

R E P O R T E

# Brechas de capital humano con foco en ocupaciones

2 0 1 8



## Í N D I C E

1.	Introducción	4
2.	Metodología	5
2.1.	Diseño de instrumentos	5
2.2.	Diseño de la muestra	5
	<i>Sectores Industria Manufacturera y Comercio</i>	6
	<i>Sector Turismo</i>	6
2.3.	Reporte de terreno	7
	<i>Empresas</i>	7
	<i>Trabajadores</i>	8
3.	Resultados	9
3.1.	Sector Turismo	9
3.1.1.	Contexto actual y tendencias futuras en el sector	10
3.1.2.	Brechas de ocupaciones: Selección, Rotación, y Escasez de trabajadores	12
	<i>Selección y reclutamiento de trabajadores</i>	12
	<i>Rotación de trabajadores</i>	16
	<i>Escasez de ocupaciones</i>	19
3.1.3.	Estrategias frente a las brechas: Rol de la capacitación y trabajadores inmigrantes	22
	<i>Capacitación</i>	22
	<i>Migrantes</i>	23
	<i>Brechas de ocupaciones identificadas en el Sector Turismo</i>	25
3.2.	Sector Comercio	27
3.2.1.	Contexto actual y tendencias futuras en el sector	29
3.2.2.	Brechas de ocupaciones: Selección, Rotación, y Escasez de trabajadores	30
	<i>Selección y reclutamiento de trabajadores</i>	30
	<i>Rotación de trabajadores</i>	33
	<i>Escasez de ocupaciones</i>	34
3.2.3.	Estrategias frente a las brechas: Rol de la capacitación y trabajadores inmigrantes	36
	<i>Capacitación</i>	36
	<i>Migrantes</i>	37
3.2.4.	Brechas de ocupaciones identificadas en el Sector	38
3.3.	Sector Industria Manufacturera	41
3.3.1.	Contexto actual y tendencias futuras en el sector	42
3.3.2.	Brechas de ocupaciones: Selección, Rotación, y Escasez de trabajadores	43
	<i>Selección y reclutamiento de trabajadores</i>	43
	<i>Rotación de trabajadores</i>	45
	<i>Escasez de ocupaciones</i>	46
3.3.3.	Estrategias frente a las brechas: Rol de la capacitación y trabajadores inmigrantes	49
	<i>Capacitación</i>	49
	<i>Migrantes</i>	50
3.3.4.	Brechas de ocupaciones identificadas en el Sector Industria Manufacturera	51

## Í N D I C E

4. Conclusiones	.....	53
5. Referencias	.....	54
6. Anexos	.....	54
6.1. Protocolo contacto empresas	.....	54
6.2. Carta solicitud de colaboración	.....	55
6.3. Pauta entrevista empresas	.....	56
<i>Comercio</i>	.....	56
<i>Turismo</i>	.....	57
<i>Industria manufacturera</i>	.....	58
6.4. Pauta entrevista trabajadores	.....	60
6.5. Cuestionario para empresas	.....	61
<i>Consentimiento Informado</i>	.....	61
<i>Cuestionario Identificación de brechas de capital humano en ocupaciones</i>	.....	62
6.6. Listado de empresas entrevistadas	.....	65
6.7. Listado de trabajadores entrevistados	.....	67
6.8. Dimensiones abordadas en las entrevistas semi-estructuradas a empresas	.....	68

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente informe busca identificar y caracterizar las brechas de ocupaciones presentes en tres sectores económicos de la Región Metropolitana: turismo, comercio e industria manufacturera. En un documento anterior (Informe de Priorización de sectores), se ha presentado un diagnóstico general de las actividades productivas con presencia en la región, justificando la selección de los sectores mencionados. Al caracterizar las brechas ocupacionales se han seguido las directrices, tanto conceptuales como metodológicas, provenientes del Observatorio Laboral Nacional (Manual de priorización de sectores).

En primer lugar, por brecha de ocupaciones se entiende la diferencia entre la cantidad de trabajadores requeridos por el mundo productivo para cumplir determinadas funciones y la cantidad de trabajadores efectivamente disponibles en el mercado laboral para cubrir dichas vacantes. De este modo, es necesario distinguir entre brechas de ocupaciones y otras brechas de capital humano, como la dificultad de encontrar trabajadores con determinadas habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo (brecha de competencias), que cuenten con un reconocimiento oficial y válido de dicha capacidad (brecha de certificaciones) o el desajuste entre las competencias de un trabajador y el tipo de trabajos a los que puede acceder (skill mismatch).

