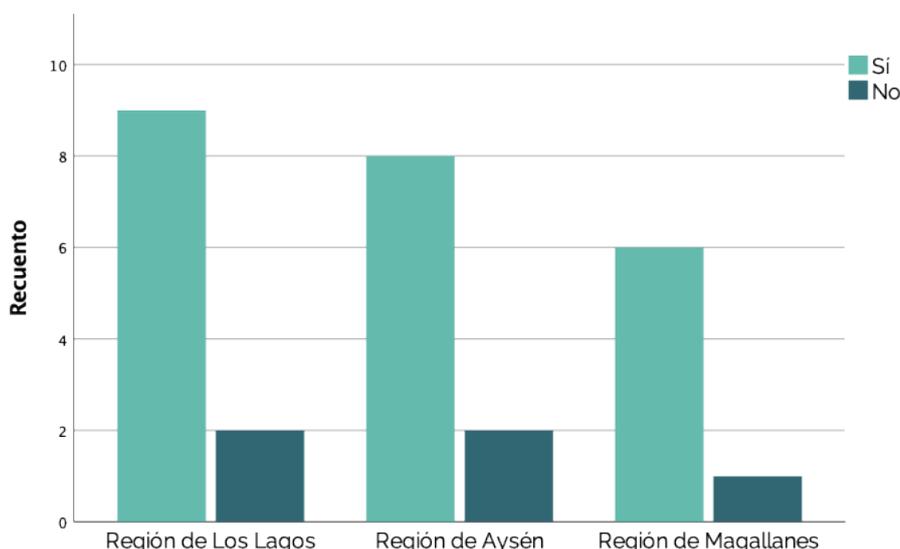
Escasez percibida de trabajadores y trabajadoras, en el mercado laboral para la Salmonicultura

Escasez de postulantes y falta de mano de obra al interior de las empresas, constituye una de las características más relevadas por quienes participan del estudio en sus dos etapas (Cuantitativa y cualitativa), al momento de ser consultados sobre el panorama de ocupación y fuerza de trabajo requerida para la Salmonicultura en el territorio.

Esta disminución de Capital Humano disponible para el desarrollo de actividades laborales al interior de las distintas empresas, es percibida

comoun fenómeno transversal a todo el rubro: ***“Falta mano de obra en todos los sectores, es transversal”*** (Inf. Emp. 1, 3 y 4), ampliándose a un espectro diverso de perfiles requeridos, a diferencia de lo que sucedía antes de iniciada la actual crisis sanitaria ***“Antes costaba más conseguir cargos puntuales, ahoracuesta concretar hasta los operarios, hay escasez de trabajadores”*** (Inf. Emp.1). Transversalidad que puede observarse en cada una de las regiones que integran la Macro Zona Sur Austral (Gráfico 4).

Gráfico 4. ¿Considera que su Empresa enfrenta escasez de trabajadores/as?



Fuente: Elaboración propia

Esta situación se encuentra asociada, principalmente a factores culturales específicos a las características de estos territorios y a los rubros predominantes en ellos, impactando en la necesidad de Profesionales: ***“En Punta Arenas si enfrentamos escasez de trabajadores, la región no cuenta con una cultura respecto al rubro marítimo, independiente de la proyección, no estamos preparados con profesionales”*** (Inf. Emp.3). Y que coincide también en lo que concierne a la región de Aysén, que adiciona la escasa proyección de sus habitantes en la participación laboral en la industria de la Salmonicultura, por una preferencia al trabajo por temporadas: ***“En Aysén hay una cultura donde se trabaja por temporada, no buscando algo estable...es que no hay una cultura del trabajo en el mar”*** (Inf. Emp.5).

Panorama concordante con un escenario que trasciende el territorio regional y que a nivel nacional ha experimentado una tendencia al alza en los últimos años; de acuerdo al Boletín de Informalidad Laboral, correspondiente al trimestre Julio-Septiembre para el 2021 la tasa de

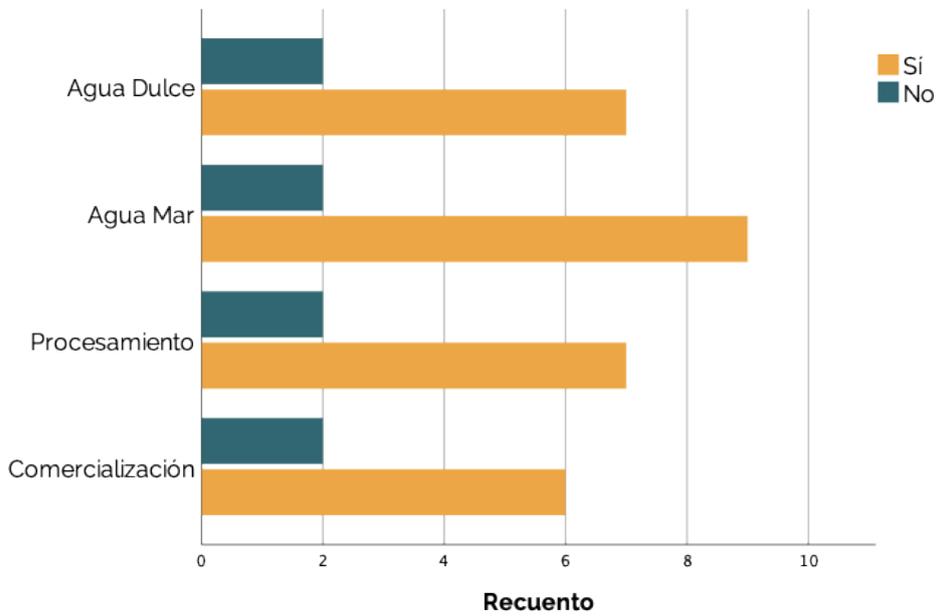
ocupación informal alcanzó un 27,7%, creciendo 4,2 puntos porcentuales en doce meses (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Incremento que ha sido impulsado por el Comercio y la Construcción según los datos contenidos en el mismo reporte.

