

Barómetro de la Salmonicultura:  
Iniciativas del sector de la  
Salmonicultura en la Macrozona Sur  
Austral, orientadas a impulsar la  
fuerza laboral con dificultades para  
su desarrollo.

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	1
Introducción	2
Metodología	3
Contexto de la inserción e inclusión laboral	4
Desafíos para la inserción de fuerza laboral con dificultades para su desarrollo	7
Las iniciativas territoriales en el marco de la inclusión laboral: Experiencias empresariales de la Salmonicultura y ventajas diferenciadoras de la integración.	10
Dimensión transversal de inclusión a los diversos grupos	10
Dimensión de inclusión de fuerza laboral femenina	11
Dimensión de inclusión de fuerza laboral de adultos mayores	12
Dimensión de inclusión de fuerza laboral de personas en situación de discapacidad	12
Dimensión de inclusión de fuerza laboral de pueblos originarios	14
Dimensión de inclusión de fuerza laboral de jóvenes	15
Dimensión de inclusión de fuerza laboral de migrantes	16
Conclusión	25
Referencias	26

## Resumen ejecutivo

Mediante una sistematización y análisis bibliográfico de experiencias e investigaciones internacionales y nacionales; así como derivado del análisis de cinco entrevistas realizadas a representantes de Gerencia de Recursos Humanos y Jefes de Área de empresas del rubro, se establecen antecedentes de los desafíos de la industria de la Salmonicultura, en la inclusión de fuerzas laborales con dificultades para su desarrollo. A modo general se describen iniciativas impulsadas para la promoción de la inclusión laboral, al igual que los desafíos y las oportunidades identificadas para estos grupos. Relevando hasta ahora, un estado de transición cultural al interior de las empresas en temáticas que aluden al desarrollo de trayectorias formativas y profesionales, políticas internas para el cuidado del capital humano con las características ya señaladas y procesos de relacionamiento comunitario con énfasis en la contratación y relación con proveedores locales

Con estos objetivos en un primer momento, se presentan datos cuantitativos para caracterizar la distribución de empleabilidad de jóvenes y mujeres en la Macrozona Sur, para luego profundizar en algunas iniciativas y recomendaciones que pueden facilitar procesos de inclusión de la fuerza laboral con estas características.

Existe una insistencia en las recomendaciones referidas a poder establecer una cultura laboral de la diversidad, donde se trabaje en la construcción de un ecosistema que potencie y acompañe a las personas con características diversas, sobre todo desde relaciones laborales, mediante *apoyos naturales* al interior de las organizaciones, flexibilidad de las tareas, pero sobre todo, una articulación intersectorial entre la industria y establecimientos educacionales, así como los equipos de Recursos Humanos al interior de las organizaciones, para mantener espacios de capacitación constante.

## Introducción

El presente reporte, constituye una exploración de los aspectos referidos al objetivo del Barómetro de la Salmonicultura para la Macrozona Sur Austral y que corresponde a: **Caracterizar iniciativas del sector de la Salmonicultura en la Macrozona Sur Austral orientadas a impulsar la fuerza laboral con dificultades para su desarrollo.**

En términos generales, en el primer apartado se presentan las consideraciones metodológicas asociadas al estudio, para luego continuar con un panorama de base, delimitado por datos generales para cada uno de los grupos y algunos datos de la fuerza laboral entregada por reportes propios de la salmonicultura. Luego, en un tercer momento, se construye un marco de antecedentes aplicado mediante el análisis de referencias complementarias a la inclusión de la fuerza laboral con dificultades para su desarrollo. En un cuarto apartado, se realiza una sistematización de las experiencias narradas por parte de los informantes que respondieron a la convocatoria para el desarrollo de este estudio, diferenciando extractos específicos de las entrevistas según los distintos grupos que se organiza según las dimensiones respectivas. Al final de este cuarto momento, se incluyen tablas de síntesis sobre las iniciativas y desafíos según cuatro ejes emergentes.

Finalmente, el conjunto de este escrito permite destacar aspectos relevantes que facilitan a situar en contexto, los desafíos de la integración e inclusión laboral, para continuar con una breve caracterización de cifras relativas al empleo y la ocupación en las regiones que delimitan el territorio conformado por la Región de Los Lagos, Aysén y Magallanes.

## 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. Participando de este proceso, informantes clave del Área de Recursos Humanos y Jefaturas de Área, perfiles definidos como relevantes por las experiencias relativas al cumplimiento de funciones específicas al desarrollo de Capital Humano para el sector, y transversalmente para los segmentos delimitados como constitutivos del grupo de personas que integran la fuerza laboral con dificultades para su ocupación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cabe destacar que una de las limitaciones asociadas al proceso de recolección de datos ha sido la participación de las empresas que conforman el sector de la Salmonicultura del Territorio, pese a lo anterior; tras el análisis de las respuestas obtenidas, se ha logrado obtener una representación homogénea del panorama ocupacional para el segmento de la fuerza laboral con dificultades para su desarrollo, situada a nivel macroterritorial.

## Contexto de la inserción e inclusión laboral

Actualmente, debido a diversos factores y procesos económicos y sociales existen ciertos sectores de la población que presentan dificultades para ingresar y mantenerse en el ámbito laboral. Estos grupos componen una diversidad debido a sus componentes identitarios y características sociodemográficas que los diferencian, y a su vez, debido a la configuración pluralista de las sociedades contemporáneas los conforman como grupos prioritarios de conocer y pensar para incluirlos como nueva fuerza laboral.

Estos grupos si bien son heterogéneos pueden ser identificados como mujeres, migrantes, personas en situación de discapacidad, jóvenes y adultos mayores. Para los objetivos y alcances de este informe entenderemos a los grupos anteriormente mencionados como fuerza laboral con dificultades para su inclusión.

La inserción laboral de las personas en situación de discapacidad constituye una temática de reciente interés en América Latina, aunque diversos instrumentos internacionales la han mencionado como un derecho inherente de esta población desde hace varios años. Sin embargo, dicho grupo tiene considerables obstáculos para insertarse en el ámbito del empleo. A nivel mundial, esto tiene como producto, bajos resultados sanitarios, académicos, menor participación económica y mayores tasas de pobreza que el resto de la sociedad (OMS, 2011).

