

# Barómetro de la Salmonicultura: Desarrollo de Carrera Laboral en la Industria de la Salmonicultura para la Macrozona Sur Austral



## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	2
Metodología	3
Trayectorias o carreras laborales	4
Características laborales de la industria acuícola	6
Principales datos sobre empleabilidad en la industria	7
Procesos formativos en la Industria	12
Desafíos de la era tecnológica	12
Perfiles proyectados en la industria	16
Potenciadores e Inhibidores que inciden en el desarrollo de trayectorias laborales	20
Desde el trabajador	21
Desde la organización	21
Conclusiones	25
Referencias	27



## Resumen Ejecutivo

Las trayectorias laborales son un tema de importancia para la industria del salmón. La cooperación estratégica en la definición de necesidades entre trabajadores y empresa permiten proyectar en el tiempo el progreso de la mejora del capital humano. Los elementos que configuran la trazabilidad de una trayectoria laboral son por parte del trabajador, su actitud, disposición e interés, habilidades sociales e innatas referidas al trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades tecnológicas, entre otras.

Por su parte, la industria genera una cantidad de dispositivos y acciones que tienden hacia la mejora de su Capital Humano, en este sentido se puede destacar: las capacitaciones, becas, inducciones, acompañamientos, promociones de cargo y área, incentivos sobre derechos, seguridad y salud laboral.

Las industrias que desarrollan actividades de producción de Salmónidos en la Macrozona Austral, están generando dispositivos para mejorar la identificación de habilidades que posee su capital humano, potenciando acciones que incrementan el valor de éste.

Se destacan los procesos formativos mediante el desarrollo de estrategias de capacitación, sobre contenidos técnicos y tecnológicos que están poniendo al día el incremento de las competencias de sus trabajadores y trabajadoras.

Para una de las empresas, por ejemplo, el proceso comienza con la inducción del trabajador para que conozca el funcionamiento de su área y su posición dentro de la organización, luego se miden las habilidades y competencias mediante los programas de evaluación de desempeño, posteriormente se habilitan las capacitaciones que permitirán la movilidad dentro de la empresa.

## Introducción

El presente reporte, constituye una exploración de las características que delimitan los aspectos referidos a uno de los objetivos del Barómetro de la Salmonicultura para la Macrozona Austral y que corresponde a: **Identificar y analizar las posibilidades de desarrollo de carrera laboral dentro del rubro de la Salmonicultura.**

En este documento, se indaga en definiciones que permitan explicar la dimensión de trayectoria laboral, su significado y a quienes está dirigida, la forma en que las organizaciones toman conciencia de este valor y generan planes de desarrollo de carreras laborales para beneficio mutuo, ya que una trayectoria laboral depende de la cooperación entre empresa y trabajadores en términos de compartir las necesidades que cada uno persigue, y cómo se pueden cumplir objetivos satisfactorios para ambas partes.

Se describe un estado de la industria respecto a la dimensión del trabajo, a partir de los datos recopilados en el Reporte del Empleo que elabora el Consejo del Salmón. Desde esta configuración se puede comprender de mejor manera las posibilidades de desarrollo de una trayectoria laboral en la industria, entendiendo la composición de la fuerza laboral diferenciada en género, grupos etarios, distribución de la fuerza laboral en la cadena de procesos, etc., así, se puede establecer de mejor manera la intervención de un plan de desarrollo de competencias y trayectorias laborales, localizando las necesidades a partir de la conformación de la fuerza laboral en desarrollo.

Este informe también recoge las consideraciones de informantes de la industria respecto a las acciones que actualmente se desarrollan en función de establecer planes para abordar la dimensión de las trayectorias laborales en el tiempo.

Las conclusiones darán cuenta de las oportunidades que se prefiguran, entendidas como potenciadores y/o limitantes para poder generar desde allí una trazabilidad en la construcción de programas o mejoras que se orienten hacia el desarrollo de trayectorias laborales en la industria de la Salmonicultura.

## Metodología

De acuerdo a las consideraciones metodológicas para el desarrollo del estudio, se ha definido la realización de una investigación con alcance exploratorio, desde un enfoque cualitativo, que transite desde la revisión de antecedentes y fuentes secundarias al análisis de los discursos derivados del proceso de entrevistas semiestructuradas, que define como informantes clave a representantes de empresas con participación productiva en al menos una de las regiones que componen la Macrozona Sur Austral (Los Lagos, Aysén y Magallanes) que tengan incidencia en también, al menos una de las etapas de la cadena de valor asociada a la Salmonicultura chilena (con operaciones en Fase de Agua Mar, Agua Dulce, Procesamiento y/o Comercialización) y que formen parte de al menos uno de los tres Gremios que agrupan a estas empresas.

La muestra obtenida para estos efectos, 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. Mientras que los y las informantes cumplen funciones relativas a cargos gerenciales de Recursos Humanos y Jefes de Área específicos a procesos productivos propios de la Salmonicultura.

En términos de su tamaño, la muestra representa las respuestas entregadas por 5 empresas productoras que dan cuenta de un 38% de la totalidad de gremializadas (que corresponde a un total de 13 empresas) y que permiten, obtener discursos homogéneos en torno a las categorías de indagación propuestas.

Adicionalmente, se incluyen referencias, como citas desde 2 dirigentes de sindicatos gremializados y que representan a organizaciones de trabajadores específicas a las regiones de Los Lagos y Magallanes, extraídas de los anexos y suministros que proporcionó el informe "Barómetro de la Salmonicultura: Buenas Prácticas de la Salmonicultura en la Macrozona Sur Austral"

## Trayectorias o carreras laborales

Una trayectoria o carrera laboral es un proceso que mejora las habilidades de una persona desde la dimensión del trabajo, en previsión o función de las oportunidades futuras para lograr objetivos profesionales que se ha propuesto a sí mismo o aquellos que han sido planificados por alguna empresa donde se pueda desempeñar. (rrhh-web.com, 2019)

Desde el punto de vista de un individuo se puede establecer que, respecto a su futuro como capital humano, de acuerdo a su expectativa laboral, deben reconocerse ciertas características propias de su personalidad, como habilidades innatas y sociales (bizneo.com, 2021), en ciertas dimensiones teórico-prácticas, disposición al liderazgo y al trabajo en equipo, a la toma de decisiones y al entendimiento de decisiones sobre su desempeño, a la presión o disponibilidad de acuerdo a la naturaleza de una actividad laboral en particular, a la movilidad dentro de la organización para desempeñar diferentes roles que pueden estar conectados, u otras características que dicen relación con sus habilidades reconocibles y que definen, de cierta manera, su personalidad como una disposición latente orientada a su formación y crecimiento como trabajador.

Por su parte, una empresa u organización empresarial puede adoptar enfoques que se orienten hacia la ayuda que pueden proporcionar a su personal para adquirir habilidades y experiencias requeridas para realizar trabajos actuales y futuros y responden a una necesidad organizacional que programa su desarrollo en la diferenciación funcional establecida para alcanzar los objetivos empresariales predefinidos, acotando las dimensiones de la necesidad de función por departamentos y, a partir de allí, configurando roles basados en competencias requeridas para lograr los resultados esperados. Estos contenidos son planificados desde diferentes condiciones, proyecciones o expectativas laborales constituidas por la organización y se refieren, básicamente, a políticas de la empresa, especialmente aquéllas referidas a la promoción, el asesoramiento a los empleados, las oportunidades para sobresalir en el futuro, la movilidad intra-empresa, el desempeño en nuevos contextos empresariales, como pueden ser la industrialización entendida como incremento de procesos en cadenas productivas, automatización de procesos o la disposición a la innovación y desarrollo de nuevas soluciones empresariales en el entorno de su mercado, entendido como la competencia.