Por otra parte, los y las informantes, declaran también que la escasez de trabajadores y trabajadoras en el sector encuentra sus causas en la falta de atractivo para el desarrollo profesional de las y los potenciales trabajadores que residen fuera del territorio: ***"Faltan técnicos y profesionales, no hay o no les interesa ir a Aysén"*** (Inf. Emp. 5) y de perfiles necesarios para la optimización de procesos en cuanto al análisis de datos relevantes para optimizar la gestión: ***"Falta gente que pueda analizar datos y estadísticas, cargos que nacen desde la necesidad de optimizar procesos, para ver cómo hemos estado haciendo..."*** (Inf.5)

Como se puede inferir de las respuestas obtenidas, el contexto territorial es determinante como otra de las causas asociadas a las dificultades para el reclutamiento y selección de personal, configurando un escenario complejo en las regiones más extremas del país: ***"esta escasez de trabajadores es transversal desde la VIII y hasta la XII región, pero en la XII región ha sido más difícil"*** (Inf. Emp.1).

De la misma manera, este fenómeno incidiría en cada una de las etapas asociadas a la cadena de valor para la Salmonicultura, afectando principalmente a las empresas con incidencia en la fase de "Agua Mar" (Gráfico 5) . Estos datos son complementarios a las respuestas obtenidas tras el desarrollo de las entrevistas: ***"Hemos observado dificultades sobre todo en lo que es la fase de Agua Mar, particularmente en Aysén"*** (Inf. Emp.2).

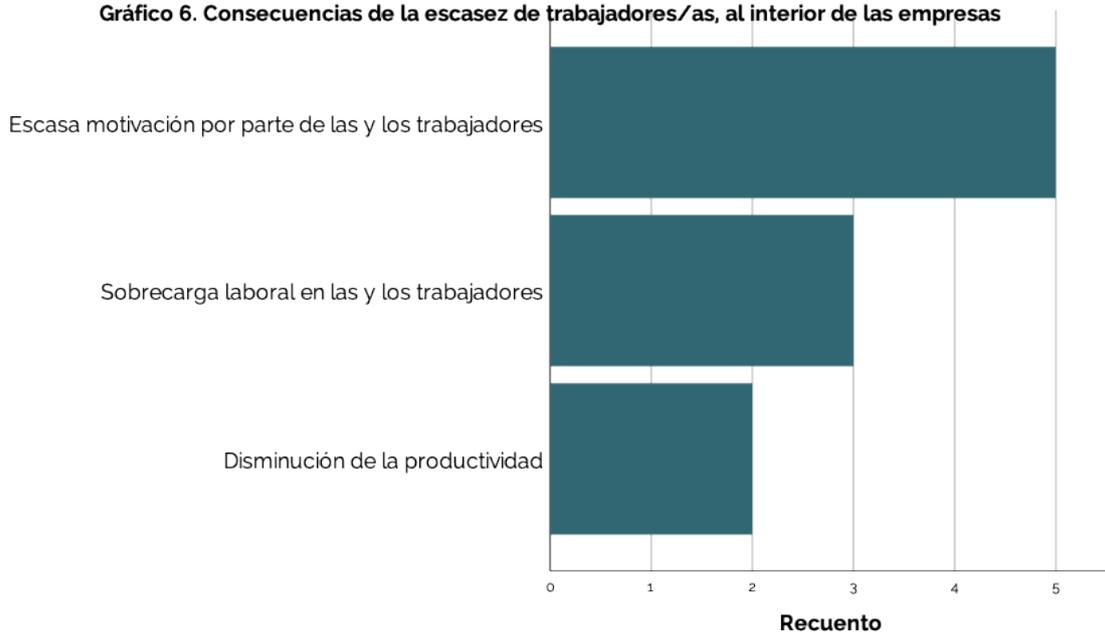
Gráfico 5. ¿Considera que su Empresa enfrenta escasez de trabajadores/as?



Respuestas agrupados por etapas en cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

Esta escasez percibida para la industria, y de acuerdo con las respuestas obtenidas; ha derivado en efectos sobre los trabajadores y trabajadoras activos al interior de las empresas, declarándose principalmente una: "Escasa Motivación", "Sobrecarga Laboral" y en menor medida, una "Disminución de la Productividad" (Gráfico 6).

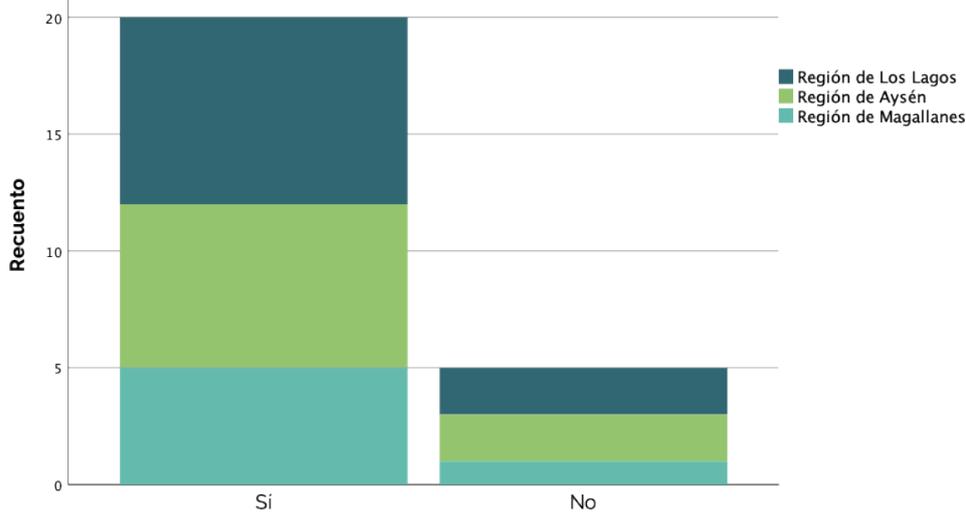
Gráfico 6. Consecuencias de la escasez de trabajadores/as, al interior de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Complementario a lo anterior, la mayoría de las empresas participantes declara tener dificultades para cubrir las vacantes proyectadas, y así satisfacer sus necesidades laborales, en los últimos 12 meses (Gráfico 7).