En nuestro país la ley de inclusión laboral, promulgada el año 2018, promueve que las instituciones que tengan una dotación anual de 100 o más funcionarios o trabajadores, a lo menos incluyan en el 1% de esta dotación anual a personas con discapacidad o asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional. Estas normativas facilitan nuevos desafíos, pero igualmente nuevas posibilidades en la distribución del capital humano y, sobre todo, en la composición y diversificación sociodemográfica de la fuerza de trabajo. Según la encuesta CASEN (2017) las personas en situación de discapacidad que se presentan como desocupados es del 2,6 % e inactivos es de 67%. lo que da a entender que una gran parte de este grupo no accede a espacios laborales. Al interior de la categoría de inactivos este mismo estudio nos muestra que existe diferencia de distribución según género donde los varones con situación de discapacidad que se encuentran inactivos son el 57,4 % y las mujeres en esta condición son el 73,4%. Es interesante observar además que existen igualmente diferencias según el tramo de edad: donde las personas entre 18 y 29 años que se encuentran en situación de discapacidad y se encuentran inactivos son el 51,2%, entre 60 o más años que presentan estas dos características son el 84,4%. Con los datos presentados en el estudio de CASEN (2017) podemos señalar un aspecto relevante que hace referencia a que los grupos focalizados no son separables en la vida cotidiana ya que se conforman de forma interseccional. O sea se es mujer en situación de discapacidad, o adulto mayor con esta condición, etc.

Según el Estudio Nacional de la Discapacidad (Endisc) realizado el 2015, las personas en situación de discapacidad tienden a tener una mayor tasa de inactividad a medida que avanza la edad. Este mismo estudio concluye que tres de cada cuatro personas han trabajado alguna vez y se encuentran disponibles para hacerlo, pero suelen recibir remuneraciones menores a personas sin estas condiciones. Es importante mencionar que las personas en situación de discapacidad que se encuentran trabajando en su gran mayoría lo hacen en el sector privado (51,8%).

Pasando al otro grupo anteriormente mencionado podemos observar que la tasa de participación laboral de la mujer a nivel país es de 48,9%, mientras que en nuestra región es de un 45,3%. La tasa de desocupación es de un 8 % siendo la del país de un 7,9 % según los resultados de CASEN (2017). Un dato significativo de agregar el porcentaje de mujeres que se encuentran fuera del mundo laboral por labores de cuidado o quehaceres del hogar que es un 19,4% a diferencia de los varones que representan un 0,6%. La mayor cantidad de mujeres ocupadas laboralmente se encuentran desarrollando actividades en el comercio al por mayor y al pormenor (22,5%) mientras que relacionadas a la industria de la pesca solo mantienen un porcentaje de 0,4 % (CASEN, 2017). En la distribución porcentual por rama de actividad este mismo estudio muestra una gran brecha de género donde el 80% de la actividad en la industria de la pesca es representada por varones.

Los jóvenes por su parte presentan una tasa de desocupación de un 15,4% donde la mayor cantidad son mujeres 69,1% (CASEN, 2017). Lo que se condice con las razones para no trabajar donde el mayor porcentaje se encuentra en no tener con quien dejar a los hijos, adultos mayores u otro familiar (23,9%).

Con respecto a adultos mayores la tasa de participación laboral de personas de 60 o más años a nivel nacional es de un 31,8% (CASEN, 2017). En nuestra región para varones es de 43% y para mujeres 17,3 %. Donde el mayor porcentaje de empleabilidad se encuentra en el sector privado siendo este un 40,6% a nivel nacional.

La tasa de participación laboral de los migrantes a nivel nacional es de 59,4% de este grupo. Donde la mayor concentración de esta se encuentra entre los 30 y 44 años 88,9% y en la región metropolitana. La distribución según país de origen del estudio CASEN (2017) gráfica que el lugar de origen de esta fuerza laboral proviene de Venezuela (25,9%) y Perú (22,4%). Con respecto a la distribución de la población ocupada según actividad económica el mayor porcentaje se encuentra en el comercio (21,9%) y en el sector de la pesca solo encontramos el 0,2 % (CASEN, 2017). Siendo a nivel nacional el sector privado el que agrupa la mayor empleabilidad de este grupo (73,7%).

En lo que respecta a población indígena, nuestra región concentra el 14 % de población perteneciente a pueblos indígenas. Siendo la tasa de ocupación a nivel nacional de un 53,1%. La mayor concentración de esta fuerza laboral se encuentra en

el comercio (19,2%). La pesca por su parte concentra el 2,2% de esta fuerza laboral a nivel nacional según Casen (2017). Siendo igualmente el sector privado quien tiene el mayor porcentaje de empleabilidad de este grupo (60,3%).

En lo que respecta a la Salmonicultura, podemos destacar que existe un esfuerzo para presentar datos de la fuerza de trabajo pero desagregados por género y edad, y sobre todo por distribución geográfica como podremos observar a continuación.

En el sector de la Salmonicultura de la Macrozona Sur Austral, se pudo proyectar que para el año 2019 (con cifras del INE del 2016) se generaron 30.411 puestos de trabajo promedio, incluyendo puestos de trabajo directos y subcontratados (Consejo del salmón, 2021). Durante el trimestre enero - marzo 2021, las empresas del Consejo del Salmón (2011) emplearon mensualmente en promedio a 14.473 personas. Donde la mayor parte del empleo directo se concentra en las regiones de Los Lagos (5.975 trabajadores), Aysén (1.219) y Magallanes (798). Estas tres regiones de la Macrozona Sur concentran un 96% del empleo directo total como nos señala el Consejo del salmón (2021).

Con respecto al empleo de la fuerza laboral con dificultades para su desarrollo, podemos desagregar algunos datos. Un primer dato según rangos de edad que se puede describir es el de empleo juvenil (menores de 25 años) que representa un 12,3% del total de empleados, mientras que los mayores a 55 años corresponden al 5,8% del total. El empleo femenino por su parte tiene mayor presencia en los sectores administrativos, donde 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.

Al separar y especificar según regiones, podemos señalar que, en la Región de Los Lagos, el empleo directo está compuesto en un 36% por mujeres.

La fase productiva más intensiva en empleo corresponde a las plantas de proceso (61%), seguidos por el empleo en Agua Mar (18%).

En la Región de Aysén, por su parte, el empleo directo, está compuesto en un 36% por mujeres. La fase productiva más intensiva en empleo corresponde a la fase de Agua Mar (65%), seguidos por el empleo en plantas de proceso (30%).

Finalmente, en la región de Magallanes, el empleo directo está compuesto en un 33% por mujeres. La fase productiva más intensiva en empleo corresponde a la planta de proceso (64%), seguidos por el empleo en Agua Mar (26%) (Consejo del salmón, 2021).