Cooperativamente, el desarrollo de trayectorias o carrera laboral consta de habilidades, educación y experiencias, así como técnicas de modificación y refinamiento de la conducta que permiten a los individuos trabajar mejor y agregar valor a su aporte en la empresa (rrhh-web.com. 2019). Se entiende como un esfuerzo compartido y continuo que se organiza y posteriormente se formaliza, porque se comprende a las personas como un recurso vital (capital humano) y se ha convertido en un medio para satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los empleados, en lugar de satisfacer únicamente

las necesidades de la organización como ocurría en el pasado. Así, la trayectoria o carrera laboral requiere la participación activa de los trabajadores y que éstos piensen en las posibles direcciones que pueden tomar profesionalmente. Por su parte, las organizaciones deben conseguir que el desarrollo de carrera sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costos laborales (rrhh-web.com. 2019).

En cuanto a las diferencias entre la trayectoria o carrera laboral y un proceso de formación, por ejemplo, se puede establecer que la trayectoria laboral tiene un alcance mayor, se desarrolla o produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia. Así la formación consiste o se entiende como una mejora del rendimiento del trabajador, en cambio el objetivo de una trayectoria laboral persigue enriquecer las competencias y conseguir trabajadores más capacitados, porque se da en un contexto más amplio que una jornada formativa (un curso específico, o una inducción acotada) sino más bien en un estado planificado cuyo objetivo es la permanente validación y mejoramiento de las competencias del capital humano disponible, pues reconoce en éste, un recurso vital para el desarrollo integral de las metas empresariales:

“El desarrollo de carrera laboral no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones” (rr-hh.web.com, 2019)

## Características laborales de la industria acuícola

Para este informe sobre caracterización de las trayectorias o carreras laborales, es indispensable conocer un estado de la industria de la Salmonicultura. De allí que se contará con la información que proviene principalmente desde el documento Reporte Del Empleo (Aqua.cl, 2021), elaborado por el Consejo del Salmón de manera reciente.

El Reporte del Empleo (RE) busca constituirse como el primer documento que permite una caracterización del empleo en la industria de la Salmonicultura, de tal forma de cuantificar, caracterizar y poner en conocimiento los puestos de trabajo que se crean y desarrollan en la industria Salmonicultura. El RE se propone exponer información actualizada cada trimestre y su objetivo es ir apreciando la evolución del empleo en la industria del salmón. Se trata de un informe que se construye en base a la información reportada mensualmente por las cuatro empresas socias de la asociación gremial (AquaChile, Cermaq, Mowi y Salmones Aysén) y que en esta fase inicial considera una caracterización de los empleos que se crean en ellas y que en su conjunto representan un 42,7% de la producción de salmón nacional. Posteriormente se espera contar con información similar que aporten otras empresas del rubro y así ampliar la representatividad de dicho documento.

Sobre este avance en la caracterización laboral de la industria, cabe resaltar que desde el Consejo del Salmón se manifiesta el interés por contribuir a transparentar la información útil referida a la industria, en diferentes materias organizacionales referidas al ámbito laboral:

“Es importante dar cuenta de los empleos que se generan en este sector productivo y sus principales tendencias, especialmente en las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes, donde la Salmonicultura es uno de los principales motores de actividad económica” (Aqua.cl, 2021).

Para el caso de este informe la utilidad de los datos proviene de la configuración de la fuerza laboral distribuida en distintas fases de la cadena productiva, en su mayoría. Esto datos permiten focalizar los esfuerzos por mejorar la planificación desde la configuración de la fuerza laboral distribuida por género, grupos etarios, incidencias de género en las fases productivas.

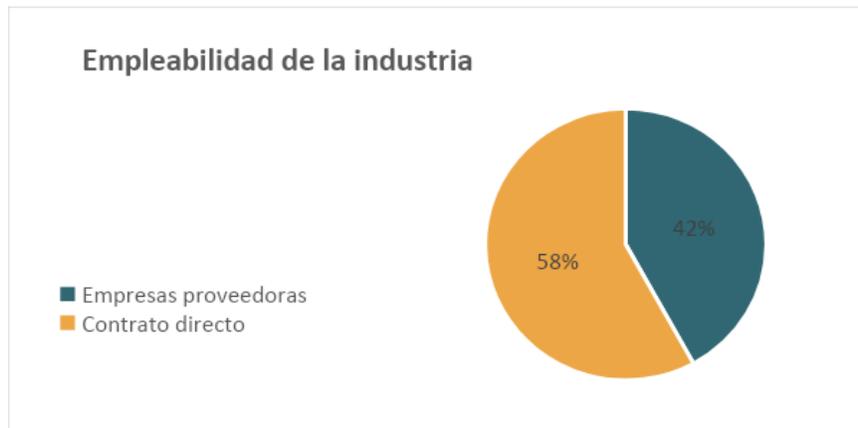
## Principales datos sobre empleabilidad en la industria

La exposición de algunos datos relevantes extraídos del RE del Consejo del Salmón, permiten entender de mejor manera la dimensión del empleo que caracteriza a la industria.

En el trimestre enero - marzo 2021, las empresas del Consejo del Salmón emplearon mensualmente en promedio a 14.473 personas.

Del total de trabajadoras y trabajadores, un 58% fueron empleados directos y un 42% colaboradores de empresas proveedoras que prestan servicios directamente en las instalaciones de las empresas socias (transporte de carga, buzos, servicios de alimentación, entre otros). De acuerdo con el Gráfico 1, la empleabilidad de la industria genera, por lo tanto, el siguiente panorama:

Gráfico. 1. Empleabilidad de la industria

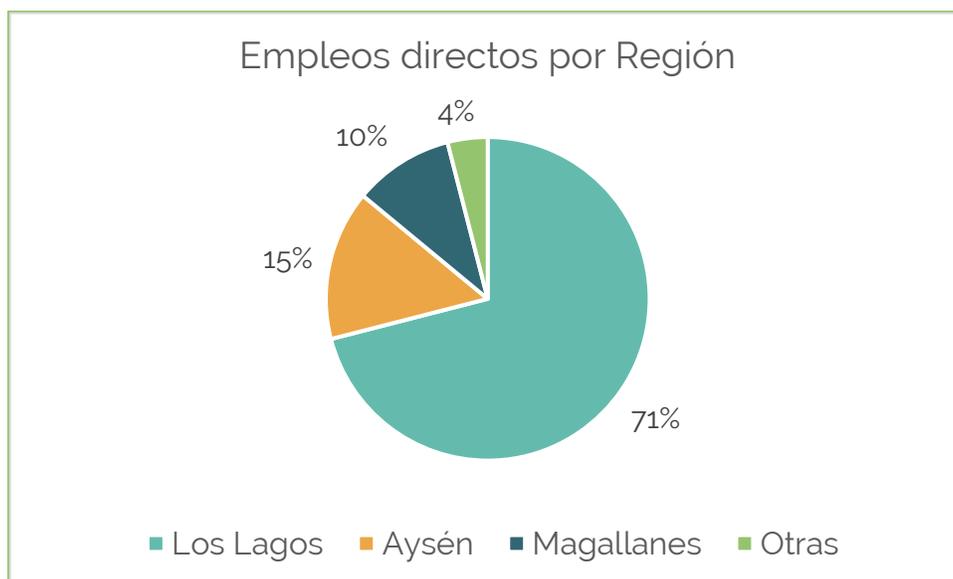


Fuente: Reporte del empleo, Consejo del Salmón. 2021

El dato sobre empleabilidad permite dimensionar la importancia de la fuerza laboral que posee contrato directo, ya que gracias a este vínculo se puede formalizar un plan de desarrollo de carrera laboral basado en la permanencia o estabilidad laboral de casi el 60% de la mano de obra calificada y no calificada.