En segundo lugar, si bien en principio una brecha de ocupaciones puede tener cualquier signo (más trabajadores que vacantes o viceversa), en el presente informe el concepto de brecha es utilizado únicamente en referencia a los casos en que las empresas son incapaces de llenar sus vacantes por falta de trabajadores para desempeñar determinada ocupación o cuando lo hacen con extrema dificultad. De manera más específica, y siguiendo a la literatura especializada, no debe hablarse de brecha simplemente cuando hay un desajuste entre oferta y demanda, sino cuando esta diferencia se mantiene incluso frente a los intentos de las empresas por ofrecer estímulos de mercado para atraer nuevos trabajadores (Barnow, 2013; Downs, 2009). En otras palabras, sólo se puede hablar de brecha cuando existe una falla de mercado.

El informe se divide en las siguientes secciones. Luego de la presente Introducción, en el apartado de Metodología se ofrece una descripción del diseño muestral, diseño de instrumentos de recolección de datos, así como un reporte de las fases de terreno y análisis de la información levantada. A continuación, en la sección de Resultados se describen los principales hallazgos por sector productivo, a partir de las percepciones de empresas y trabajadores de la región. Finalmente, en la sección de Conclusiones se ofrece una síntesis de los resultados, enfatizando aquellos aspectos transversales a todos los sectores estudiados, y destacando los desafíos pendientes para hacer frente a la brechas de ocupaciones identificadas por el equipo investigador.

## 2. METODOLOGÍA

El enfoque utilizado en el presente informe para identificar brechas de ocupaciones es eminentemente cualitativo, basado en el reporte de actores –empresas y trabajadores– de cada sector económico estudiado. En relación a las metodologías que basan sus proyecciones en modelos estadísticos, una de las principales desventajas del enfoque cualitativo es la imposibilidad de cuantificar la magnitud de la brecha, así como estimar la incertidumbre asociada a dicha proyección.

Sin embargo, el levantamiento de información a partir de las percepciones de los actores tiene también una serie de ventajas. Para nuestros propósitos es fundamental que permite caracterizar las razones a las que los actores atribuyen la existencia de las brechas, así como las estrategias que adoptan para hacer frente a la escasez de trabajadores en determinadas áreas. Asimismo, la flexibilidad de las entrevistas semi-estructuradas permite capturar fenómenos emergentes que, en el caso de los instrumentos de respuesta cerrada, sería imposible registrar.

Cabe destacar que en esta oportunidad no se consideró necesaria la realización de entrevistas a otros actores, ya que en las entrevistas aplicadas en etapas previas del proyecto se constató que académicos, representantes del sector público, instituciones formativas y oficinas municipales de intermediación laboral carecían de información detallada acerca de las brechas de ocupaciones en sectores específicos de la actividad económica de la región.

### 2.1. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

El estudio consideró la elaboración de los siguientes instrumentos:

1. Entrevistas semiestructuradas a empleadores, destinada a encargados de recursos humanos.
2. Entrevistas semiestructuradas a trabajadores de las empresas seleccionadas.
3. Cuestionario a empleadores, con el objetivo de asegurar un mínimo de información en cada caso, independiente de la disposición del entrevistado y del desempeño del entrevistador.

Las pautas de entrevistas fueron elaboradas en base a tres fuentes: las directrices del Observatorio Laboral Nacional, la experiencia de otros observatorios regionales y la información levantada en etapas previas de esta investigación. En el Anexo 1 se describen las principales dimensiones abordadas en el levantamiento de información.

Para la construcción del cuestionario se utilizaron de referencia instrumentos tanto a nivel internacional como nacional. A nivel internacional, se consultaron los instrumentos de levantamiento de brechas aplicados en el Reino Unido y Australia, a partir de cuyos aspectos comunes se identificó una serie de dimensiones mínimas que debían ser abordadas. A nivel nacional se revisó la versión piloto de la Encuesta de brechas ocupacionales del Centro de MicroDatos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, desarrollado por encargo del Observatorio Laboral Nacional.

El cuestionario elaborado fue testeado para medir tanto el tiempo como la formulación de las preguntas. Tras los ajustes que siguieron al piloto, la versión final del instrumento tiene una extensión de 15 preguntas que consideran alternativas, selección múltiple, jerarquización de enunciados y relleno de tablas. La aplicación tuvo una duración promedio de 10 minutos. En términos prácticos, se optó por aplicar el cuestionario una vez terminada la entrevista, entendiendo que este instrumento es más bien un complemento de la información cualitativa.