## Desafíos para la inserción de fuerza laboral con dificultades para su desarrollo

Para favorecer un mejor nivel de vida de las personas y sus comunidades, se debe trabajar en eliminar ciertas barreras que imposibilitan la participación en el mundo del trabajo de estos grupos. Para avanzar en este objetivo las empresas pueden implementar distintas acciones para respetar las garantías individuales y avanzar hacia instancias de trabajo más diversas e inclusivas. Por ejemplo, cuando hablamos de personas en situación de discapacidad estas organizaciones pueden **facilitar la inclusión de un enfoque de discapacidad con base en derechos**. Lo cual permite dejar de caracterizar a estos grupos desde una visión pasiva, restrictiva y minusválida, hacia comprensiones de mayor actividad y posibilidad, **adecuando los escenarios laborales a contextos diversos que faciliten su acceso y desempeño en el espacio laboral**, enriqueciendo con esto, el ecosistema de trabajo y productivo de la industria. Según algunas investigaciones internacionales, impulsar la comprensión de la diversidad en el contexto laboral, posibilita la inclusión no solo de personas diferentes sino también **aprovechar en esta diversidad el talento personal** (OIT, 2018).

En algunos estudios se muestra esta inclusión laboral de los empleados en tal condición como un beneficio empresarial, generando exoneraciones tributarias (Ruiz, 2018). De igual forma, para facilitar la inclusión de estos grupos diversos se necesita **crear políticas inclusivas de recursos humanos**, diseñar reglamentos de selección del personal, mejorar la accesibilidad y generar una conciencia crítica sobre la temática. El uso del **lenguaje incluyente** es otro reto, dicho aspecto permite el empoderamiento de las personas en situación de discapacidad para lograr obtener un puesto laboral en iguales condiciones (Marrugo - Salas y Bernal, 2017). En cuanto a la jornada laboral o los tipos de trabajo a realizar, **es fundamental facilitar y acompañar una transformación cultural** al interior de las organizaciones que pueda alojar y recibir las nuevas relaciones que comienzan a surgir con la inclusión de estos nuevos integrantes en las faenas y procesos productivos. Es necesario **adaptarse a otras maneras de trabajo**, como el teletrabajo (Salazar, 2007) o el empleo con apoyo como una estrategia facilitadora de inclusión e incluso comenzar a pensar nuevas formas de comunicación como el lenguaje de señas, por ejemplo. Estudios realizados en España (Alcover y Pérez, 2011) utilizan el término **apoyos naturales** para indicar a aquellas personas de la organización que asumen proporcionar asistencia, información o compañía en el lugar de trabajo con el objetivo de facilitar el rendimiento independiente, total o parcialmente, de personas con discapacidad o capacidades diferentes, y para quienes la prestación de esta asistencia, información o contacto no es su principal responsabilidad, pero es muy eficiente en la inclusión y valoración de la diversidad en los procesos productivos. Otro estudio internacional realizado por Verdugo (2002) dejó en evidencia que el **apoyo ofrecido por los compañeros de trabajo** a un grupo de empleados con discapacidad producía una mejora considerable en los resultados de trabajo; además, cuando esta ayuda era realizada por los supervisores, o incluso gerentes, los beneficios obtenidos sobre la

calidad de vida en general, la pertenencia social, la integración y mantenimiento en el puesto de trabajo aumentaba considerablemente.

Por su parte la evidencia internacional muestra que los **empleados con distintos tipos de discapacidad que perciben un elevado apoyo organizacional** muestran **elevados niveles de satisfacción laboral** e interés por permanecer en la institución (Alcover y Pérez, 2011). Estos resultados son prometedores, y nos permiten sostener un primer avance para continuar profundizando en el estudio del rol que desempeña el apoyo en relación con otras conductas y actitudes de las personas con discapacidad en contextos organizacionales y laborales, y pueden contribuir de manera significativa, e importante, al diseño de estrategias que faciliten y potencien la normalización de este colectivo en el mercado laboral.

Para poder avanzar en este cambio cultural para incluir grupos diversos como mujeres, jóvenes, migrantes, adultos mayores y personas en situación de discapacidad existen **dos elementos fundamentales** que podrían ayudar a transitar estas nuevas formas de inclusión: **el reconocimiento legal de formas laborales más estables y la capacitación laboral**. Esta última tanto para que las personas adquieran nuevas habilidades para insertarse en los procesos productivos, como para que la organización en general pueda comprender las distintas prácticas y personas que se integran en su ecosistema de trabajo.

Como se mencionaba anteriormente, se puede afirmar que a lo largo de muchos años ha predominado una conceptualización de la discapacidad centrada sobre todo en el déficit, cuestión que se debe modificar y trabajar como espacio constante de capacitación y transmisión de una nueva cultura organizacional impulsada por el diálogo. Para esto es fundamental que **los equipos y profesionales del área de Recursos Humanos, puedan reevaluar los procesos de reclutamiento, selección y colocación de las personas con el objetivo de lograr una efectiva inserción**. Además de **fomentar una cultura de la diversidad** e inclusiva mediante programas internos constantes y estables en el tiempo.

Aunque muchas veces estas transformaciones pueden verse como difíciles al interior de las organizaciones productivas, son una oportunidad estratégica de desarrollo para complementar y diversificar su fuerza laboral. Para esto es necesario, e igualmente importante, **establecer nuevas redes y articulaciones con el territorio y sus diversas organizaciones**. Los sistemas educativos en todos sus niveles deben propender a la preparación para la inserción laboral y para que esto pueda ser efectivo se debe establecer vínculos importantes con la industria y sus procesos, e incluso sus tecnologías para que la preparación sea adecuada y en concordancia con los procesos de modernización de la industria.

En una investigación en Chile, realizada por Neriz (2020) se plantean interesantes dimensiones para considerar esta **relación entre Educación e Industria** y como ésta, puede resultar significativa y sobre todo eficiente para facilitar procesos de inclusión.

Un aspecto importante para facilitar la inclusión laboral de personas con discapacidad se encuentra en **modernizar las adecuaciones curriculares que permitan a las personas adquirir herramientas para potenciar su autonomía y desempeño favorable**, mediante **espacios de simulación en el aula**, realizando aproximaciones a los puestos de trabajo de las diversas industrias. Este proceso debe ser realizado mediante talleres laborales específicos, articulados con las demandas y el contexto particular del entorno. Esta autora, resalta la profunda necesidad de que las instituciones educativas puedan también fortalecer lineamientos de formación socio laboral mediante espacios de simulación y así establecer una fuerte vinculación con el territorio para **establecer alianzas que otorguen espacios de prácticas duales y progresivas para los y las estudiantes**.