Respecto de las y los trabajadores directos, la mayor parte de este empleo se concentra en las regiones de Los Lagos (71%), Aysén (15%) y Magallanes (9%), otras regiones (5%). De hecho, las tres regiones concentran un 96% del empleo directo total, como se puede apreciar en el Gráfico 2, Empleos directos por Región.

Gráfico. 2. Empleos Directos por Región.



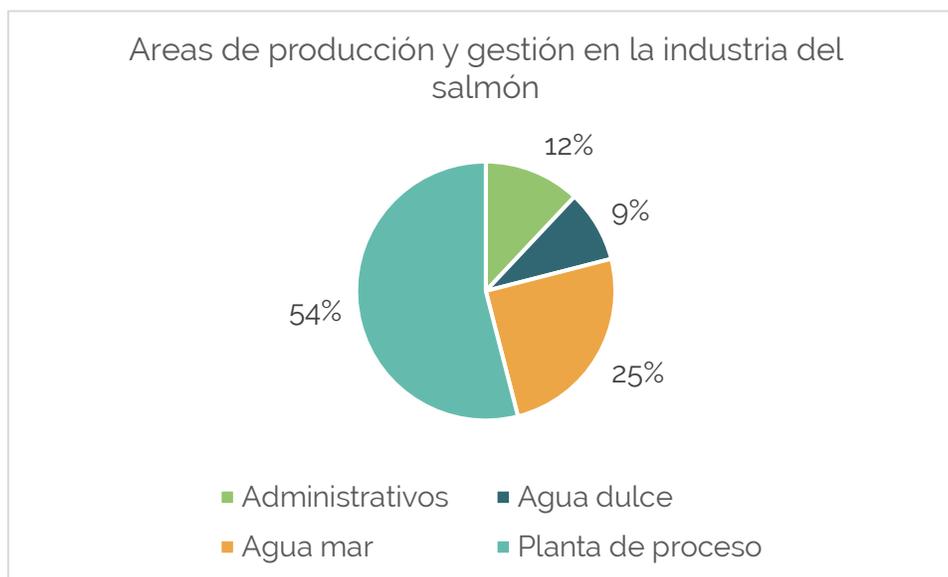
Fuente: Reporte del Empleo, Consejo del Salmón. 2021

La concentración geográfica del 95% de la fuerza laboral en la Macrozona austral indica la posibilidad de establecer planes de desarrollo de carrera laboral considerando el territorio y las características que esta geografía posee, en cuanto a las condiciones climáticas y la adaptabilidad de los trabajadores a ese escenario o entorno, accesibilidad a los lugares de trabajo, donde existe poca conectividad en zonas más australes, disposición de los individuos a los sistemas de turnos y el tipo de incentivos laborales que estas condiciones requieren.

El ciclo productivo del Salmón se desarrolla en las Pisciculturas de Agua Dulce, los Centros de Cultivo de engorda de los peces en el mar y las plantas de proceso. Esta última es la fase productiva más intensiva en empleo directo concentrando un 54% del total. El gráfico 3 (Ciclo productivo del Salmón) representa las diferentes áreas del proceso productivo del salmón.

La mayor concentración de capital humano se haya en las plantas de proceso, como lo demuestra el grafico N° 3, que hace referencia a los procesos o áreas donde se desarrolla mayormente el trabajo de producción de salmón. Este dato permite dimensionar la concentración de planes formativos para desarrollar funciones sobre volumen de productos procesados, diferenciación de funciones para las tareas requeridas (cuántas instancias de proceso del producto involucra el trabajo en planta, cuánta automatización existe, cuánta mano de obra la opera directa o indirectamente, cuáles son las instancias de protección a la seguridad y salud del recurso humano, etc.), y cantidad de procesos formativos de alta congregación.

Gráfico 3. Áreas de producción y gestión en la industria del Salmón

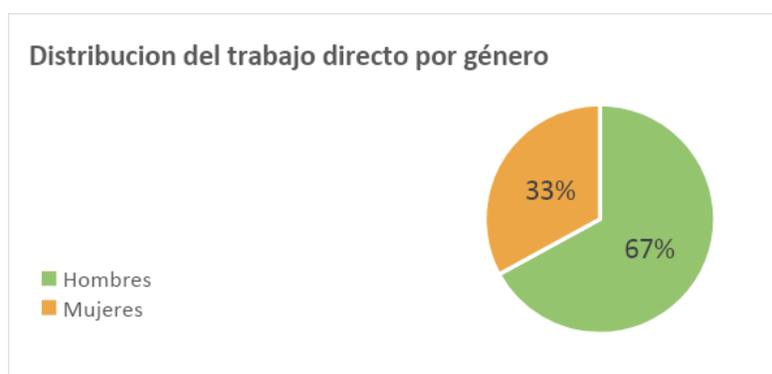


Fuente: Reporte del empleo, Consejo del Salmón. 2021

Un 67% de las personas empleadas directamente por las empresas corresponde a hombres, un 33% son mujeres. Sin embargo, el empleo femenino tiene más presencia en las plantas de proceso, en que las mujeres representan un 45% del empleo directo en dicha fase.

El Gráfico 4, representa la constitución de los trabajadores por género. Este dato representa la necesidad de equilibrar o equiparar la presencia del componente femenino en la industria, promoviendo su contratación y habilitando planes formativos para que puedan desarrollar distintos tipos de tareas, debido en parte a la escasez de mano de obra requerida (generalmente masculina).

Gráfico. 4. Distribución del trabajo directo por género.

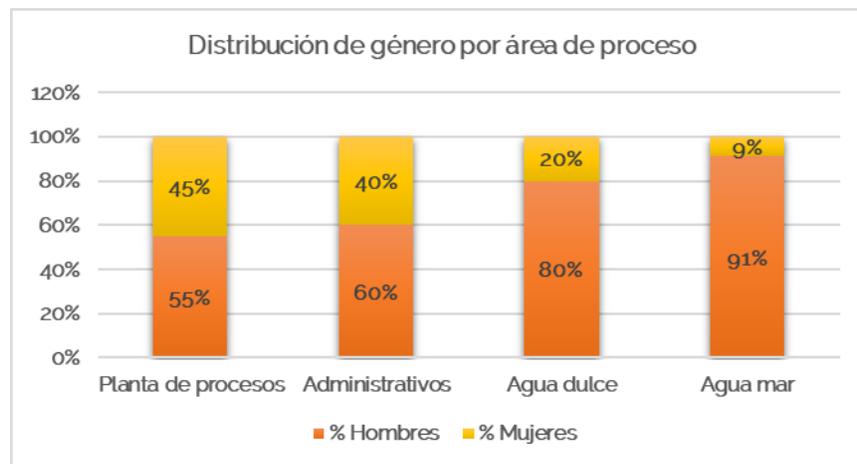


Fuente: Reporte del empleo, Consejo del Salmón. 2021

En relación con el empleo femenino, el Reporte del Empleo destaca que el componente femenino tiene más presencia en las plantas de proceso. Las

mujeres representan un 45% del empleo directo en dicha fase. En el caso de los empleos administrativos, las mujeres representan un 40% del total, mientras que, en las fases productivas de Agua Dulce y Agua de Mar, las mujeres representan el 20% y el 9% respectivamente. El gráfico 5 muestra la inclusión femenina en las diferentes áreas del proceso productivo del salmón.