Gráfico 7. Su Empresa ¿Tuvo dificultades para llenar sus vacantes en los últimos 12 meses?



Fuente: Elaboración propia

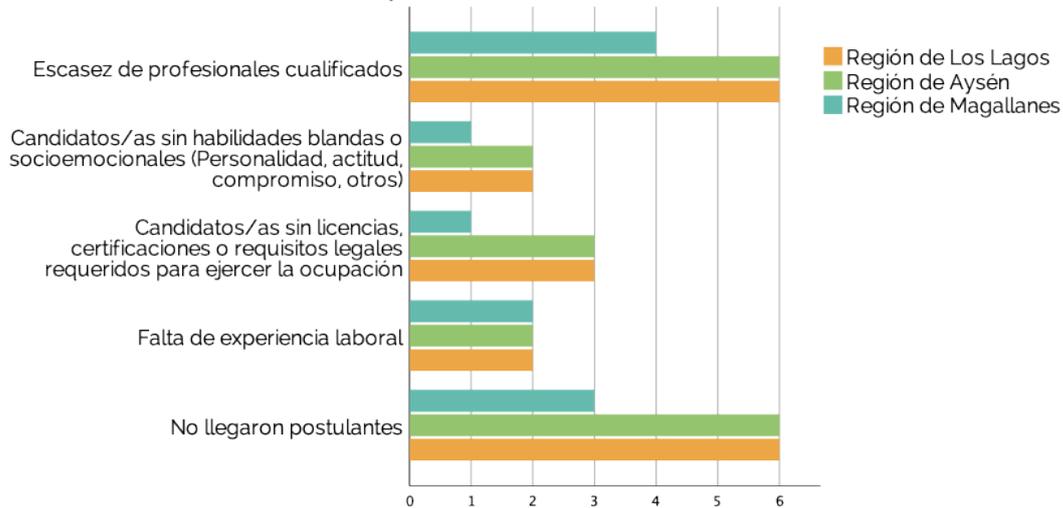
Ahora bien, al profundizar en este aspecto mediante el desarrollo de las entrevistas, muchas de estas certificaciones corresponden a credenciales exigidas principalmente por la autoridad marítima, previendo el riesgo que implicaría para la empresa no contar con estos requisitos y particularmente para perfiles ocupacionales como Operarios de Centro de Cultivo, Jefes y Asistentes de Centro y Técnicos de Mantenimiento : ***"No contratamos a nadie sin sus credenciales...ahí topamos porque hay muchos que no tienen***

estas credenciales quedando de lado de los procesos de selección, si no se cumplier te fiscalizan te sacan una multa" (Inf. Emp.2).

Adicionalmente, como se puede apreciar en el siguiente gráfico y en concordancia con lo declarado por los y las informantes (Gráfico 8), las dificultades asociadas a la ocupación de vacantes en los últimos 12 meses; suman el no contar con certificaciones, a dos aspectos con una mayor frecuencia declarada y que se sitúan principalmente en dos ámbitos específicos: Por una parte, se observa la escasa postulación a procesos de reclutamiento y selección ofertados por las empresas; mientras que la segunda radica en una escasez de profesionales cualificados que respondan a las exigencias de las ocupaciones y las características particulares de los perfiles, con mayor incidencia en las empresas con operaciones en las regiones de Los Lagos y Aysén; esta situación, permite inferir la existencia de brechas de habilidades detectadas en estos procesos y que dan cuenta de las diferencias entre las habilidades y competencias que manifiestan los y las postulantes, versus aquellas demandadas por la industria.

De la misma manera, permiten abordar una aproximación a la visión de aspectos culturales específicos a las regiones más extremas del país, en las que no existe tradicionalmente una cultura orientada al trabajo en este rubro y que fue señalada anteriormente como una de las causas asociadas a la escasez de trabajadores.

Gráfico 8. Durante el proceso de búsqueda y selección de personal, ¿Cuáles fueron las dificultades asociadas a la ocupación de sus vacantes en los últimos 12 meses?



Datos agrupados por Región
Fuente: Elaboración propia

Frente a la escasez, y a la dificultad para llenar vacantes en los últimos 12 meses, los y las informantes señalan que las estrategias de afrontamiento llevadas a cabo ante esta situación corresponden particularmente a las posibilidades de desarrollo profesional mediante oportunidades para la continuidad de estudios, impulsando una trayectoria académica pertinente a las necesidades de formación para la industria (Gráfico 9).