Con respecto al desarrollo y potenciación de la inclusión de jóvenes y mujeres podemos recordar y puntuar algunas recomendaciones del informe de la CEPAL denominado *Políticas para la Inserción Laboral de Jóvenes y Mujeres en Chile (2009)* que reafirma la necesidad de **producir una articulación intersectorial entre instituciones educativas, públicas y privadas** para establecer procesos de **capacitación, acompañamiento e intermediación** en el desarrollo e inclusión de estos sectores de fuerza laboral y no solamente programas centrados en la contratación.

Según perspectivas, y recomendaciones, del informe anteriormente mencionado en los programas dirigidos al acompañamiento de jóvenes existe una desvinculación de la oferta de formación y orientación laboral con ámbitos de interés generacional de estos grupos: las juventudes suelen articular intereses más que seguir una carrera lineal y ascendente en sus trayectorias laborales. Suelen tratar de combinar distintos aspectos prioritarios de su vida con su vida laboral. Igualmente, estos programas de acompañamiento laboral no suelen incluir espacios que ayuden a aumentar los niveles de desarrollo educativo ni nivelación de estudios. Estos dos aspectos resultan fundamentales para incluir fuerza laboral juvenil en los procesos del desarrollo de la industria: **promover desarrollo educativo y proyectar formas laborales que permitan articular la vida laboral con otros aspectos prioritarios e interés del proyecto de vida de las juventudes actuales**.

Continuando con las recomendaciones de este informe, con respecto a la fuerza laboral femenina podemos indicar que los diferentes programas de acompañamiento de mujeres no incluyen una perspectiva de género transversal capaz de fortalecer las trayectorias laborales de las mujeres en la industria. **Incluir una mirada de género para facilitar la inclusión de mujeres implica sostener y validar ciertas preocupaciones y dificultades de estos grupos al mantenerse en puestos de trabajo como puede ser aspectos vinculados a la maternidad, al cuidado en general, a la dificultad que se pudo tener para acceder a nivelación de estudios y a la doble jornada laboral que suelen asumir**.

## Las iniciativas territoriales en el marco de la inclusión laboral: Experiencias empresariales de la Salmonicultura y ventajas diferenciadoras de la integración.

Como se ha señalado anteriormente, la inclusión laboral de aquellos grupos que presentan dificultades para su ocupación implica ciertos desafíos que transitan desde acciones específicas situadas en las necesidades propias de los procesos productivos originados como una necesidad concreta de las empresas, hasta la necesidad de gestionar el cambio cultural orientado a la inclusión desde acciones que trasciendan a las visiones pasivas, restrictivas y minusválidas, asociadas a estos grupos.

Ahora bien, ¿Cuáles son las experiencias destacadas por las empresas que se orientan a las particularidades de la inclusión laboral para estos grupos?

### Dimensión transversal de inclusión a los diversos grupos

Al consultar a las empresas participantes del estudio, se logra visualizar que esta transición, desde la imposición legislativa hacia la tematización del valor agregado que implica la inclusión, ya es algo concreto y situado a nivel de políticas internas transversales a cada uno de los segmentos de la población que componen este grupo, es decir: Jóvenes, Mujeres, personas pertenecientes a Pueblos Originarios, Adultos Mayores y personas en Situación de Discapacidad : ***“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 y me acabas de nombrar el tema de los pueblos originarios nosotros también tenemos nuestra política de responsabilidad social empresarial en el seno del comité de diversidad”***(Emp.1).

En términos generales, propios a las organizaciones en su totalidad de unidades que las componen y centradas en el buen trato y respeto mutuo: ***“Ahí se hizo una socialización con las áreas para contarles las formas de trato, los cuidados como esas cosas específicas*** (Emp.1)

De esta manera, se proyecta que la inclusión no es una distinción que surge desde la diversidad y las características particulares de cada grupo , es decir; la distinción de la “inclusión” surge como contraparte de la discriminación, haciéndose énfasis en que las posibilidades de integración son transversales a todos los grupos que hoy componen la fuerza de trabajo sin diferencias ***“nosotros fomentamos el que la persona tenga la competencia para desarrollar el cargo el conocimiento y la actitud, las ganas de trabajar, independientemente de género, raza, condición de discapacidad o edad”*** (Emp.1). Esta idea si bien facilita la integración a la población

en general disminuye la integración a grupos específicos al no especificar en las características particulares de cada uno.

## Dimensión de inclusión de fuerza laboral femenina

Se observan políticas internas que impulsan acciones particulares centradas en la búsqueda de la paridad o equidad de género, y que constituyen iniciativas centradas en el buen trato y la no discriminación, superando las barreras culturales que tradicionalmente se asocian a rubros o sectores productivos, predominantemente masculinos: **“también hemos hecho capacitación con nuestras gerencias y subgerencias en sesgos inconscientes y relacionados con todo lo que tiene que ver con género porque nos lanzamos un desafío de aumentar el porcentaje de mujeres contratadas, en la compañía desde el año pasado es una indicador” (Emp.1).**

Donde las iniciativas consideradas en la integración de la fuerza de trabajo femenina, ha trascendido la ocupación de este segmento a perfiles ocupacionales que implican el liderazgo activo y responsabilidades asociadas a la toma de decisiones y gestión: **“en este sentido y con orgullo puedo decir que hoy en día ya tenemos 6 mujeres en aguamar, tenemos una jefa del centro y 5 asistentes de centro” (Emp. 1).**

Con respecto al segmento específico de las **mujeres** podemos agregar que existe una marcada distinción según labores pero que actualmente se va flexibilizando : **“para la oficina es normal no hay ninguna diferencia, hay contratación de mujeres (...) pero en los centros de cultivo es donde está la diferencia, por que la industria muchas veces es como bien...le da harta preferencia a los hombres, por ser lugares de riesgo, hay navegaciones, inclemencias del tiempo ¿ no cierto?, pero nosotros hicimos también la inferencia y hoy contamos con profesionales mujeres, y con operarios mujeres (...) En los mismos centros de cultivo, hoy día tenemos profesionales que son mujeres y operarios que son mujeres” (Emp.4)**

Con respecto a este mismo grupo podemos incluir que existen prácticas vinculadas al ser **mujer** y a su desarrollo futuro, al pensar su relación con la etapa como **adultas mayores** : **“normalmente entre octubre y diciembre de todos los años desarrollamos un programa de oficio en donde tomamos algunas trabajadoras que tienen sobre 50 años estoy hablando específicamente mujeres y generamos algún taller de oficio que les permita a la hora de jubilar, generar su propio proyecto y su emprendimiento” ( Emp. 3).**