Gráfico 5. Distribución de Género por área de proceso.

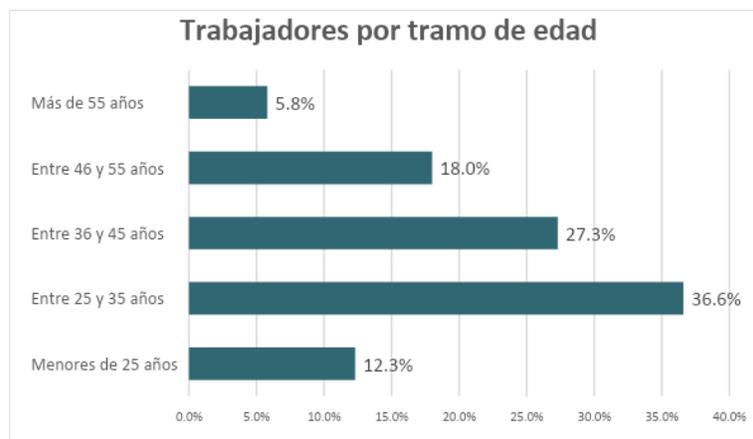


Fuente: Reporte del empleo, Consejo del Salmón. 2021

Los datos aportados por este gráfico permiten conocer la concentración del trabajo femenino en diferentes áreas del proceso productivo del salmón, y a partir de allí valorar la redistribución, en términos de incremento de presencia y su aporte laboral para ser incluidas en diferentes tareas, promoviendo su desarrollo a través de planes contingentes a sus características y expectativas de desarrollo laboral. Las áreas de mayor incidencia del componente femenino son la planta de procesos y el área administrativa.

Sobre la conformación de trabajadores por grupos etarios, el 36,6% de los colaboradores directos se encuentra en el tramo de edad entre los 25 y 35 años, un 7,3% en el tramo entre 36 y 45 años y un 18% en el tramo entre 46 y 55 años. El empleo joven (menores de 25 años) representa un 12,3% del total de empleados, mientras que los mayores a 55 años corresponden al 5,8% del total. El gráfico 6 representa la composición de los trabajadores de la industria por tramos de edad.

Gráfico 6. Trabajadores por tramo de edad.



Fuente: Reporte del Empleo, Consejo del Salmón. 2021

Los datos que aporta este gráfico, permiten conocer la concentración de la fuerza laboral con mayor disponibilidad para el desarrollo de carrera laboral extendida en el tiempo, cuyo valor se estima en la continuidad laboral con posibilidades de crecimiento en cuanto a las capacitaciones y movilidad dentro de la empresa. También aporta dos variables de interés: el grupo de trabajadores que está por finalizar su trayectoria laboral (con más de 55 años, un 6% aprox.) y cómo se programa la salida de este segmento, mitigando a través de planes de retiro basados en acciones que permitan la continuidad en otras actividades relacionadas (o no) al rubro gracias a las capacitaciones realizadas con anterioridad. La siguiente variable representa el valor del capital humano que inicia su proceso laboral (menores de 25 años, con un 12%) , mediante, por ejemplo, las experiencias formativas en nuevas tecnologías, mejor adaptables a este grupo etario.

## Procesos formativos en la Industria

En el siguiente apartado se concentra la información respecto a cómo la industria comprende el vínculo con su Capital Humano en relación a procesos formativos que mejoran sus habilidades, competencias y desempeños. Los temas son tratados como un análisis narrativo que incorpora las consideraciones de los informantes respecto a diversas materias que se abordaron en las entrevistas predeterminadas.

### Desafíos de la era tecnológica

La era tecnológica y la digitalización son la barrera que las empresas están traspasando en lo que respecta a la estandarización de sus procesos productivos. Los avances en tecnología y digitalización han ocurrido de manera rápida, vertiginosa y necesaria, no así la formación del recurso humano, que requiere de mayor inversión y tiempo productivo. En primera instancia, la formación se constituyó como un elemento aislado, no reflexivo y de corto plazo sobre su alcance y maniobrabilidad. Las necesidades eran reactivas, aisladas y específicas, y no transformaban radicalmente la vida laboral del trabajador. La noción de trayectorias laborales, de manera más reciente, revelaron un componente estratégico para el fortalecimiento del capital humano, de acuerdo a lo extraído desde la web RR.HH. Consultores de Recursos Humanos: "la combinación de habilidades, educación y experiencias, así como técnicas de modificación y refinamiento de la conducta permiten a los individuos trabajar mejor y agregar valor a su aporte en la empresa". (rrhh-web.com, 2019)

Las empresas del rubro de la Salmonicultura están desarrollando desde diferentes instancias la noción de trayectorias laborales, luego de profundizar en sus procesos de automatización de la cadena productiva. El posicionamiento en territorios de la Macrozona austral, donde se generan las mejores condiciones para la explotación de sus negocios reveló la falta de personal técnico o especializado, sobre todo por la falta de accesibilidad que tienen estos territorios y sus habitantes a centros formativos referidos a carreras o especialidades orientadas al negocio de la Salmonicultura. En el origen de la necesidad se establecía un vínculo transitorio: ***"la industria salmonera tenía esta cosa de que encontraba la gente y la ponía a trabajar el día uno" (inf2)***, a partir de establecer planes formativos se ha podido mejorar el ingreso de fuerza laboral con o sin experiencia que es sometida a procesos de inducción y luego formación a través de capacitaciones y otras instancias formativas como el uso de dispositivos inteligentes. Así, se genera un margen de entrenamiento y habilitación de competencias que son evaluadas en el tiempo: ***tenemos un trabajo intensivo de inducción donde puede practicar y pueda digamos absorber la mayor cantidad de información y luego evaluamos (inf4)*** algunas empresas del rubro

han configurado acciones que representan un plan de carrera laboral<sup>1</sup>, comenzando con una inducción, nivelaciones, capacitaciones, evaluaciones, promociones, becas para especialización profesional, entre otros contenidos: **hemos generado programas de capacitación a nuestros colaboradores y como incentivos, movilidad interna con mejora de cargos; (inf3)** también en la dimensión de promociones: **En los centros, capacitando a los operarios básicos, pueden pasar a ser operadores especializados (inf5).** Mayor especialización: **En el caso de técnicos, generamos un programa de estudios de dos años para un grado académico (inf2).** En otros casos relevantes dentro de esta misma empresa: **También diplomados a operadores de máquinas, para que se especializaran en operación industrial, entonces el incentivo va por el lado de desarrollo de competencias y específicamente de competencias funcionales y también con una movilidad interna (inf2).**

La efectividad de establecer planes de carreras laborales mejora los resultados sobre la permanencia de la fuerza laboral en la empresa, aumentando el valor de sus componentes en términos de rendimiento e identificación con la organización: **hacemos convenios (...) nos ayudó bastante una carrera laboral que hace el trabajador en la cual va año a año recibiendo una mejor remuneración conforme a las competencias que vaya ganando o como estuvo su año dentro del mismo puesto de trabajo<sup>2</sup>;** una carrera laboral permite y evidencia la movilidad y la especialización en determinadas funciones: **hoy día nosotros ya tenemos jefaturas, asistencia, llamémoslos así, como "Asistentes de Centro", que es parte de la jefatura de un centro de cultivo, en la cual personas que no eran profesionales y que tenían un perfil de capataz, hoy día tienen el cargo de asistente de centro (inf3).** Diferentes componentes, desde diferentes orígenes se integran a la secuencia de una carrera laboral, **tenemos el caso de operarios calificados, que han sido promovidos a supervisores de control de alimentación. Y tenemos también alumnos en práctica, que han quedado como contratados como operarios de centro, operarios calificados (inf3).**