### 2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

Se utilizó la base de datos **“Nómina de empresas personas jurídicas AT 2016”** del Servicio de Impuestos Internos (SII), que contiene el listado de todos los contribuyentes personas jurídicas catalogados como empresas por el SII para el año tributario 2017, con información sobre cada contribuyente: tramo de ventas, número de trabajadores, dirección, región, rubro, subrubro, actividad económica principal, entre otros.

Es importante señalar que esta base de datos cuenta con algunas **limitaciones**:

- Entrega información únicamente de contribuyente clasificados como empresas.
- La dirección se determina por la dirección vigente ante el SII como casa matriz. Esto implica que aparecen empresas domiciliadas en la RM que tienen la mayoría de sus establecimientos fuera (como la minería).
- El número de trabajadores se encuentra asociado a la dirección del domicilio o casa matriz de la empresa y no necesariamente al lugar donde el trabajador presta sus servicios.
- Sólo contiene la información de los trabajadores dependientes.

Una limitación mayor de la base del SII es que el turismo no existe como rubro, por lo que se tomaron dos decisiones. En primer lugar, se asimiló como turismo a las empresas clasificadas como “Hoteles y Restaurantes” por el SII. Como segunda estrategia, se combinó la información del SII con el **“Registro de Prestadores de Servicios Turísticos”** del Servicio Nacional del Turismo (Sernatur), utilizando el RUT de la empresa. Esto permitió obtener la misma información que en los demás sectores (número de trabajadores, tramo de venta, etc.) para aquellas empresas de cualquier rubro, de acuerdo al SII, siempre que estuviesen en el catálogo del Sernatur.

A continuación se detallan los pasos seguidos en la construcción de la muestra para cada sector priorizado:

### SECTORES INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIO

- i. Se calculó la distribución del número de empresas y de sus trabajadores, según la agrupación de subrubros, que corresponde al primer nivel de desagregación de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, Rev. 3. **Se seleccionó la agrupación de subrubros que concentraba la mayor proporción de trabajadores del sector.** Para el caso de comercio, se seleccionó la agrupación con la segunda mayor proporción (cifra similar a la primera proporción), pues la que contenía la mayor cantidad de ocupados estaba muy atomizado y, por ende, sería de difícil acceso.
- ii. Considerando sólo las empresas de la agrupación de subrubros seleccionada anteriormente, se calculó la distribución de estas y sus trabajadores según tramo de ventas. **El criterio de selección fue elegir el tipo de empresas con alta concentración de trabajadores por empresa.** Por lo tanto, **primero se seleccionaron las grandes empresas**, pues un número más reducido de este tipo de empresas concentraba la mayoría de los trabajadores.
- iii. Se realizó el desglose de las grandes empresas pertenecientes a la agrupación de subrubros que fue seleccionada, en los subrubros que la componen. De estos **se seleccionaron los que concentraran la mayor cantidad de trabajadores.** En el caso de la industria manufacturera se seleccionaron dos subrubros, porque la cantidad de empresas de los dos era suficiente para el número de entrevistas consideradas. En cambio, en el caso de comercio se seleccionó sólo un subrubro, pues la cantidad de empresas era mayor.
- iv. Finalmente, **se realizó un filtro por número de trabajadores.** Del listado de empresas realizado en el paso anterior, se seleccionó sólo aquellas empresas que tuvieran más de 200 trabajadores.

### SECTOR TURISMO

- i. En el caso del sector Hoteles y Restaurantes, hay sólo un nivel de desagregación: por un lado, “Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal” y, por otro lado, “Restaurantes, bares y cantinas”. Entre ambos subrubros se seleccionó el primero, ya que, a pesar de que el subrubro “Restaurantes” concentraba una mayor proporción de trabajadores, este está muy atomizado en una gran cantidad de empresas. En cambio, el subrubro Hoteles tiene una mayor concentración de trabajadores por empresa. Elegido este subrubro, se seleccionaron las empresas medianas y grandes, pues el número de empresas grandes resultó bastante bajo comparado con los otros dos sectores.
- ii. Respecto de los otros tipos de empresas pertenecientes a servicios turísticos que fue posible identificar con la fusión entre ambas bases, se seleccionaron las empresas grandes según tramo de ventas que tuvieran más de 200 trabajadores, pues tenían una alta concentración de trabajadores por empresa.