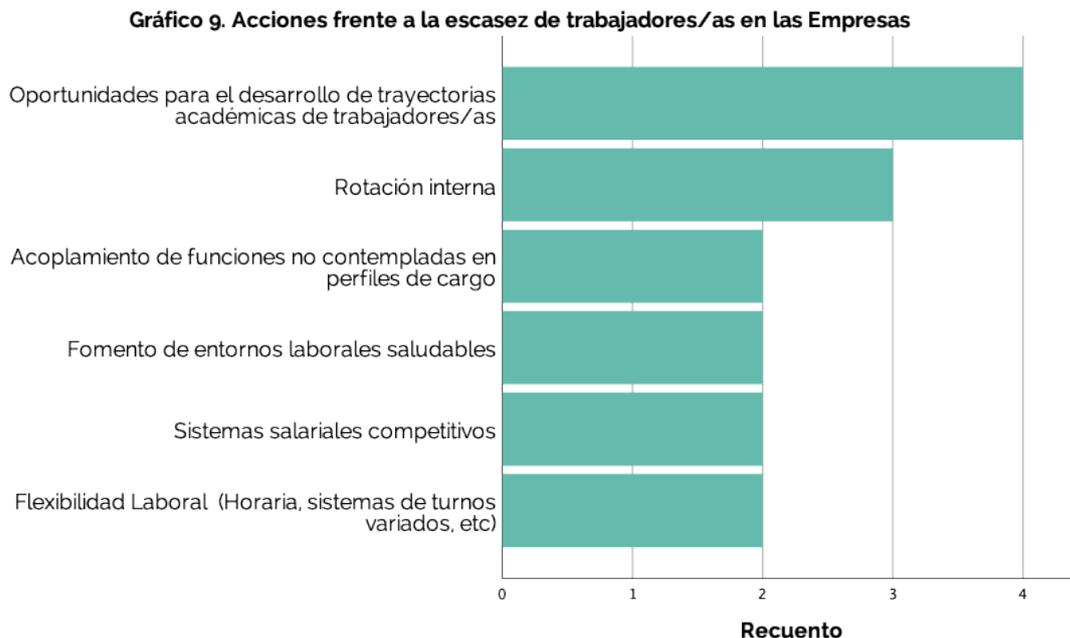
Fundamentalmente, mediante la detección y planificación de necesidades de capacitación, delimitando de manera específica, los contenidos que dan forma a diagnósticos periódicos necesarios para la definición de instancias de desarrollo formativo para las y los trabajadores, destacándose que la definición de un plan de capacitación no es una acción centralizada; sino que además implica el involucramiento de las personas que integran la organización "todos los años se establecen necesidades de capacitación... el plan es específico y personalizado, considerando zonas geográficas, departamentos... llevándose a cabo procesos con comité tripartito, es clave que los trabajadores participen" (Inf. Emp.1).

Lo anterior, no implica una estacionalidad del proceso de detección de necesidades de capacitación ni una imposibilidad para el desarrollo de instancias formativas necesarias para el desarrollo de habilidades, ya que se asume que la formación es un proceso de mejora continua, que requiere el desarrollo de habilidades y contenidos específicos asociados a los perfiles de cargo, pero que también implica prever que otras capacidades pueden ser implementadas paulatinamente: **"No importa que no existan ciertas capacidades, eso se puede ir resolviendo en el tiempo..."** (Inf.

Emp.1).

Complementario a lo anterior, se refuerza la idea de una formación constante para el desarrollo de la carrera laboral o trayectoria de las personas al interior de las empresas y que si bien existen competencias y habilidades no desarrolladas, las mismas pueden ser adquiridas por los y las trabajadores alejando las actividades asociadas a los distintos puestos de trabajo y al incrementar con esto su experiencia laboral: ***"No cerramos las puertas a sólotécnicos, porque hay personas que se forman en la experiencia"*** (Inf. Emp.2).

Por otra parte, y en lo que se desprende del siguiente gráfico (Nº 9), que describe las acciones llevadas a cabo por las empresas para afrontar la escasez de trabajadoras y trabajadores, se declara principalmente, la preocupación en el rubro por fortalecer el Desarrollo Formativo de los y las trabajadoras, así como la ejecución de procesos de Rotación Interna.



Fuente: Elaboración propia

El impulso al desarrollo de trayectorias académicas, es una de las estrategias más relevantes a la hora de revertir los efectos de la escasez de personas en el sector de la Salmonicultura; de la misma manera, la rotación interna, se constituye en una práctica llevada a cabo, para afrontar el déficit de personal percibido, reorganizando las funciones afectadas por esta escasez de trabajadores y trabajadoras con un Capital Humano disponible al interior de las empresas, transfiriendo habilidades, conocimientos y competencias

específicas, lo que conduce a la acumulación de capital humano y una fuerza laboral más flexible (HR CONNECT, 2021) : ***"Debemos ver cuales tienen mayor prioridad (refiriéndose a ocupaciones) para gestionar movimientos internos"*** (Inf Emp.1).

Asumiendo que estas dinámicas internas incrementan en número y tiempo las funciones que deben cumplir quienes forman parte de las empresas, se destaca por parte de ellas, un compromiso con la estabilidad de las personas fomentando un buen entorno laboral: ***"Hemos trabajado estrategias transversales para que las personas se sientan bien en su lugar de trabajo..."*** (Inf.Emp.1). De la misma manera, ha resultado clave el énfasis puesto en el desarrollo de talentos que acompaña al proceso de movilidad interna al interior de las empresas y de esta manera, posibilitar la retención de Capital Humano y la atracción de trabajadores: ***"Apostamos a la movilidad interna de talento, esto nos permite potenciar a esas personas que van camino a formarse..."*** (Inf. Emp.1). De igual manera y en lo que respecta a la posibilidad de desarrollo de una carrera laboral mediante acciones formativas: ***"Ofrecemos programas de gestión de talentos, donde se pueden optar a diplomados o estudios y así tomar otros cargos, apoyando el desarrollo laboral"*** (Inf. Emp.2)

También y considerando estrategias que implican un relacionamiento externo, se han llevado a cabo acciones orientadas a disminuir la escasez de trabajadores y trabajadoras mediante el vínculo con contratistas que ayudan a resolver en cierta medida esta problemática: ***"enfrentamos esta escasez también a través de la externalización, el contratista que tenemos tiene mucha experiencia y cuenta con una amplia base de datos"*** (Inf. Emp.2).