Los continuos y recientes avances de la industria en tecnología de procesos y digitalización de la información están produciendo un vínculo mayor con su capital humano. Los procesos formativos, que aún tienen como referencia de efectividad la continua capacitación de sus trabajadores, también están dirigidos a la vinculación con diferentes dispositivos tecnológicos que se enmarcan en el registro y control de datos, robotización en la vigilancia y cuidado de los peces y manejo de maquinarias con softwares especializados que facilitan el trabajo por realizar, pero que requieren a personas que comprendan la función del programa y su uso como un proceso sistemático. **"estamos ahora**

<sup>1</sup> La distinción entre trayectoria laboral y carrera laboral se establece porque la primera hace referencia a la vida laboral de un trabajador, independiente del o los lugares en que ha desarrollado su desempeño, en cambio las carreras laborales se dan con mayor énfasis dentro de una empresa en particular.

<sup>2</sup> Entrevistas a representantes de sindicatos de la industria, cuyo tema refirió a consideraciones sobre buenas prácticas aplicadas a condiciones laborales, "Barómetro de la Salmonicultura: Buenas Prácticas de la salmonicultura en la Macrozona Sur Austral". 2021

***justamente en un proyecto que se llama desarrollo de carrera, que abarca todo lo que es el área productiva... una evaluación de nuestra gente técnica” (inf2)***

La demanda por procesos formativos también es un componente que se ha agregado a la normalización de los programas que tematizan las trayectorias laborales, porque consideran las necesidades formativas desde sus colaboradores, en como ellos quieren mejorar su rendimiento y su aporte a la empresa, así: ***“anualmente también hacemos todo lo que son las encuestas de detección de necesidades de capacitación (inf2), a través de este dispositivo de detección se incorpora la colaboración del trabajador para que también repercuta en su propio desarrollo y mejora, ya que él es quien mejor define su proceso de crecimiento y conoce sus limitaciones temporales, además de sus aspiraciones laborales en cuanto a permanencia, competencias y avances en los distintos puestos a su disposición dentro de la organización. La idea es que se involucre personal a todos los niveles para que se pueda levantar ese plan de capacitación anual (inf1), en cuanto a su finalidad, se comenta, (permite) la detección de brechas que existan para poder desempeñar su cargo de manera efectiva (inf1).***

Las trayectorias o carreras laborales consideran como componente importante la instancia de la movilidad intraempresa, es decir, la capacidad que posee o tiene un trabajador para escalar o moverse entre posiciones dentro de la organización, dada su inquietud, interés, habilidades y la detección temprana de estos mecanismos por parte de la empresa, como lo resume uno de los informantes: ***Existen procesos de inducción, capacitaciones y movilidad departamental, promociones y ascensos. (inf5); Los ascensos, promociones y movilidad departamental son definidos por la gerencia respectiva de cada departamento (inf5), en referencia a este proceso se ha incrementado el valor de la información disponible para los trabajadores, podemos difundir con el propósito de que las personas puedan ver cuáles son las ofertas laborales (inf1), por su parte, desde lo declarado por otra de las empresas que participan del estudio, parte de la estrategia formativa considera las evaluaciones de su capital humano, para conocer mejor su estándar y desde allí planificar el desarrollo de un programa de carrera laboral. Mediante convenios con dos universidades, a través de instancias formativas: estamos trabajando con dos universidades en el marco de un programa, un diplomado (inf2).*** La idea de estos convenios es habilitar mediante aprendizajes localizados las competencias de los trabajadores y a partir de estos resultados postular a nuevos puestos, los que están disponibles previa evaluación de los contenidos aprendidos. Estas evaluaciones son una constante en la industria y motivan al trabajador a conocer su valor y mejorar su posición dentro de la organización.

El desafío posterior es ampliar las instancias de capacitación y formación laboral, incentivando mediante la constancia de la información a sus trabajadores, la posibilidad de que se sumen a los procesos de avanzar en la compañía: ***nosotros vamos a lanzar una Academia, ahí va a haber una oferta programática y***

***atractiva importante, nuestros trabajadores van a poder ingresar a ella y poder ir formándose o capacitándose durante todo el año (inf2).*** Siguiendo en esta línea, los procesos formativos para la industria buscan salvar los problemas de falta de capacidad de recurso técnico de parte de sus colaboradores, aun cuando posean cierto grado de especialidad, ya sea por aspectos académicos de su formación, ya sea por formación constante gracias a capacitaciones previas dentro de la empresa o el rubro, sin embargo, se requiere la constancia de la formación, dada la escasez de especialización en áreas sensibles: ***tenemos gente en nuestras piscicultura como bien especialistas en sus procesos, y a veces no encontramos, en el fondo, a la persona calificada (inf2),*** bajo esta evidencia , se recurre a programas paulatinos y progresivos, para que ocurra el paso de un nivel a otro, ***entonces, desde hace un tiempo que estamos formando a los operarios que ya están trabajando con nosotros (inf2). Tenemos un curso de operario base, después la idea es pasarlo como a un curso de operario calificado y ahí se les están entregando todas las herramientas técnicas (inf3).***

## Perfiles proyectados en la industria

De acuerdo a lo relatado por los informantes y anticipando el incremento de los procesos tecnológicos y de automatización de la industria, de aquí al 2025<sup>3</sup>, la industria ya está pensando en el modelamiento de nuevos y mejores perfiles y competencias laborales requeridas: ***estamos en un cambio de maquinaria para todo lo que es las plantas, entonces esto va a pasar durante el 2025, entonces ya estamos trabajando en los perfiles que vamos a necesitar de acuerdo a los proveedores que son los dueños de estas máquinas (inf2)***

En la tabla N°1 se agrupan algunos de los perfiles requeridos y detectados por la industria, como mencionan los entrevistados:

**Tabla 1. Perfiles Proyectados con posibilidades de carrera laboral**

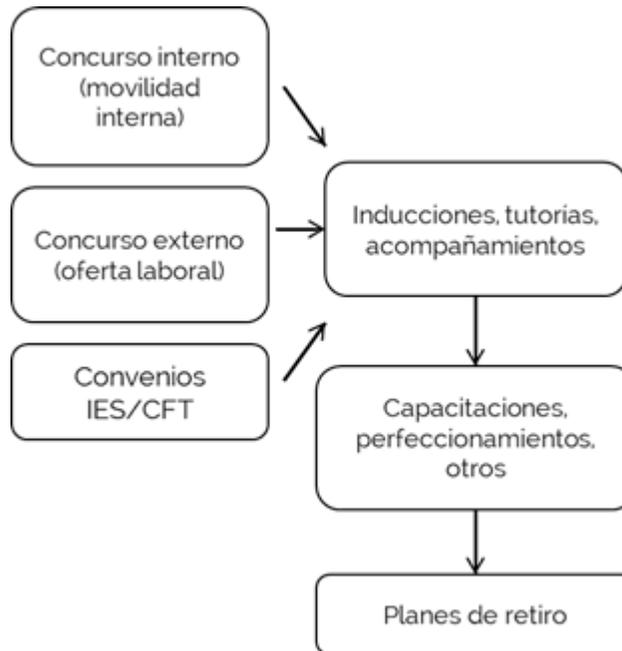
Perfiles detectados	Suministra información
TI Control de gestión (Big Data)	Inf3
TI Data scientist	Inf3
Operadores y técnicos en mantención planta de proceso	Inf1, Inf3, Inf4
Operadores y técnicos en mantención centros de cultivo	Inf2, Inf3, Inf4
Operadores de máquinas	Inf1, Inf 2, Inf3, Inf4, Inf5
Asistentes técnicos de alimentación	Inf2, Inf3
Guardias de seguridad	Inf1, Inf3, Inf5
Auxiliar de aseo o Manipulador de higiene	Inf3
Técnico e Ingeniero en Acuicultura	Inf1, Inf3, Inf5
Electrónicos, electromecánicos	Inf1, inf2, inf3, inf4, inf5
Jefe de centro de cultivo	Inf4
Técnicos en refrigeración	Inf1