## 2.3. REPORTE DE TERRENO

El trabajo de campo se desarrolló durante los meses de noviembre, diciembre (2017) y enero (2018). Comenzó con el contacto vía correo electrónico y telefónica para realizar las entrevistas a las empresas seleccionadas en cada sector priorizado. Las entrevistas a trabajadores se gestionaron tras la entrevista a las empresas, por dos razones. En primer lugar, se esperaba identificar ocupaciones escasas durante las entrevistas y, en consecuencia, agendar entrevistas con los trabajadores que ejercieran dichas ocupaciones. En segundo lugar, debido a cierta desconfianza por parte de las empresas, se detectó que era necesario agendar las entrevistas con trabajadores después de la aplicación de la entrevista con los representantes de la empresa, pues en ella se tenía la oportunidad de generar confianza y explicar de forma detallada los objetivos del estudio.

Se realizaron 45 entrevistas a gerentes, encargados, y jefes de recursos humanos, reclutamiento, relaciones laborales y capacitación. El tiempo de aplicación de las entrevistas varía entre 17 minutos hasta 78 minutos. Se realizaron 20 entrevistas y focus group a trabajadores, y en estos casos el tiempo de aplicación de las entrevistas varía entre 11 minutos hasta 52 minutos. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para ser analizadas utilizando el programa NVIVO.

A continuación se detalla el procedimiento para contactar y aplicar los instrumentos a representantes de las empresas y a trabajadores:

### EMPRESAS

**Fase de contacto:** El protocolo para gestionar y coordinar las entrevistas se articuló en cinco etapas. A continuación, se enumeran los pasos para conseguir un contacto y además concretar una cita para la posterior aplicación de la entrevista:

1. Contactar telefónicamente a las empresas seleccionadas, para presentar los propósitos del Observatorio y de la entrevista, identificando a las personas que manejan los temas de interés.
2. Enviar una carta de invitación vía correo electrónico (ver en Anexo).
3. Realizar un constante seguimiento por mail y telefónicamente, esperando las respuestas de las diversas empresas a las cuales se les solicitó una entrevista.
4. Al ser aceptada nuestra solicitud, se coordinó, según la disponibilidad de los entrevistados, una reunión en sus respectivas oficinas de trabajo o lugar a convenir.

Una vez identificada la persona indicada y realizado algún tipo de contacto, se constató que en diversas empresas existía un equipo completo o más de una persona que manejaba la información solicitada. Por ello se realizaron entrevistas grupales en caso de ser pertinente y de común acuerdo con el encargado de recursos humanos.

**Fase de aplicación:** Antes de aplicar el instrumento cualitativo se entregó un consentimiento informado para ser firmado por el entrevistado, en donde se detalla el objetivo del levantamiento de la información, y el carácter confidencial de los datos. Asimismo, se explica el contexto del proyecto del Observatorio Laboral Metropolitano y los componentes de la metodología.

Los temas abordados fueron los siguientes:

- Percepción de la situación actual de la industria y la empresa.
- Identificación de ocupaciones escasas.
- Requisitos de selección de ocupaciones escasas.
- Condiciones laborales.
- Estrategias de mitigación ante posible escenario de escasez.
- Trabajadores migrantes.
- Proyección de oferta y demanda de ocupaciones.

Posteriormente a la realización de la entrevista, se procedió a entregar el cuestionario autoaplicado, para contrastar información y asegurar información básica para todos los tipos de empresa.

## TRABAJADORES

**Fase de contacto:** El protocolo para gestionar y coordinar las entrevistas se articuló en cinco etapas. A continuación, se enumerarán los pasos a seguir para conseguir un contacto y además concretar una cita para la ejecución de la entrevista:

1. Luego de realizar la entrevista a la persona encargada por parte de la empresa, se informa la necesidad de entrevistar a trabajadores para conocer sus trayectorias laborales y formativas.
2. Solicitar que el entrevistado de empresa gestione o colabore con la realización de la entrevista.
3. Contactar vía correo electrónico y/o telefónicamente a los trabajadores para coordinar la entrevista, presentar los propósitos del Observatorio y de la entrevista solicitada.
4. Realizar un constante seguimiento por mail y telefónicamente, esperando las respuestas de los trabajadores.
5. Al ser aceptada la solicitud, coordinar según la disponibilidad de los entrevistados una reunión en sus respectivos trabajos.

En cuatro casos se presentó la oportunidad de realizar entrevistas grupales o focus group, lo que contribuyó con información importante para el objetivo de esta etapa. Por otro lado, una de las principales dificultades en la fase de contacto con los trabajadores fue el hecho de tener que ausentarse de sus labores mientras se desarrollaba la entrevista. Además, fue necesario explicitar que el foco de la entrevista con trabajadores no era una evaluación de la empresa ni el chequeo de lo señalado por el encargado de recursos humanos, sino conocer las trayectorias laborales y formativas de aquellos.