Finalmente, otra de las estrategias de afrontamiento ante la escasez de trabajadores y trabajadoras para el sector, consiste en la proyección de acciones de planificación en el mediano plazo y que consideran la apertura de las empresas hacia Establecimientos Educativos Técnico Profesionales, que imparten especialidades relacionadas con el rubro, para reducir la escasez mediante la atracción de estudiantes que finalizan su formación; si bien estas instancias no están exentas de dificultades, se valora la iniciativa impulsada por una de las empresas colaboradoras con el estudio: ***"Nos acercamos a los establecimientos educacionales, con carrera acuícola, nos interesan mucho y hemos realizado visitas en terreno a estos colegios pero aún no hay mucho compromiso, seguimos adelante..."*** (Inf. Emp.3). Sin embargo, estas iniciativas no es sólo específica a la experiencia de una sola empresa; ejemplo de ello es el trabajo en red, mediado por el Consejo Asesor Empresarial, una instancia de articulación de la experiencia que desde las empresas del rubro, fortalece la gestión de la Educación Técnico Profesional en especialidades asociadas a la Salmonicultura del territorio, propiciando una formación actualizada de los y las estudiantes que una vez egresados de sus respectivos establecimientos, pueden continuar

con su formación académica e insertarse laboralmente en este sector productivo, con un conocimiento situado y concordante con los avances del rubro.

Caracterización de Perfiles Ocupacionales

De acuerdo con las respuestas obtenidas desde las empresas participantes en el estudio, se concretó la elaboración de perfiles asociados a ocupaciones críticas para la industria, entendiendo que un perfil crítico, es aquél que ha presentado dificultades para su obtención mediante vías de reclutamiento y procesos de selección. Estas ocupaciones detectadas, arrojan un total de 7 puestos críticos y donde la indicada con mayor frecuencia corresponde a "Operario de Centros de Cultivo", mientras que las que presentan una menor aparición de acuerdo con lo indicado por los y las informantes, corresponde a "Operadores de Multivac" "Operadores de Planta" y "Clasificadoras" (Tabla 3)

Tabla 3: Perfiles Ocupacionales Críticos

Perfil	Frecuencia	Perfil Crítico: Comunas con mayor demanda
Operario de Centros de Cultivo	6	Aysén, Punta Arenas, Puerto Natales
Asistente Técnico	5	Puerto Montt, Chonchi, Aysén, Puerto Chacabuco y Punta Arenas
Técnicos de Mantenimiento/Electromecánicos	4	Puerto Montt, Chonchi, Puerto Chacabuco
Jefes de Centro	3	Aysén, Puerto Natales, Punta Arenas
Operadores de Planta	1	Calbuco, Puerto Montt, Puerto Varas, Puerto Chacabuco, Aysén
Operadores de Multivac	1	Puerto Montt
Clasificadoras	1	Puerto Montt

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente y en la misma tabla, se puede apreciar que, en su mayoría, las comunas que requieren cubrir estas ocupaciones, se corresponden, de acuerdo a lo declarado por los y las informantes, con las comunas que delimitan las regiones más extremas de la Macrozona Sur Austral del País.

De esta manera, la definición de los perfiles ocupacionales críticos presentados en el siguiente apartado a través de fichas para cada uno de ellos, contempla una serie de tópicos considerados relevantes para ~~apoyar~~ ^{apoyar} una estrategia de refuerzo que acompañe los procesos de reclutamiento y selección necesarios para abordar la escasez de trabajadores y trabajadoras al interior de las empresas. Estos perfiles se describen indicando el "Nombre" asociado al cargo; las "Tareas" que, declaradas por los y las

informantes son específicas a la ocupación, las "Certificaciones" necesarias para los y las postulantes y el "Nivel Educativo" mínimo requerido para su desempeño. Como se pudo apreciar en la Tabla 3, de igual manera se suma a estos perfiles, las "Comunas con mayor demanda".

Resulta importante destacar, que la caracterización de ocupaciones contempla tres aspectos necesarios para el desarrollo de estrategias de afrontamiento relevantes, al momento de pensar sobre los desafíos de la escasez de trabajadores y trabajadoras en el rubro.

El primero de estos, corresponde a las dificultades que cada informante vincula al proceso de contratación. Como se puede apreciar en la siguiente tabla (Número 4) el mayor obstáculo en el proceso de contratación de los perfiles críticos declarados corresponde a una Fuerte Competencia con otros Empleadores, lo que se relaciona con el Crecimiento sostenido de la demanda; mientras que, en menor medida, se señala que los Planes Formativos no cuentan con una especialización necesaria.

Tabla 4. Dificultades para la contratación: Ocupaciones Críticas

Dificultades	Porcentaje
Fuerte competencia con otros empleadores	30%
Crecimiento Sostenido de la Demanda	23%
No existe una carrera en educación formal y/o corresponde a oficio	22%
No contar con certificaciones	18%
Planes Formativos sin la especialización necesaria	7%

Fuente: Elaboración propia.

Sumado a lo anterior, cada una de las fichas de caracterización ocupacional, presenta en su desarrollo, un apartado que da cuenta de "Brechas"; concepto que responde al desajuste identificado por los y las informantes, entre la oferta y demanda en el mercado de trabajo.

Estas diferencias, se centran principalmente en aspectos formativos; como se puede apreciar en la Tabla N° 5, la baja percibida de programas de especialización específicos al rubro es el principal factor asociado a este fenómeno. Por otra parte, y no menos importante, de acuerdo con lo aportado por los y las informantes, la disparidad entre los contenidos contemplados en planes formativos y las competencias necesarias para desenvolverse en el sector es otro de los aspectos considerados.