Fuente: Elaboración propia

El siguiente esquema representa, a partir de los datos recabados por diferentes informantes, cómo se puede entender el proceso de carrera laboral dentro de una empresa, de tal forma que los perfiles requeridos seguirán alguna de estas instancias para su concreción como demanda latente. Una vez identificada la necesidad de competencia requerida, se inicia una secuencia de entrada desde tres instancias posibles, seguidamente se estandariza la función mediante una inducción, la que posteriormente aumenta su valor a través de capacitaciones regulares y constantes. Las empresas que promueven la permanencia de su fuerza laboral en el tiempo, evitando la movilidad o alta rotación de su personal, organizará el fin de la carrera laboral mediante planes de retiro.

<sup>3</sup> Estimación referida por uno de los informantes, cuya cita aparece seguida inmediatamente.

**Esquema N°1, Configuración de la secuencia lógica que sigue un plan de carrera laboral, una vez identificada la demanda de un perfil requerido.**



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de entrevistas a informantes

Evidentemente los requerimientos de especialización han variado con los años y sobre todo con las instancias de industrialización, automatización e innovación y desarrollo de la industria, debido al avance tecnológico: ***"Necesitamos formar equipos de mantención y nos ha costado un poco porque existe una escasez en el mercado (inf1)***. La industria es capaz de reconocer el déficit que ha generado la automatización de procesos, versus la escasez de mano de obra calificada en el territorio, algunas demandas son bien específicas, por ejemplo: ***técnicos en refrigeración no tenemos, si tuviéramos por ejemplo alguna institución que impartiera esa carrera dentro de la región estaría muy bueno. Otras áreas sensibles por la automatización de procesos es el área electrónica-eléctrica: ... también electromecánicos, los electromecánicos porque tiene ya un concepto de electricidad, electrónica y mecánica con formación académica y obviamente esto también se prepara un poco más con la experiencia en el terreno en el día a día (inf1)***. Por último, se tiene la visual de nuevos contenidos técnico-profesionales, más específicos y contingentes a la necesidad de la industria: ***hay una carrera, son los técnicos e ingenieros mecatrónicos, ellos yo creo que son como el futuro de la industria porque integran la computación, el control digital, la electromecánica, el control del circuito, la electrónica (inf1)***.

Sin embargo, las labores esenciales priman en la industria. Sin perjuicio de lo anterior, los avances tecnológicos referidos a dispositivos Smart o inteligentes, han permitido integrar *apps* institucionales que se pueden descargar y desde allí

se puede vincular al trabajador a información y contenidos útiles para su propio conocimiento, como el detalle de su liquidación de sueldo, los días de vacaciones pendientes, las ofertas de capacitación vigentes, y otras prestaciones que resultan de mucha utilidad para que el usuario se acerque más a la funcionalidad de la tecnología aplicada en el trabajo, ya que posteriormente les será más fácil comprender las nuevas tecnologías representadas en maquinarias automatizadas que responden a programas predefinidos y que requieren de un usuario que comprenda su lógica sistémica, ***"Tenemos una plataforma, una APP que llega mucho más rápido, es parte del cambio cultural que estamos apuntando (inf1).*** También se ha incorporado otros dispositivos que aportan información importante para el trabajador: ***en plantas de proceso dónde está el mayor volumen de gente hemos implementado los tótems, una pantalla interactiva donde el trabajador va y desde ahí imprime su liquidación, entre otras prestaciones útiles (inf2).***

La integración de los trabajadores a las nuevas tecnologías debido a la automatización de procesos, con maquinarias y equipos de última generación requieren del constante acompañamiento desde la empresa para ayudar a comprender la mecánica del proceso y capacitar a sus colaboradores en la consecución de estas tareas, ***Las otras áreas también, las áreas de operaciones de producción full temas de tecnología (inf1),*** si bien es cierto, esto puede representar una dificultad a priori, el trabajador es asistido en el proceso de aprendizaje y se le acompaña en su manejo efectivo hasta que pueda realizar las tareas sin asistencia: ***se les enseña a usar la nueva maquinaria, acompañándolos (inf2).***

La vida laboral de los trabajadores, que posteriormente se constituye como una trayectoria laboral, contempla también la integralidad de la persona, sus necesidades y características propias, esto en relación a como la industria también se hace parte de la inclusión de capital humano en situación de discapacidad, o que sufre algún tipo de discriminación por su condición de género, o por su juventud, lo que se traduce en falta de experiencia, o por su edad longeva, lo que remite a la pérdida de sus capacidades o habilidades anteriores respecto de su rendimiento laboral. En la industria, el interés se manifiesta por adscribir a la normativa vigente sobre esta materia, y promover como iniciativas propias de su estructura organizacional, la inclusión y no discriminación de estos grupos, así: ***nosotros como compañía tenemos una política de equidad de género y conciliación de la vida laboral, personal y familiar, por una parte, por otro lado, tenemos una política de inclusión, diversidad y no discriminación para diversos grupos sociales (inf1).*** En materia de incorporación de capital humano desde los pueblos originarios, la industria se hace parte de ese desafío y compromete sus esfuerzos por abordar de manera efectiva esa dimensión. ***Nosotros también tenemos nuestra política de responsabilidad social empresarial en el seno del comité de diversidad se generan una serie de estrategias para hacer vida a estas políticas, incluyendo una fuerte relación con los pueblos originarios (inf4),*** en este sentido se refieren a contar con personas que pertenecen a etnias y que trabajan en la

industria, y por otro lado apoyando emprendimientos económicos para estas poblaciones.

Además, en relación a la diversificación de la integración de grupos que representan personas que están en la tercera edad señalan: ***tenemos gente adulto mayor si se lo podría decir de 62 años 60 años que son parte de nuestro equipo hoy día, no hay discriminación en cuanto a la edad (inf1)***

Sin embargo, queda mucho por avanzar en estas materias: ***mira ahí estamos siendo súper honestos como bien al debe, por la infraestructura, por la capacidad de absorber más allá de lo que te exige la ley, hoy día cumplimos con la cuota, pero nos gustaría ser mucho más activos y sobre todo dado la escasez de mano de obra, revisar otras alternativas de mano de obra que hoy día pueda estar disponible. (Inf2)***

## Potenciadores e Inhibidores que inciden en el desarrollo de trayectorias laborales

A partir de los análisis recogidos en el informe, emergen características que son entendidas como habilitadores o potenciadores que pueden ser identificados y diferenciados en función del individuo, dados por su personalidad y disposición al trabajo o desarrollo de tareas, y los que surgen como atributos buscados por las empresas. Así también se visualizan situaciones que son entendidas como limitantes o inhibidores que afectan las posibilidades del individuo para proyectar una carrera laboral.