**Fase de aplicación:** Cuando se solicitó la colaboración de los entrevistados por parte de las empresas para gestionar las entrevistas con trabajadores, se enfatizó en contactar a quienes se desenvolvieran en las ocupaciones más relevantes o las que fuesen consideradas como escasas o dificultosas para completar vacantes por parte de las empresas. Antes de aplicar el instrumento cualitativo se resolvieron dudas y se manifestaron los objetivos del levantamiento de la información. Asimismo, se explica el contexto del proyecto del Observatorio Laboral de la Región Metropolitana.

En las entrevistas los temas abordados fueron los siguientes:

- Cargo y funciones dentro de la empresa.
- Tipo de ocupaciones con las que se relaciona.
- Medios a través de los cuales se enteró del trabajo.
- Procesos de selección.
- Condiciones laborales.
- Capacitaciones aplicadas.
- Capacitaciones requeridas.
- Oportunidades de “hacer carrera” al interior de la empresa.
- Trayectoria laboral y formativa.



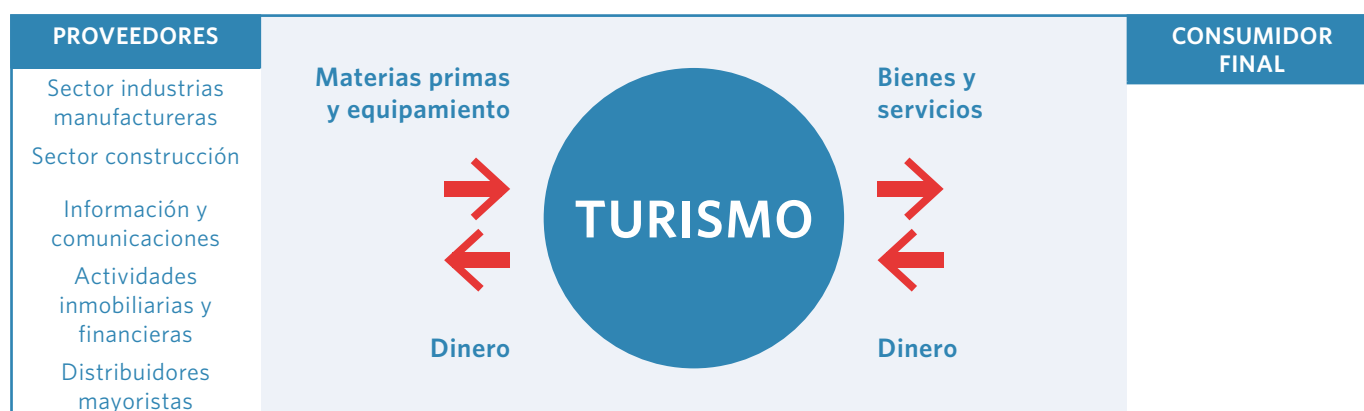
### 3. RESULTADOS

A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas. Para cada sector económico abordado se sigue el mismo orden de presentación: contexto actual del sector y proyecciones a futuro, mecanismos de selección, nivel de rotación y problemas de escasez de ocupaciones en el sector, y finalmente las estrategias de cada sector para enfrentar la escasez, destacándose el rol de la capacitación y la incorporación de trabajadores inmigrantes.

#### 3.1. SECTOR TURISMO

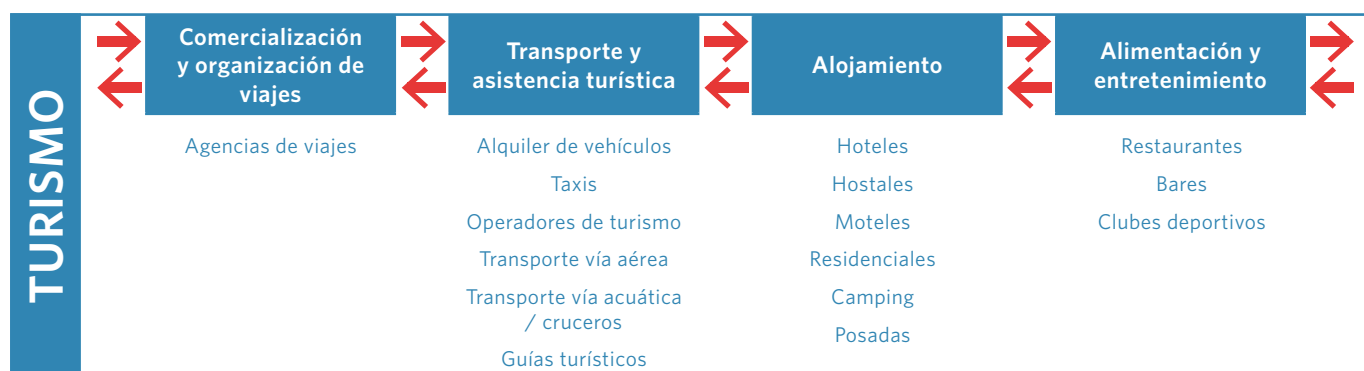
Con el fin de sintetizar los principales procesos productivos del sector turismo, se incluyen dos figuras que muestran el sistema de valor de la industria del Turismo y su cadena de valor.