## Dimensión de inclusión de fuerza laboral de adultos mayores

Según lo informado por los entrevistados existe inclusión con respecto a los **adultos mayores**: **“para nosotros no es limitante el tema de personas que sean de mayor edad o que estén ya digamos pensionadas, al contrario, hay muchas personas que tenemos hoy en día que nos indican que son pensionadas y obviamente con experiencia” (Emp. 4)**

De hecho, se puede observar que **“No hay restricción en este grupo, ellos son uno más, tenemos cocineros la verdad es que bastante de edad, las puertas están abiertas y hemos seguido con ellos” (Emp.4).**

Esta inclusión si bien es favorable puede presentar una dificultad al no considerar ciertas características específicas y adaptaciones laborales necesarias para facilitar el ingreso y continuidad de estos grupos y la creación de sus respectivos perfiles que no existen: **“No hay perfiles específicos” (Emp.4).**

## Dimensión de inclusión de fuerza laboral de personas en situación de discapacidad

Adicionalmente y en cuanto a los ámbitos de desempeño específicos en los que se proyecta la ocupación de grupos en situación de discapacidad y haciendo énfasis en la transversalidad y homogeneidad de oportunidades, ha sido una preocupación por parte de las empresas, la integración en los perfiles necesarios para el cumplimiento de actividades laborales cotidianas, de las características que podrían ser propias de este segmento, mediante el desarrollo de instancias de evaluación externas para la inclusión efectiva: **“sabemos hoy día qué tipo de cargos nosotros tenemos disponibles y podrían ser usados por qué tipo de condición especial que tenga cada persona, por ejemplo una persona que tenga problemas auditivos, lo podemos incorporar en una unidad de procesos, tenemos ese levantamiento que se hizo con una experta en el tema que nos dejó clarito lo de las posibilidades” (Emp.2).**

Sin embargo y pese a las iniciativas impulsadas en la formalización de perfiles que consideran la inclusión de este segmento, quedan aspectos aún pendientes de mejorar, particularmente aquellos que permitirían la integración de personas en una situación de discapacidad mayor y referidas a su desplazamiento: **“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” (Emp.2)**

En términos de las dificultades asociadas a la integración ocupacional y como parte de características específicas que permiten derivar obstáculos o desafíos propios de las personas en situación de discapacidad pero que sin embargo se vislumbran como oportunidades para una inclusión efectiva mediante la formación y especialización al interior de las empresas, resaltándose que este grupo, presenta ciertas carencias formativas que restringen las posibilidades para su empleabilidad: ***“ahora estamos en ese proceso de búsqueda de gente en la región y abiertos a poder formar y desarrollar; porque la realidad es que hoy día no tenemos personas en esas condiciones, formadas, entonces tengo que tener la apertura de salir a buscar en qué posiciones los puedes ubicar, para irlos formando en el camino y hacer algunos pilotos así que eso es un tremendo desafío”*** (Emp.1)

Pese a esta situación, se destaca la prioridad puesta en la seguridad ocupacional y en el vínculo comunicativo con personas en situación de discapacidad, particularmente auditiva, reduciendo con esto, ciertas barreras que imposibilitan la participación en el mundo del trabajo, fomentando el desarrollo de “apoyos naturales” al interior de las empresas: ***“Hemos hecho capacitación en lenguaje de señas porque tenemos personas con dificultades auditivas en algunas plantas y nos tomamos en serio esto y dijimos qué vamos a hacer para también comunicarnos de una mejor manera”*** (Emp.1) Y en lo que refiere a la reducción de riesgos laborales: ***“teníamos alarmas sonoras, entonces algunas alarmas fueron cambiadas por estroboscópicas creo que es el nombre técnico, por aquello de que una persona que tiene problemas auditivos necesita algún otro estímulo para poder detectar que hay alguna situación de emergencia y algunos de estos ajustes siempre ya están previstos con el equipo de seguridad y salud en el trabajo”*** (Emp.1).

Instancias también que configuran aspectos normativos que se desprenden de las condiciones de “accesibilidad universal”: ***“algunos de los proyectos que incluso ya se están realizando, están pensados con estas adaptaciones universales para personas con discapacidad”*** (Emp.1).

Las iniciativas en lo que respecta a personas en **situación de discapacidad** podemos distinguir las adaptaciones en aspectos vinculados al trabajo de oficina y en las operaciones en centros de cultivo: ***“es un poco más complejo en los centros de cultivo, porque hay navegaciones, hay inclemencia del tiempo, los accesos son bastante difíciles de poder accesibilidad allá. Sin embargo, en la oficina, nosotros estamos en búsqueda de una persona con, que...tenemos acceso, la oficina está adecuada para eso. Tenemos estacionamiento, tenemos los accesos, tenemos baño en planta baja. Pero estamos en búsqueda de una persona en situación de discapacidad”*** (Emp.4).

Es en estos espacios administrativos donde se facilita mayor la inclusión y las adaptaciones de infraestructura y de procesos: ***“No es fácil, hoy día tenemos una plaza clara, hoy día estamos sin secretaria administrativa, está en planta baja, que***

**tiene acceso, que tiene todas las condiciones para poder trabajar, y hoy día ese puesto está vacante. Y ese es el que queremos integrar” (Emp.4).**

Complementario a lo expuesto anteriormente, cabe destacar, que la mirada en torno a la inclusión, no sólo se vuelca hacia la inclusión ocupacional sino que también se piensa, más bien se concreta, hacia el exterior, generando procesos de formación interna, orientados al componente de género y personas en situación de discapacidad, para la atención y el trato cotidiano: **“Acabamos de cerrar la capacitación de atención inclusiva con una mirada de género pero también con una mirada de personas con discapacidad esta capacitación de atención inclusiva la recibe todo el personal que atiende a personas, que están en recepción o personas que están en retail o personas de recursos humanos” (Emp.1)**

## **Dimensión de inclusión de fuerza laboral de pueblos originarios**

Ahora bien, en cuanto a lo que respecta a la inclusión de personas que declaran ascendencia originaria, se tematizan ciertas acciones que surgen o encuentran sus causas en los contextos territoriales en los que se desarrolla la actividad productiva del rubro, fuertemente imbricados en las comunidades locales, tanto a nivel de contratación como en lo que refiere a la adquisición de productos: **“En todas las áreas hay preferencia para contratar proveedores locales, en centros de cultivo hay preferencia a la señora que vende verduras, cosas de la zona y efectivamente tenemos trabajadores que pertenecen a comunidades indígenas y que forman parte activa de las comunidades indígenas” (Emp.2).** En relación al mismo ámbito, se destaca el desarrollo de iniciativas empresariales que aluden al involucramiento comunitario, desde la reciprocidad del conocimiento mutuo, es decir, la socialización de las actividades productivas específicas en las comunidades, así como el acercamiento a las comunidades y el conocimiento de sus particularidades culturales: **“Las pisciculturas están como bien inmersas en localidades de comunidades, Tenemos un programa de puertas abiertas donde invitamos a las comunidades a conocer nuestras instalaciones y conocen cómo y bajo que estándares operamos, entonces este programa nos permite también conocer a nuestras comunidades” (Emp.2)**

Esta política interna de puertas abiertas, no sólo se centra en las comunidades locales, sino que además se extiende a otro de los segmentos que componen la fuerza de trabajo con dificultades para su ocupación.