Finalmente, y como la tercera "Brecha" más frecuente, se señala, que se requiere el desarrollo de nuevas competencias, para hacer frente a los desafíos que implica la actualización de técnicas específicas para la industria.

Tabla 5: Brechas de habilidades detectadas en Perfiles Críticos

Brechas	Porcentaje
Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro	33%
Disparidad entre contenidos educativos y las competencias del sector	21%
Necesidad de nuevas competencias por aparición de nuevas técnicas	19%
Desarticulación de la industria en la etapa de diseño de programas formativos	10%
Desarticulación de la industria en los procesos de intermediación laboral	9%
Baja capacidad de atracción o retención de capital humano relevante para el sector	6%
Escasas o inexistentes instancias de diálogo entre el sector e instituciones educativas	2%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la caracterización de las ocupaciones para el sector de la Salmonicultura en el territorio incluye un apartado, en el que se sistematizan las acciones que las empresas participantes, han llevado a cabo para afrontar la escasez de los perfiles críticos informados. En la siguiente tabla (N°6) se puede apreciar que el desarrollo de estrategias comunicacionales orientadas a **Mejorar la Difusión de las Ofertas Laborales** al interior del sector, y una política interna de **Beneficios e incentivos**, corresponden a las dos acciones

más recurrentes que han sido tematizadas por quienes colaboran con el estudio.

Tabla 6: Estrategias de afrontamiento ante la ausencia de perfiles críticos

Estrategias	Porcentaje
Mejorar la difusión de ofertas laborales	36%
Beneficios que cautiven a las y los trabajadores, por sobre la competencia	20%
Capacitación a trabajadores para nuevas labores	14%
Incremento de salarios	12%
Continuidad de estudios, especialización y formación en acciones asociadas al cargo	11%
Contratación a personas con conocimientos transversales, y luego formar en el trabajo	7%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y a excepción de los puestos menos referidos por parte de los y las informantes ("Operador Multivac" y "Clasificadoras") se concluye la caracterización ocupacional con las proyecciones de contratación en los próximos 12 meses y temáticas previstas para impulsar procesos de capacitación. La excepción de las referencias a "Proyecciones de Capacitación" desde sus ámbitos temáticos y "Comunas" proyectadas para impulsar estas iniciativas, corresponde a que no se declara información por parte de las empresas participantes en el estudio.

Considerando entonces lo expuesto anteriormente, sobre los aspectos que delimitan y dan estructura a la caracterización de los perfiles ocupacionales, se presentan aquellas ocupaciones consideradas como críticas por parte de quienes colaboran con sus respuestas al estudio.

Perfiles Ocupacionales Críticos

Como se ha indicado en el desarrollo del presente documento, el propósito de este estudio ha sido el concretar, de acuerdo a la información obtenida desde los y las informantes, una serie de perfiles ocupacionales definidos como críticos.

Es a raíz de lo anterior, que se presentan los resultados obtenidos tras esta indagación, y que contempla la descripción de las siguientes ocupaciones:

1. Operarios de Centro de Cultivo
2. Asistente Técnico
3. Jefes de Centro
4. Técnicos de Mantenimiento/Electromecánicos
5. Operadores de Planta

OPERARIOS DE CENTRO DE CULTIVO



Tareas y Actividades

Apoyo a la gestión de Jefe de Centro, Alimentación manual, extracción y ensilaje de mortalidad, orden y aseo, navegación. Tareas asociadas al cultivo y bienestar de peces.



Mayores Dificultades Asociadas a Procesos de Contratación

Fuerte Competencia con otros empleadores, Crecimiento Sostenido de la demanda, No contar con Certificaciones, No existe Carrera en Educación Formal.



Mayores Brechas

Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro, Necesidad de nuevas competencias por aparición de nuevas técnicas.



Certificaciones

Certificaciones Exigidas por Autoridad Marítima, Curso de habilitación para el trabajo en centro flotante, Credencial de Patrón o Tripulante de Nave Menor, Radio Operador Marítimo Restringido, Familiarización a Bordo.



Comunas con Mayor Demanda

Aysén, Punta Arenas, Puerto Natales



Comunas en las que se proyecta capacitación

Aysén y Punta Arenas



Proyección de contratación en próximos 12 meses

Sí



Temáticas proyectadas para capacitación

Certificaciones Normativas, Maniobras Marítimas, Seguridad en Portones Habitables; Alimentación, Nutrición y Salud de Peces. Electricidad. Liderazgo y Comunicación Efectiva.



Estrategias más frecuentes para afrontar escasez de trabajadores/as

Mejorar la difusión de ofertas laborales, Beneficios que cautiven a las y los trabajadores, por sobre la competencia; Capacitación a las y los trabajadores antiguos, para el desarrollo de nuevas labores.



Nivel Educativo Requerido

Enseñanza Básica Completa, Enseñanza Media Técnico Profesional

ASISTENTE TÉCNICO



Tareas y Actividades

Asistencia a Jefe de Centro en Administración y Cultivo de Salmones



Certificaciones

Jefe de Centro, Patrón de nave menor o tripulante, Radio Operador Marítimo Restringido, Familiarización a Bordo, Monitoreo de Caligus, OMI 4.02 (Planes de Contingencia frente a derrames de Hidrocarburo), Seguridad y Salud Ocupacional, Cursos de Seguridad, Artefactos Navales.



Estrategias más frecuentes para afrontar escasez de trabajadores/as

Mejorar la difusión de ofertas laborales, Beneficios que cautiven a las y los trabajadores, por sobre la competencia, Capacitación a las y los trabajadores antiguos, para el desarrollo de nuevas labores.