**FIGURA 1 | Sistema de valor del sector turismo**



Fuente: elaboración propia en base a literatura internacional, información de los procesos de las rutas formativas de Chile Valora y entrevistas en terreno.

**FIGURA 2 | Cadena de valor ampliada del sector turismo**



Fuente: elaboración propia en base a literatura internacional, información de los procesos de las rutas formativas de Chile Valora y entrevistas en terreno.

### 3.1.1. CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIAS FUTURAS EN EL SECTOR

Si bien el rubro del turismo está compuesto por varios tipos de actividades económicas distintas, el potencial de crecimiento del sector es una valoración compartida por todos los actores de la industria. De acuerdo a la experiencia de los diferentes actores, las proyecciones de crecimiento que manejan son relevantes, pues se plantea que son bastante altas debido a que todavía existiría un amplio margen para hacerlo en donde ciertas áreas aún no cuentan con un mínimo de competidores en el mercado.

*“La proyección de crecimiento es bastante alta, no sólo dentro de Chile, sino también dentro de la región, Latinoamérica. A nivel de competidores, el hotel XXX en un principio era único, no tenía competencia que ofreciera un producto tan similar; obviamente que ahora sí aparecieron competidores que se están asimilando bastante, pero yo creo que hoy día todavía no hay”. Empresa sector turismo, hotel.*

Particularmente la hotelería ha tenido un importante crecimiento durante los últimos años en la Región Metropolitana. Sumado a la fuerte llegada de turistas en la temporada de invierno, se ha incrementado el turismo de negocios, lo que ha sido un factor crucial para los saldos positivos que manejan las empresas así como el aumento de turistas extranjeros en temporadas que tradicionalmente tenían poca afluencia de personas:

*“Este año 2017 tuvimos un verano full, muy, muy bueno en cuanto a ventas de habitaciones, tuvimos el hotel lleno, prácticamente enero y febrero, con una rotación de extranjeros, entre argentinos y brasileros, más argentinos que brasileros. Fue muy bueno, o sea, el hotel prácticamente lleno los dos meses, que son nuestros dos meses más bajos”. Empresa sector turismo, hotel.*

Desde el rubro señalan que el crecimiento experimentado hasta el momento así como las proyecciones a futuro se sustentan en la importancia de dos elementos que son característicos en esta industria: por un lado, reconocer la condición excluyente de que es una actividad que debe estar disponible las 24 horas al día y, en segundo lugar, la importancia de tener y mostrar un espíritu de servicio con el turista en todo momento.

Para el crecimiento de la actividad turística es necesario mantener altos niveles de servicio, que permitan atraer turistas e idealmente generar nuevas visitas y recomendaciones por parte de estos. Un elemento clave es la buena atención y el espíritu de servicio.

*“El servicio es fundamental, porque puedes tener un hotel de mármol, de oro, pero si no tienes buen servicio, créeme que no vas a volver, en cambio, el servicio es el que marca la diferencia, sobre todo para nosotros el servicio es muy, muy sensible por el concepto que tenemos (...) es fundamental tener inserto un espíritu de servicio, eso es fundamental. Alguien que no tiene eso inserto o que no está dispuesto a servir a otro, es mejor que se dedique a otra cosa”. Empresa sector turismo, hotel.*

Aun cuando durante los últimos años ha existido un mayor nivel de incertidumbre por parte de las empresas sobre el estado de la economía, de acuerdo a sus mismos actores se reconoce que el crecimiento y expansión que ha vivido el turismo hasta el momento seguirá su curso en el corto y mediano plazo, pues señalan que “el rubro de turismo y hotelería va a crecer un 24%, son índices de crecimiento de la industria” (empresa sector turismo, hotel).