Sobre las prácticas e iniciativas relacionadas a los **pueblos originarios** se puede establecer una relación de cooperación y colaboración con las comunidades presentes en el territorio de cuatro formas principalmente 1) mediante convenios “a

través de la asociación de Salmoneros de Magallanes hay un plan, el de las comunidades Kaweshkar, entonces hay un convenio, en el cual nosotros apoyamos y fomentamos el trabajo ahí.” (Emp.3) 2) como fuerza de trabajo en los procesos productivos, **“Tenemos gente de comunidades trabajo en los centros si, hay operarios que están contratados directamente (...) Directamente tenemos gente en los centros”** (Emp. 2). 3) como proveedores de servicios asociados a la producción: **“tenemos por ejemplo servicios con comunidad Kaweshkar hoy día trabajando en los centros (...), ellos son servicios de por ejemplo: hay una cuadrillas de personas que nos apoyan en la alimentación, en los inicios y en los términos de los ciclos, eso es un servicio, nos ayudan en la limpieza de los bordes costeros, bueno, dos servicio con la limpieza de los bordes costeros: uno spot, donde uno llama a una de estas empresas que son de Kaweshkar y ellos nos ayudan con la limpieza y otro que está constante en Puerto Natales, con embarcación, con limpieza de borde costero”** (Emp.4) y 4) apoyo de emprendimientos propios de las comunidades **“nosotros nos acogemos, apoyamos el desarrollo de los emprendimientos que tienen las comunidades”** (Emp.3)

## Dimensión de inclusión de fuerza laboral de jóvenes

En lo que respecta a los y las jóvenes, se destaca el involucramiento o la relación establecida con establecimientos educacionales técnico profesionales, para motivar un posterior desarrollo laboral que implicaría el inicio de una trayectoria laboral con posibilidades también de ampliar sus posibilidades de formación y desarrollo: **“además hemos ido generando un poco de cultura de nuestra producción entre los estudiantes que llegan de la escuela o de liceos técnicos a visitarnos, la idea es que el día de mañana ellos nos elijan para trabajar y desarrollarse con nosotros”** (Emp.2)

En lo que respecta a los sectores de **jóvenes** se puede dejar entrever que existe articulación con sectores educativos lo cual permite continuidad, actualización y desarrollo laboral para estos grupos: **“Nosotros tenemos una alianza con un liceo de aquí de la zona, que es el liceo María Behety. (Emp.4).** Donde se pueden observar el uso de nuevos formatos e innovación para transmitir los conocimientos **“Dentro de eso, le hemos dado apoyo a ellos, hemos hecho charlas en el liceo. En periodo de COVID hicimos cápsulas grabadas para que ellos puedan tener clases, en estas clases virtuales dada la contingencia del COVID.”** (Emp.4). E igualmente nuevas formas de acceso y vinculación **“Y ellos tienen la oferta de poder hacer práctica en nuestros centros. Han hecho práctica y se han quedado trabajando, hoy día hay más de 10, 12 chicos trabajando en los centros de cultivos que han salido desde el**

mismo liceo, han hecho su práctica y hoy día han trabajado con nosotros” (Emp.4). Experiencia similar mencionada por otro entrevistado: **“el programa de inclusión que tenemos incluye prácticas laborales y estamos con prácticas duales, después de la práctica pasan a contratación y llevamos así más de 10 años; es un programa que partió con jóvenes principalmente”** (Emp.3).

## Dimensión de inclusión de fuerza laboral de migrantes

Con relación a los grupos **migrantes** se puede destacar una iniciativa para facilitar la incorporación sobre todo respecto a la traducción y mediación del lenguaje en lo referido a la prevención: **“hay un porcentaje trabajadores extranjeros haitianos y se han realizado traducciones para hacer más accesible el contenido”** (Emp. 2).

Este grupo es uno de los que menos se puede extraer información en la entrevistas ya que se presentan muchas veces se presenta bajo una categoría no diferenciada de inclusión.

Finalmente, y retomando las representaciones asociadas discursivamente a las experiencias en torno a la inclusión, sus desafíos y oportunidades, los relatos obtenidos permiten acercarnos a la idea de la adopción de una perspectiva empresarial concordante con los resultados de investigaciones y experiencias internacionales. Como lo señalado por Alcover y Pérez (2011), quienes establecen el resultado o impacto positivo al interior de las organizaciones, en cuanto a su clima laboral interno, caracterizados por el apoyo, el respeto y la satisfacción; así como también el resultado de la inclusión misma de este grupo, que se traduce en la consolidación de una trayectoria o carrera laboral: **“yo creo que es gente más jugada con la empresa como que agradece más la oportunidad y tienden a permanecer más en el tiempo, también mejoran el clima, hacen un cambio en el equipo de trabajo, la relación con sus compañeros es positiva desde el día uno”** (Emp.2) y que contribuye no sólo significativamente al cumplimiento de los estándares laborales propios de la industria, sino que propicia un cambio cultural al interior de las organizaciones, derribando barreras construidas en torno a ideas preconcebidas o prejuicios: **“la ventaja más que todo es deslastrarnos de los mitos que podemos tener, que fuera de que puedan llegar a ser una carga, pueden desempeñarse normalmente en el puesto de trabajo como cualquier otra persona”**(Emp.1)

A modo de síntesis podemos visibilizar ciertos puntos en común que emergen de los análisis de las entrevistas con la revisión de antecedentes. De forma descriptiva podemos sostener que la experiencia de la industria se puede sintetizar en **cuatro ejes de trabajo** para facilitar la inclusión de fuerza laboral con dificultades: **1) Conciliación de la vida laboral, 2) Política de responsabilidad social empresarial, 3) Capacitaciones y 4) Adaptaciones.**