Mayores Dificultades Asociadas a Procesos de Contratación

Fuerte competencia con otros empleadores, Crecimiento Sostenido en la demanda, No contar con certificaciones, Planes Formativos sin la Especialización necesaria.



Mayores Brechas

Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro, Necesidad de nuevas competencias por aparición de nuevas técnicas.



Comunas con Mayor Demanda

Puerto Montt, Chonchi, Aysén, Puerto Chacabuco y Punta Arenas.



Comunas en las que se proyecta capacitación

Osorno, Puerto Montt, Chonchi, Quellón, Aysén, Punta Arenas, Puerto Chacabuco, Puerto Natales.



Nivel Educativo Requerido

Enseñanza Media Técnico Profesional y/o Profesional.



Proyección de contratación en próximos 12 meses

Sí



Temáticas proyectadas para capacitación

Normativa Ambiental y Sanitaria, Habilidades Blandas, Buenas Prácticas para la Manufactura, Seguridad en Pontones Habitables, Alimentación, Nutrición y Salud de Peces, Salud y Prevención de Riesgos, RAS (Sistema de Cultivo de peces en tierra), Electricidad, Liderazgo, Comunicación Efectiva, Trabajo en Equipo, Maniobras Marítimas, Control de Gestión.

JEFES DE CENTRO



Tareas y Actividades

Responsable del cultivo de Salmores
Responsable de pontón.



Certificaciones

Credenciales de Jefe Centro, Artefacto Naval, Familiarización a Bordo, Cursos de Caligus, Manejo de materiales corrosivos, Credencial de Patrón de Nave Menor o Tripulante, Radio Operador Restringido.



Estrategias más frecuentes para afrontar escasez de trabajadores/as

Beneficios que cautiven a las y los trabajadores, por sobre la competencia, Mejorar la difusión de ofertas laborales.



Mayores Dificultades Asociadas a Procesos de Contratación

Fuerte competencia con otros empleadores, Crecimiento Sostenido en la demanda, No contar con certificaciones. No existe una carrera en la Educación Formal.



Mayores Brechas

Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro.



Comunas con Mayor Demanda

Aysén, Puerto Natales, Punta Arenas



Comunas en las que se proyecta capacitación

Puerto Montt, Quellón, Aysén, Puerto Natales y Punta Arenas.



Proyección de contratación en próximos 12 meses

Sí



Temáticas proyectadas para capacitación

Inducción, Protocolos internos, Normativa Ambiental y Sanitaria, Procesos asociados a trabajo en pontones, Salud y Prevención de Riesgos, Liderazgo y Comunicación Efectiva, Maniobras Marítimas, Trabajo en Equipo, Maniobras Marítimas, Control de Gestión.



Nivel Educativo Requerido

Técnico de Nivel Superior y/o Profesional.

TÉCNICOS DE MANTENCIÓN/ELECTROMECAÑICOS



Tareas y Actividades

Labores de Mantenimiento en Centros.



Certificaciones

Tripulante de Nave Menor, Familiarización a Bordo, OMI 4.02, PIA, Electricidad Industrial, Electromecánica, Electrónica.



Nivel Educativo Requerido

Técnico de Nivel Superior



Comunas con Mayor Demanda

Puerto Montt, Chonchi, Puerto Chacabuco.



Comunas en las que se proyecta capacitación

Aysén y Punta Arenas.



Mayores Dificultades Asociadas a Procesos de Contratación

Fuerte competencia con otros empleadores, Crecimiento Sostenido de la demanda. No existe una carrera en educación formal.



Mayores Brechas

Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro. Disparidad entre contenidos de los programas educativos y las competencias actuales y futuras que demanda el sector,



Estrategias más frecuentes para afrontar escasez de trabajadores/as

Mejorar la difusión de ofertas laborales, Incremento de salarios, Beneficios que cautiven a las y los trabajadores por sobre la competencia, Capacitación a las y los trabajadores antiguos para el desarrollo de nuevas labores, Continuidad de estudios, especialización y formación en acciones asociadas al cargo.



Proyección de contratación en próximos 12 meses

Sí



Temáticas proyectadas para capacitación

Normativa, Seguridad en pontones habitables, Alimentación, Nutrición y Salud de Peces, Electricidad.

OPERADORES DE PLANTA



Tareas y Actividades

Manipulación de maquinaria especializada



Certificaciones

No indicado



Nivel Educativo Requerido

Enseñanza Media Técnico Profesional



Temáticas proyectadas para capacitación

Buenas Prácticas para la Manufactura, RAS (Cultivo de peces en tierra), Capacitación Técnica.



Estrategias más frecuentes para afrontar escasez de trabajadores/as

Beneficios que cautiven a las y los trabajadores por sobre la competencia, Incremento de salarios. Mejorar la difusión de ofertas laborales.



Proyección de contratación en próximos 12 meses

Sí



Nivel Educativo Requerido

Enseñanza Media



Dificultades Asociadas a Procesos de Contratación

No existe una carrera en educación formal.



Mayores Brechas

Disparidad entre contenidos de los programas educativos y las competencias actuales y futuras que demanda el sector, Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro.



Comunas con Mayor Demanda

Puerto Montt.

Educativas, Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro.

OPERADORES DE MULTIVAC



Tareas y Actividades

Clasificar calidad de materia prima

Certificaciones

No indicado



Nivel Educativo Requerido

Enseñanza Media Técnico Profesional



Estrategias más frecuentes para afrontar escasez de trabajadores/as

Incremento de salarios, Beneficios que cautiven a las y los trabajadores por sobre la competencia, Mejorar la difusión de ofertas laborales.



Proyección de contratación en próximos 12 meses

Si



Dificultades Asociadas a Procesos de Contratación

Corresponde a un oficio, no existe una carrera en la educación formal.