Para este sector económico se reconoce, no obstante, lo importante que son los ciclos y los momentos de la actividad económica. Por ende, la expansión y crecimiento de las empresas ha debido ser con mucha cautela ya que “siempre ha sido muy claro que la idea nunca es sacar gente porque no haya plata, entonces, mejor antes de eso, ponerse a ahorrar en otras cosas antes que empezar, tener eficiencia” (empresa sector turismo, agencia de viajes).

Por esta razón es que desde el sector se señala la sensibilidad de sus actividades a los ciclos económicos. Esto porque, a diferencia de otros bienes o servicios indispensables, el turismo no cubre necesidades básicas:

*“En términos de industria de viajes, su característica principal es el día mismo y eso está dado por varios factores, porque los viajes son muy sensibles para la actividad económica, por lo tanto, cuando hay una actividad económica o hay problemas (...) se genera una disminución de los viajes, pero afecta principalmente a los temas más vacacionales, la gente puede dejar de viajar, ya, este año no me voy de vacaciones.*

*Se ha mantenido, por suerte, porque hay en otros negocios que no ha sido así, pero sí ha cambiado; el peak promedio no ha variado tanto, pero sí está viajando menos cantidad de personas, están viajando a lugares un poco más caros quizás. No ha sido tan difícil el año, pero haciendo mucha campaña para incentivar”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

Según lo señalado por los entrevistados de la industria, se tiene presente que, dado el desarrollo alcanzado, es fundamental contar con trabajadores que dominen tanto inglés como portugués a fin de dar un buen servicio:

*“Yo creo que hay un foco en atraer más chilenos, potenciar mucho más el mercado brasilero. Yo creo que por ahora el mercado asiático no es foco porque ahí cambia totalmente, tendríamos que tener guías con conocimiento de chino...no sé, eso por ahora no está, no va a ser tan radical. Yo creo que es potenciar más de lo que hay, que sería potenciar más Brasil sobre todo y Chile, y seguir fuerte con Estados Unidos”. Empresa sector turismo, hotel.*

En síntesis, para el turismo existen expectativas positivas respecto del desarrollo futuro y las oportunidades de trabajo que el sector puede ofrecer a las personas laboralmente activas de la Región Metropolitana. Especialmente debido a que es percibida como una industria en desarrollo y con un importante crecimiento proyectado dada la alta demanda de sus actividades dentro de la Región Metropolitana.

Respecto a la mirada de futuro que tienen los actores entrevistados del sector, existen coincidencias en los desafíos que se deberán enfrentar en el corto y mediano plazo. Las empresas entrevistadas identifican un potencial de crecimiento importante que requerirá una mayor profesionalización del servicio, que permita incrementar los estándares de calidad actuales. Junto con ello será necesaria la apertura de nuevos puestos de trabajo asociados a la venta de servicios a través de la web. De igual manera, desde la óptica de los trabajadores se señala la importancia de generar ofertas laborales de mayor estabilidad en el tiempo respecto de las que actualmente existen.

En particular, la necesidad de trabajadores formados en atención al cliente es señalada como una de las habilidades que tendrán una mayor demanda en el sector.

Una de las tendencias más relevantes en el sector de turismo es aquella referida a la digitalización de los servicios turísticos y el soporte informático necesario para ello. Esto se ve reflejado en la demanda por estas nuevas ocupaciones que las empresas entrevistadas señalaron como el gran desafío de modernización en el corto y mediano plazo, lo que habla sobre lo incipiente de su demanda. Las empresas plantean que se espera que esta demanda se incrementará en el tiempo, a medida que una mayor cantidad de empresas asuman los desafíos digitales.

Ante la escasez de trabajadores especializados en los desafíos informáticos que se discuten y la creciente demanda declarada por las empresas, los entrevistados afirman que varios de estos profesionales se han formado muchas veces por iniciativa propia. La escasez de trabajadores especializados se relaciona con el incremento de la demanda por ellos, dado el aumento de la venta de bienes y servicios por internet, y la necesidad de generar plataformas y soportes digitales. La principal labor de este tipo de trabajadores consiste en la creación, mantención, innovación y soporte del funcionamiento de las diferentes plataformas, con el objetivo de incrementar la eficiencia de las operaciones tanto interna como externamente a la empresa. Los cargos con mayor demanda son los desarrolladores informáticos y analistas de programación.

Más allá del caso particular de la escasez de profesionales para los desafíos digitales de las empresas, en el rubro del turismo siguen siendo fundamentales los puestos de trabajo de menor calificación. Garzones, coperos, mucamas y conductores son, por el momento, puestos en los que los entrevistados concuerdan que no se espera exista un reemplazo de estas ocupaciones por máquinas o tecnología en el corto o mediano plazo. Es más, dada la importancia que tiene el trato para un buen servicio en el turismo, este tipo de puestos de trabajo seguirán manteniendo su vigencia e importancia. Dado lo anterior, desde el sector no hay claridad respecto a que existan ocupaciones que pudiesen dejar de ser demandadas en el futuro cercano.