Con respecto a la primera se hace referencia a una política de equidad, principalmente necesaria en una perspectiva de género hacia la fuerza laboral femenina, que ayudaría a conciliar el trabajo con la vida cotidiana. Acá podemos encontrar acciones vinculadas a igualar remuneraciones, facilitar acceso a puestos de trabajo y facilitar el acceso de ciertas prestaciones de salud. Estas prácticas sobre todo están dirigidas al personal femenino, el **desafío se encuentra en que puedan alcanzar de forma transversal a los distintos grupos y no uno en específico, aun sabiendo que es fundamental para la inclusión del segmento femenino.**

En lo que respecta al segundo eje podemos observar que sobre todo se suelen relacionar a actividades de beneficencia en momentos específicos donde se asiste a grupos considerados vulnerables. **Acá el desafío se encuentra en poder construir una mirada más integral hacia estos grupos y no solamente incluirlos de forma asistencial sino comenzar a incluirlos como colaboradores de la industria y sus procesos productivos.**

La tercera dimensión relacionada a las capacitaciones se suele destacar un constante esfuerzo y sensibilidad por mantener una cultura de la mejora constante, pero, esto debe **incluir también el trabajo sobre aspectos emocionales y habilidades blandas que permitan el acompañamiento de estas nuevas identidades que ingresan al ecosistema laboral.** Esta cultura de la diversidad debe tratar de incluirse en cada uno de los departamentos y procesos.

Finalmente, podemos observar que en lo que respecta a la dimensión de adaptaciones que existen mejoras para la inclusión a nivel de infraestructura, que aún faltan, pero existe cierta apertura y sensibilidad a construir equipamiento que promueva la inclusión, pero se debe ampliar esta idea de **adaptación a otros componentes de la cultura laboral como son ciertos protocolos, procesos de selección, horarios y modalidades de trabajo.** Siendo uno de los mayores desafíos adaptar ciertos aspectos de la industria a cada uno de los grupos anteriormente focalizados.

A modo de síntesis se esquematizan a continuación iniciativas y desafíos según los distintos grupos, organizadas según las dimensiones mencionadas anteriormente.

**Tabla 1 Iniciativas y desafíos para la inclusión laboral: Mujeres**

Mujeres	Iniciativas	Desafíos
Conciliación de la vida laboral	Atención psicológica Prestaciones de salud Convenios con instituciones de apoyo	Profundizar de forma transversal una perspectiva de género, sobre todo vinculado a aspectos relacionados a las tareas de cuidado  Aumentar la cobertura de guarderías a la diversidad de turnos realizados sobre todo por las operarias
Políticas de responsabilidad empresarial de social	No se observan	Aportar y vincularse con espacios e instituciones que promuevan la igualdad de género en la sociedad
Capacitaciones	Acceso a facilitar procesos de mejorar cargos laborales  Programas piloto para "mejorar la cancha"  Sindicalización femenina	Apoyar en todas las empresas programas piloto  Apoyar la sindicalización femenina
Adaptaciones	Flexibilidad en tareas laborales para mujeres en situación de maternidad	Adecuar tareas y flexibilizar labores para mujeres en situación de embarazo o cuidado de niños y niñas menores

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existe una sensibilización sobre este grupo que va en aumento en la industria, pero la invitación se encuentra en poder volver transversal esta mirada ya que como muestra la experiencia, la fuerza laboral femenina encuentra dificultades en su acceso al mundo del trabajo debido a la sobrecarga de las tareas vinculadas al cuidado de hijos, adultos mayores y/o personas en situación de discapacidad.

**Tabla 2 Iniciativas y desafíos para la inclusión laboral: Jóvenes**

Jóvenes	Iniciativas	Desafíos
Conciliación de la vida laboral	No se observan	Incorporar aspectos e incentivos generacionales a las trayectorias laborales
Políticas de responsabilidad empresarial de social	Vinculación y aportes a instituciones educativas	Mantener y profundizar la vinculación actualizada con instituciones educativas
Capacitaciones	Constantes procesos de mejora y acompañamiento  Apertura de la industria para espacio de práctica	Fortalecer las capacitaciones para acompañar y mantener trayectorias laborales en el rubro
Adaptaciones	No se observan	Adecuar horarios y jornadas laborales progresivas para incorporación de jóvenes

Fuente: Elaboración propia

Los jóvenes por su parte, presentan características particulares en el mundo del trabajo, sobre todo por diferencias generacionales entre la cultura laboral y la cultura juvenil. Los desafíos se encuentran en poder flexibilizar esta última para facilitar su incorporación, esto se puede llevar de buena forma al articular la industria con instituciones educativas, lo cual como se puede observar en las entrevistas está dando muy buenos resultados. La articulación educación - industria resulta fundamental no solo en el proceso de captación de fuerza laboral juvenil sino sobre todo en una constante posibilidad de estudios y mejoras continuas mediante capacitaciones y acceso para continuar procesos educativos superiores y técnicos.

**Tabla 3. Iniciativas y desafíos para la inclusión laboral: Pueblos Originarios**

Pueblos originarios	Iniciativas	Desafíos
Conciliación de la vida laboral	No se observan	- Facilitar incluir aspectos interculturales a la cultura organizacional
Políticas de responsabilidad social empresarial	Acción social con comunidades con quienes se comparte territorio  Acciones vinculadas a la comunidad  Vinculación como colaboradores	Promover y facilitar espacios de encuentro y valoración de la diversidad cultural  Ayudar al desarrollo de aspectos de la propia comunidad y su cultura
Capacitaciones	No se observan	Generar espacios de intermediación cultural para la valoración de la cultura de las comunidades donde se comparte territorio
Adaptaciones	No se observan	Adaptar protocolos e información a las diversas culturas

Fuente: Elaboración propia

Los pueblos originarios se encuentran vinculados a la industria de diversas formas, pero es necesario poder avanzar de forma progresiva en una mirada que los diferencie y que promueva la inclusión no sólo como un trabajador igual a los demás con una identidad distinta sino con una cultura diversa que pueda aportar con su saber a los procesos productivos. Son estas mediaciones interculturales al interior de la cultura organizacional las que pueden entregar riqueza a las relaciones humanas y a la vinculación de la industria con el territorio, cooperando en el mutuo reconocimiento del valor y aporte al país de cada una de estos actores sociales.