Como se ha descrito en este informe, las trayectorias laborales son un dispositivo de planificación conjunta entre la empresa y sus trabajadores para identificar las necesidades y competencias requeridas para realizar las operaciones pretendidas en la producción. De allí que se investigue cuáles son las condiciones que potencian o limitan esta construcción de competencias, tanto desde el punto de vista del trabajador como de la organización, orientados a la industria de la Salmonicultura.

Para comprender de mejor manera lo que implican los conceptos de potenciadores e inhibidores dentro de la pertinencia de este informe, se ha delimitado una base conceptual que los define.

**Potenciadores o habilitadores:** Se refiere a disposiciones internas e intrínsecas de la personalidad para desarrollar acciones de acuerdo a su interés, por ejemplo: motivación, adaptación al cambio, inteligencia emocional, conocimientos, experiencia, entre otros; También refiere a acciones que facilitan el desarrollo de habilidades o condiciones para realizar actividades predeterminadas por algún tipo de asociación u organización y que son estimuladas por esta, por ejemplo: capacitaciones, remuneraciones, promociones, entre otras.

**Inhibidores o limitadores:** Se refiere a condiciones de la personalidad que impiden el desarrollo de habilidades para la realización de tareas, por ejemplo: inseguridad, inexperiencia, resistencia al cambio, desinterés; también hace referencia a condiciones externas que impiden o limitan el desarrollo de habilidades o competencias para el trabajo, por ejemplo: infraestructura, condiciones laborales poco atractivas, ausencia de planes formativos, zonas geográficas con dificultad para su acceso.

Dentro de los elementos potenciadores se puede destacar:

## Desde el trabajador

**Experiencia de los trabajadores:** refiere a los saberes, conocimientos y experiencias formativas o académicas que habilitan a una persona para desarrollar una actividad laboral. Permite una mejor comprensión y adecuación a la función requerida.

**Interés, disposición y actitud:** refiere a condiciones intrínsecas en la personalidad de un individuo que le disponen a realizar sus intereses o metas laborales. Favorece la motivación para realizar trabajos encomendados por la función o tarea.

**Adaptabilidad y versatilidad:** refiere a la disposición al trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, toma de decisiones, trabajo bajo presión o por logro de metas, y otros componentes que le hacen tener condiciones favorables para el desarrollo de carrera laboral. Permite la movilidad dentro de la empresa sin mayores contratiempos de adaptación a los nuevos cargos y funciones.

**Residencia en el territorio:** considera la disposición a habitar en el territorio donde se desarrolla la industria. Esta condición mejora la disponibilidad de la mano de obra local.

**Edad del trabajador:** refiere a la condición etaria que puede motivar una disposición a desarrollar carrera laboral en la empresa. Los grupos de edades jóvenes, adultos tienen mayor disposición a la continuidad laboral incentivados por las capacitaciones y mejoras en su desempeño laboral y económico,

## Desde la organización

**Instancias formativas:** refiere a capacitaciones, inducciones, becas formativas, acompañamientos y tutorías, u otras formas de formación que dispone la organización para aumentar el valor de rendimiento de su capital humano, en relación a nuevas tecnologías y procesos productivos. Este potenciador incentiva a la postulación a trabajos de calidad y en constante formación de especializaciones.

**Aspectos de seguridad y salud laboral, derechos laborales:** refiere a la garantía de derechos laborales que respalda la empresa, y la protección de la salud y seguridad de sus colaboradores. Potencia aspectos de seguridad y salud laboral.

**Nivel de Ingresos y beneficios asociados respecto al rubro o la competencia:** Refiere a las condiciones de la oferta laboral en sí misma, sus beneficios asociados, la seguridad y continuidad en el trabajo, promociones, el nivel de ingresos de acuerdo al mercado o la competencia. Incentiva la postulación de mejores elementos de mano de obra.

**Ubicación geográfica y condiciones climáticas:** Remite a las condiciones del territorio como una oferta atractiva para desarrollar un proyecto de vida asociado

al desarrollo de una carrera laboral. Permite el desarrollo de un proyecto de vida y laboral atractivo.

**Instalaciones y ambiente laboral:** refiere al ambiente que se genera desde la infraestructura, movilidad y facilitación de elementos que permiten el desarrollo de un trabajo de acuerdo a su exigencia, además del ambiente laboral cooperativo y dispuesto a la constante revisión de las inquietudes o necesidades del capital humano. Permite el crecimiento de la persona y sus características y habilidades sociales laborales.

En relación a elementos limitadores o inhibidores en la formación de trayectorias laborales se pueden mencionar:

**Resistencia a los cambios:** dice relación con la disposición contraria de un trabajador a comprender los cambios en las funciones o tareas de su trabajo, sintiéndose excluido como valor de rendimiento. Limita la posibilidad de avanzar en el desarrollo de habilidades y puestos de trabajo mejor remunerados.

**Competencias insuficientes:** refiere a la falta de experiencias laborales más específicas, dada una condición de automatización, por ejemplo, lo que perjudica su movilidad dentro de la organización. Limita o ralentiza la progresiva educación de carácter más específica, más técnica,

**Desinterés por las capacitaciones y perfeccionamientos:** refiere a la falta de interés por la oferta de capacitaciones que ofrece la organización. Limita la motivación por el trabajo, por sus logros personales y estímulos de orden económico.

**Alta movilidad laboral en el mercado:** refiere a los estímulos externos respecto a ofertas laborales desde la competencia, en el entendido que existe menor recurso de mano de obra y el mercado de ingresos determina el interés y la movilidad laboral. Limita la identificación del trabajador con la empresa, menor compromiso, menor atención a la función.

**Proceso, infraestructura y territorio:** refiere a dificultades por tareas complejas o repetitivas, infraestructura deficiente o no estandarizada, accesibilidad del territorio en cuanto a geografía, condiciones climáticas, sistema de turnos. Limita el desarrollo del máximo rendimiento y productividad laboral.

**Falta de planes o estrategias para desarrollar carrera laboral y/o retención de capital humano:** fundamentalmente esta dimensión es la que determina en definitiva la formalización y normalización de trayectorias laborales. Limita la expectativa de crecimiento dentro de la empresa.

Finalmente, en las siguientes tablas (Nº2 y 3), se resumen las características descritas anteriormente en cuanto a potenciadores e inhibidores