Mayores Brechas

Disparidad entre contenidos de los programas educativos y las competencias actuales y futuras que demanda el sector, Déficit de oferta y demanda de programas de formación específicos al rubro.



Comunas con Mayor Demanda

Puerto Montt.

CLASIFICADORAS

Conclusiones

A raíz de la información proporcionada por las empresas que participan del estudio, ha sido posible delimitar un escenario para la industria de la Salmonicultura, caracterizado por la escasez de trabajadores y la falta de mano de obra en cada una de las regiones que componen la Macrozona SurAustral del País, siendo transversal también a cada una de las etapas asociadas a la cadena de valor para la Salmonicultura generando un impactomotivacional negativo por parte de los y las trabajadoras del sector, de acuerdo a la información proporcionada por los participantes en el estudio.

Como se ha puesto de manifiesto, las causas atribuidas por los y las informantes a este escenario transversal para el sector y para las regiones que conforman la Macrozona Sur Austral del país, radican en la falta de una cultura de trabajo con orientación hacia el sector productivo, así como en aspectos o condiciones propias del territorio, como el clima y las distancias arecorrer para llegar a cada uno de los sectores o comunas en las que inciden las empresas.

Ahora bien, se ha destacado la importancia atribuida a la necesidad de alcanzar un equilibrio entre el Bienestar de quienes integran la fuerza de trabajo al interior de las empresas, la reorganización y reestructuración de

funciones para afrontar sus desafíos, ya que esta escasez de personal afecta componentes relevantes del clima laboral al interior de las organizaciones. Por lo tanto, se hace cada vez más necesario, fortalecer las acciones orientadas a potenciar el Capital Humano presente en la industria, a través de acciones formativas que propendan al desarrollo de planes de carrera e instancias facilitadoras de trayectorias formativas exitosas que no signifiquen sólo una estrategia para medir la productividad alcanzada en términos económicos, sino que también sean orientadas, a la promoción de la calidad ocupacional de sus trabajadores y trabajadoras en ámbitos biopsicosociales.

Es por lo anterior, que se resaltan las iniciativas que promueven la especialización y formación permanente de las personas que participan en este rubro, además de la articulación con agentes externos que facilitan el cumplir con aspiraciones personales de crecimiento, que se constituyen en un valor agregado a las funciones definidas mediante un perfil dado al interior de las empresas. Situación que podríamos definir como un proceso de formación para el desarrollo personal, orientado a la promoción de una mayor calidad ocupacional, pero también asociada a la necesidad de alcanzar una mayor calidad de vida.

Así, la propuesta contenida en este reporte responde a la necesidad de establecer una línea de base para la descripción de perfiles ocupacionales críticos, es decir, de aquellas ocupaciones que presentan dificultades para su ocupación y empleo en el rubro, que sirva de modelo y contribuya al monitoreo de las dificultades en el proceso de reclutamiento, homogeneizando una caracterización de los puestos de trabajo, y que pueda extenderse a todos los perfiles de cargo con los ajustes necesarios e incorporación de otros descriptores relevantes detectados por quienes deseen profundizar en el ejercicio. De esta manera, consideramos que es una contribución a los procesos de gestión para el Capital Humano y como ya se ha señalado, a la articulación de estrategias que promuevan tanto el desarrollo exitoso de trayectorias laborales, como formativas al interior de las empresas, pero también para la industria.

Finalmente, se ha identificado, gracias a la colaboración de las empresas participantes en el estudio, los perfiles con más dificultades para su ocupación, siendo éstos: Operarios de Centros de Cultivo, Asistentes Técnicos, Técnicos de Mantenimiento/Electromecánicos y Jefes de Centro; los que corresponden a las ocupaciones más críticas para el territorio y que son particularmente requeridos con mayor frecuencia en las comunas que integran las regiones más extremas del país.

El contexto territorial es sin lugar a duda, un factor importante asociado a la escasez de trabajadores para el sector, al cual se suman algunas dificultades que refieren principalmente a un escenario caracterizado por

una fuerte competencia con otros empleadores, un incremento sostenido de la demanda y la ausencia de especialidades o carrera en la educación formal.

Pese a lo anterior, la Salmonicultura del territorio ha avanzado en la definición de acciones orientadas a enfrentar la escasez de las ocupaciones críticas y su impacto al interior de las empresas; particularmente aquél que encuentra sus causas, en las brechas de habilidades o desajuste entre lo requerido por la industria, versus lo observado en postulantes y que remite a déficits de oferta y demanda de programas de formación y la necesidad de actualizar las competencias necesarias para el desarrollo del proceso productivo.

Encontrándose entre estas acciones de reversión, un vínculo con la institucionalidad educativa y estrategias de relacionamiento comunitario, que acercan la realidad de los procesos, las proyecciones laborales, los incentivos y posibilidades de desarrollo formativo a la fuerza de trabajo disponible en cada una de las regiones; entendiendo también que fortaleciendo las estrategias comunicacionales orientadas a la difusión de ofertas laborales, se puede afrontar el déficit percibido de ocupaciones críticas.

Referencias

Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., & Rojo, V. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.

www.universidadur.edu.uy/bibliotecas/dpto_publicaciones.htm

Dirección del Trabajo. (2019, January 1). *Dictámenes y Normativa, Código del Trabajo*. Código Del Trabajo .

https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_2.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Boletín Informalidad Laboral Julio - Septiembre 2021*. [https://www.ine.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-](https://www.ine.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/boletines/2021/boletin-informalidad-laboral-trimestre-julio-septiembre-2021.pdf)

[laborales/boletines/2021/boletin-informalidad-laboral-trimestre-julio-septiembre-2021.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/boletines/2021/boletin-informalidad-laboral-trimestre-julio-septiembre-2021.pdf)

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>