Tabla 4. Iniciativas y desafíos para la inclusión laboral: Adultos Mayores

Adultos mayores	Iniciativas	Desafíos
Conciliación de la vida laboral	No se observan	Promover el acceso a prestaciones de salud  Flexibilizar y adecuar las cargas y tareas laborales según ciclo vital
Políticas de responsabilidad social empresarial	Acción social con clubes de adultos mayores  Ayuda social con recursos financieros a clubes de adultos mayores  Proyectos de acompañamiento luego de jubilar para los y las trabajadoras	Profundizar los proyectos de acompañamiento en la jubilación  Establecer proyectos de acompañamiento de forma transversal
Capacitaciones	Existen procesos de mejora y acompañamiento	Adecuar capacitaciones al momento vital
Adaptaciones	No se observan	Adaptar perfiles y procesos de selección

Fuente: Elaboración propia

En relación a los adultos mayores es necesario adecuar los procesos a su momento vital. Actualmente es una muy buena instancia las iniciativas vinculadas al acompañamiento en los procesos posteriores a la jubilación, estos espacios ayudan a un diálogo intergeneracional y a la construcción de un trayectoria laboral vinculada a la biografía personal de los trabajadores y trabajadoras del sector.

**Tabla 5: Iniciativas y desafíos para la inclusión laboral: Población Migrante**

Población migrante	Iniciativas	Desafíos
Conciliación de la vida laboral	No se observan	Promover la tramitación y facilidad de regulación de situaciones laborales
Políticas de responsabilidad social empresarial	Acción social con población migrante	Fortalecer la acción social con estos grupos
Capacitaciones	No se observan	Realizar capacitaciones sobre diversidad cultural para fortalecer la cultura organizacional
Adaptaciones	Traducción de contenido sobre seguridad	Estandarizar protocolos de información a distintos idiomas  Profundizar aspectos de traducción e intermediación cultural en la mayoría de los procesos

Fuente: Elaboración propia

Como veíamos en los datos, la población migrante se presenta como una gran fuerza laboral en crecimiento en nuestro país, los actuales procesos migratorios reflejan la necesidad de la constante adecuación de los sectores productivos a la diversidad de las sociedades actuales. Aquí resulta de suma relevancia avanzar en la comprensión cultural de estos grupos y la constante sensibilización de los trabajadores chilenos ante estas poblaciones. Facilitar espacios de encuentro de formas sencillas mediante aspectos culturales como la comida, la música, bailes típicos al ser incluidas en un ambiente de celebración multicultural puede enriquecer una cultura del respeto y la diversidad.

Tabla 6: Iniciativas y desafíos para la inclusión laboral: Personas en situación de discapacidad

Personas en situación de discapacidad	Iniciativas	Desafíos
Conciliación de la vida laboral	Iniciativas de adaptación de tareas laborales	Flexibilidad en las tareas para poder adecuarlas a las distintas capacidades  Promover el apoyo entre trabajadores para facilitar la realización de tareas
Políticas de responsabilidad social empresarial	Donaciones a instituciones educativas  Acercamiento a escuelas educativas especiales  Acción social con instituciones que trabajan con estos grupos	Mantener y profundizar la ayuda y articulación con escuelas e instituciones educativas especiales
Capacitaciones	Capacitaciones en lenguaje de señas	Promover capacitaciones adecuadas para las personas en situación de discapacidad  Promover espacios de capacitación para toda la organización para la valoración de la diversidad
Adaptaciones	Adaptaciones de infraestructura	Adecuar equipamiento e infraestructura para mejorar accesibilidad y desempeño en la industria  Adecuar comunicación y equipamiento para el correcto desempeño de tareas y seguridad en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Las personas en situación de discapacidad son quizás las más diversificadas al interior de su propio grupo. Son distintas las situaciones que cada uno y una tiene, lo cual requiere de un esfuerzo mayor de adaptación, que necesita un fuerte trabajo en equipamiento e infraestructura para poder efectuar una inclusión que se mantenga en el tiempo. Cómo se desarrolla en el apartado primero de este reporte, gran parte de estas personas cuentan con experiencias laborales esporádicas, lo cual promueve menores remuneraciones y dificulta la independencia. El sector privado tiene sensibilidad ante estos grupos, por eso concentra gran parte de su fuerza laboral en sus sectores productivos. La ley de inclusión puede ser una gran oportunidad para promover la inclusión de estas personas, pero es necesario poder adaptar de forma transversal los procesos y no solamente aspectos materiales que ya son un gran desafío, pero que varias industria ya han tomado como propio.

## Conclusión

Las diversas experiencias comentadas, sostienen la necesidad de construir una cultura organizacional laboral que facilite la diversidad. Para cumplir con este objetivo resulta relevante fortalecer relaciones de acompañamiento entre diversos sectores de la industria, tanto al interior de las organizaciones productivas como con el contexto y el territorio.

Una articulación relevante, fuertemente mencionada es la necesaria y fundamental relación con los centros educativos para que los procesos de enseñanza y aprendizaje se encuentren relacionados con los procesos de modernización y producción de la industria. En pro de este objetivo es necesario igualmente mantener constantes procesos de capacitación para la inclusión y trayectoria laboral de los sectores caracterizados.

De igual manera, se ha dado cuenta de los mecanismos desarrollados al interior de las empresas, que permiten superar ideas preconcebidas en torno a las características particulares de cada uno de los segmentos de la población con dificultades para su ocupación, transitando a un cambio cultural que se regula no sólo mediante los criterios definidos por un marco normativo legal que es común a todas las organizaciones e instituciones a nivel nacional; sino que también, mediante la definición de líneas estratégicas de acción, mediante políticas internas particulares a las realidad de cada una de las empresas participantes.

## Referencias

Alcover, C. y Pérez, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Med segur trab*, (57). (1), 206 - 223.

CASEN (2017). Encuesta de caracterización socioeconómica nacional.

CEPAL (2009) Políticas para la inserción laboral de jóvenes y mujeres en Chile.

Consejo del salmón (2021). Reporte de empleo.

ENDISC (2015). Segundo estudio nacional de la discapacidad.

Marrugo - Salas, L., Bernal, O. (2017) Inclusión socio laboral de las personas con discapacidad en empresas de la ciudad de Cartagena de Indias. *Aglala*, (8). (1), 282 - 315.

Neriz, P. (2020). Visibilizar nuevas prácticas de inserción laboral de jóvenes egresados de escuelas especiales en el marco de la Ley. 21.015 de inclusión laboral [Tesis para optar al grado de magister, Pontificia Universidad Católica de Santiago].

OMS (2011) Informe mundial de la discapacidad.

OIT (2018) Panorama Laboral 2018. América latina y el Caribe.

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>

Ruiz, B. (2018) Beneficio tributario del impuesto a la renta en la contratación de trabajadores con discapacidad. *Espacios*, (39). (4), 1 - 8.

Salazar, C. (2007) El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: una gran carretera virtual por recorrer. *Ciencia y trabajo*, (9). (25), 89 - 98.