**Tabla 2. Potenciadores para una trayectoria laboral**

Potenciadores	
<b>Individuo</b>	Experiencia de los trabajadores: refiere a los saberes, conocimientos y experiencias formativas o académicas que habilitan a una persona para desarrollar una actividad laboral.
	Interés, disposición y actitud: refiere a condiciones intrínsecas en la personalidad de un individuo que le disponen a realizar sus intereses o metas laborales.
	Adaptabilidad y versatilidad: refiere a la disposición al trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, toma de decisiones, trabajo bajo presión o por logro de metas, y otros componentes que le hacen tener condiciones favorables para el desarrollo de carrera laboral.
	Residencia en el territorio: considera la disposición a habitar en el territorio donde se desarrolla la industria.
	Edad del trabajador: refiere a la condición etaria que puede motivar una disposición a desarrollar carrera laboral en la empresa.
<b>Empresa</b>	Instancias formativas: refiere a capacitaciones, inducciones, becas formativas, acompañamientos y tutorías, u otras formas de formación que dispone la organización para aumentar el valor de rendimiento de su capital humano, en relación a nuevas tecnologías y procesos productivos.
	Aspectos de seguridad y salud laboral, derechos laborales: refiere a la garantía de derechos laborales que respalda la empresa, y la protección de la salud y seguridad de sus colaboradores.
	Nivel de Ingresos y beneficios asociados respecto al rubro o la competencia: Refiere a las condiciones de la oferta laboral en sí misma, sus beneficios asociados, la seguridad y continuidad en el trabajo, promociones, el nivel de ingresos de acuerdo al mercado o la competencia.
	Ubicación geográfica y condiciones climáticas: Remite a las condiciones del territorio como una oferta atractiva para desarrollar un proyecto de vida asociado al desarrollo de una carrera laboral.
	Instalaciones y ambiente laboral: refiere al ambiente que se genera desde la infraestructura, movilidad y facilitación de elementos que permiten el desarrollo de un trabajo de acuerdo a su exigencia, además del ambiente laboral cooperativo y dispuesto a la constante revisión de las inquietudes o necesidades del capital humano.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3: Inhibidores o limitantes para una trayectoria laboral**

Inhibidores
Resistencia a los cambios: dice relación con la disposición contraria de un trabajador a comprender los cambios en las funciones o tareas de su trabajo, sintiéndose excluido como valor de rendimiento.
Competencias insuficientes: refiere a la falta de experiencias laborales más específicas, dada una condición de automatización, por ejemplo, lo que perjudica su movilidad dentro de la organización
Desinterés por las capacitaciones y perfeccionamientos: refiere a la falta de interés por la oferta de capacitaciones que ofrece la organización.
Alta movilidad laboral en el mercado: refiere a los estímulos externos respecto a ofertas laborales desde la competencia, en el entendido que existe menor recurso de mano de obra y el mercado de ingresos determina el interés y la movilidad laboral.
Proceso, infraestructura y territorio: refiere a dificultades por tareas complejas o repetitivas, infraestructura deficiente o no estandarizada, accesibilidad del territorio en cuanto a geografía, condiciones climáticas, sistema de turnos.

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Los hallazgos encontrados a partir de la elaboración del informe permiten realizar conclusiones de interés para el desarrollo de trayectorias laborales dentro de la industria de la salmonicultura.

Primordialmente se destaca el énfasis que la industria chilena de la salmonicultura coloca en el desarrollo y la mejora de su capital humano a través de planes y estrategias que tienden hacia la consolidación de trayectorias laborales, entendidas como una forma cooperativa entre las empresas y sus trabajadores, mediante diferentes dispositivos organizacionales para aumentar el valor del componente humano y su aporte al valor de la empresa y sus productos en materias de calidad y estándar de los procesos de la cadena productiva. Aquí se destaca la transversalidad de los dispositivos para formar capital humano, aunque no es un plan sistematizado idealmente y más bien son procesos consecutivos y/o aislados con tendencia a la unificación en una estrategia general de trayectorias laborales por definir como tal.

El contexto tecnológico y los avances en automatización de procesos productivos, investigación, innovación y desarrollo de mejores soluciones para industria han modificado la interacción del capital humano respecto a sus funciones y posiciones organizacionales, en vista de la posibilidad de desarrollar una carrera laboral que le permita avanzar en puestos que promueve la compañía, y también habilitándolo para concretar una trayectoria laboral dentro del rubro de la acuicultura. Así, algunas de las acciones realizadas tienen que ver con la implementación de tecnologías Smart para dispositivos de uso general (teléfonos inteligentes, Tablet, tótems de información) que permiten a los trabajadores acceder a información sobre su desempeño laboral, datos sobre sus ingresos, vacaciones, y planes de capacitaciones disponibles a los que puede acceder. También la automatización de procesos en la industria ha generado la necesidad de involucrarse en saberes más tecnológicos, uso y comprensión de maquinarias y programas prediseñados para realizar tareas mayormente mecanizadas y que solo requieren de un operador habilitado para realizar las instrucciones definidas.

Las detección de perfiles con mayor demanda siguen siendo aquellas que responden a la operación natural de la industria, como, por ejemplo, en el área de administración de datos y gestión de la empresa: TI Control de gestión (Big Data), TI Data scientist; en el área de procesos productivos de la industria: Operadores y técnicos en mantención planta de proceso, Operadores y técnicos en mantención centros de cultivo, Operadores de máquinas, Asistentes técnicos de alimentación, Guardias de seguridad, Auxiliar de aseo o Manipulador de Higiene, Técnico e Ingeniero en Acuicultura. También se perfilan nuevos empleos en áreas más tecnológicas: para el uso de IA (ROVs), televigilancia, alimentación electrónica asistida, mecánica e hidráulica, informática, soldadura,

entre otras. La mayoría de los perfiles detectados responden a una necesidad de mayor técnica y profesionalización de las funciones requeridas, aumentando el valor de los resultados en esas áreas de producción.

Aspectos potenciadores a la hora de definir la proyección de una trayectoria laboral tiene que ver con características del individuo, como son su actitud, intereses y disposición al trabajo, versatilidad y habilidades sociales para trabajo bajo presión, en equipo, liderazgo y toma de decisiones. Desde la industria los elementos potenciadores son la constancia de las capacitaciones y procesos formativos, derechos laborales, seguridad laboral y salud en el trabajo, promociones y acompañamientos para el aprendizaje. La oferta de remuneraciones y beneficios también es un aliciente para querer acceder a puestos en la industria.

Elementos limitadores según las descripciones señaladas son la oferta de la competencia o el mercado laboral, de acuerdo a la movilidad de trabajadores por esta condición, el desempeño por falta de experiencia o formación técnica o académica, resistencia al cambio, sobre todo el cambio tecnológico. Por último, la disposición a trabajar en un territorio alejado y cuya configuración impide muchas veces la conectividad o por el sistema de turnos.

La industria de la Salmonicultura permite el desarrollo de trayectorias laborales en la medida en que sus procesos se ajusten con mayor precisión a la dinámica de un plan estratégico consecutivo, medible y al que se le puede seguir para determinar su efectividad y evolución, de acuerdo a la evolución de la misma empresa en el tiempo.

## Referencias

Desarrollo de carrera profesional en las empresas (plan) Que es y más. Publicado en Empleo y vida en el trabajo, 2019. <https://www.rrh-web.com/desarrollo-de-carrera-profesional.html>

bizneo.com, 2021. Habilidades laborales | Qué son y cuáles son las más importantes. [https://www.bizneo.com/blog/habilidades-laborales/#Que\\_son\\_las\\_habilidades\\_laborales](https://www.bizneo.com/blog/habilidades-laborales/#Que_son_las_habilidades_laborales)

rrh-web.com, 2019. Definición trayectoria laboral. Desarrollo de carrera profesional en las empresas (plan) Que es y más. <https://www.rrh-web.com/desarrollo-de-carrera-profesional.html>

Informe del empleo 2021. Consejo del Salmón. [https://www.aqua.cl/wp-content/uploads/2021/07/Informe-de-empleo\\_CdS.pdf](https://www.aqua.cl/wp-content/uploads/2021/07/Informe-de-empleo_CdS.pdf)

Joanna Davidovich, directora ejecutiva del CdS Conozca el nuevo "Reporte de Empleo" del Consejo del Salmón, Publicado el 20 de julio del 2021, tomado desde AQUA.cl. <https://www.aqua.cl/2021/07/20/conozca-el-nuevo-reporte-de-empleo-del-consejo-del-salmon/>

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