## 3.1.2. BRECHAS DE OCUPACIONES: SELECCIÓN, ROTACIÓN Y ESCASEZ DE TRABAJADORES

### SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES

Los canales de reclutamiento usados por las empresas entrevistadas del sector varían según el nivel de calificación requerido para cada puesto de trabajo. Para aquellas ocupaciones de menor calificación los canales de reclutamiento utilizados son los portales virtuales de empleo, redes sociales y contactos de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL); en cambio, para las ocupaciones que requieren un saber técnico o universitario utilizan plataformas como LinkedIn, software AIRA, HCM Front y TeamWork. Para todo tipo de ocupaciones es mencionado como un método de reclutamiento muy importante los referidos o contactos que poseen las personas que trabajan al interior de la empresa.

*“Hacemos la búsqueda en otros portales, nosotros habitualmente usamos LinkedIn y Trabajando.com, y ahora estamos expandiéndonos a estos (...) gettwork es uno para perfiles así más nuevos (...). Sí, ahora estamos con este que es con work y en lo otro que estamos, pero en etapa de piloto, es un software que se llama Aira, que es un asistente de selección”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

*“Inicialmente, teníamos Computrabajo, donde publicábamos y nos llegaban, pero decidimos no renovar con ellos y empezamos a usar canales que son más libres como Yapo y otro más, donde se publica a través de Facebook”. Empresa sector turismo, hotel.*

A partir de las entrevistas realizadas a trabajadores del sector, se evidencia que el canal de reclutamiento más utilizado por las empresas son los contactos que conceden los trabajadores ya insertos en las mismas. Este es un método de reclutamiento efectivo para las empresas, dado que facilita el proceso de selección y, además, reduce los tiempos del mismo.

*“Bueno, la Andre buscaba personas que hablaran portugués, brasileñas. Yo trabajaba en turismo ya, aquí en Chile, y una amiga de alguna forma llegó a la información de que en (nombre de la viña) necesitaban de alguien y me direccionó, me mandó el dato, mandé el currículum y ahí fui contratada”. Trabajador sector turismo, guía turístico.*

*“Yo me enteré por una amiga que trabajaba acá. Ella me dijo, oye sabes, están recibiendo, tiré el currículum y me llamaron a entrevista.” Trabajador sector turismo, equipo de atención al cliente.*

Posteriormente a la publicación de las ofertas laborales se inicia un proceso de selección de trabajadores que varía según la magnitud y características de las empresas. Cada organización posee demandas específicas, metodología y visión de trabajo diferentes que orientan las subetapas que trae consigo el proceso de selección.

Particularmente los hoteles se tardan entre una y tres semanas en seleccionar a un trabajador para las diferentes ocupaciones ofertadas; es un proceso expedito especialmente para aquellas ocupaciones de menor calificación, como los garzones y mucamas. Las agencias de viaje y empresas de transporte demoran entre 30 y 60 días para seleccionar al trabajador, ya que buscan un perfil más especializado, que cuente con un conocimiento técnico o universitario que se condiga con los requerimientos de la ocupación, por ejemplo, carreras afines con el área de marketing, relaciones públicas y tecnologías digitales.

*“Tres semanas, entre que pedimos los currículums, que nos lleguen y hacemos algunas entrevistas... nosotros hacemos la entrevista, vemos el currículum, si nos llama la atención, las entrevisto yo en un principio, y luego el jefe de recepción”. Empresa sector turismo, hotel.*

*“El proceso debería durar entre 45 y 60 días corridos. Los procesos para ventas casi siempre los tenemos activos porque ahí hay una rotación de unas dos personas al mes generalmente, entonces ahí siempre necesitamos gente”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

Es posible evidenciar, a través del relato de las empresas y trabajadores, que el proceso de selección y reclutamiento de nuevo personal depende, entre otros factores, del tipo de ocupación y el nivel de calificación de esta.

En cuanto a los requisitos que las empresas manifiestan como relevantes para seleccionar a los postulantes, cabe señalar que no existen mayores diferencias entre las empresas entrevistadas. Los requerimientos varían en función de la complejidad de la ocupación y no del tamaño y las características organizacionales de la empresa. En general, las empresas evalúan tres áreas de acuerdo a lo señalado por los entrevistados: competencias técnicas relacionadas con la ocupación, experiencia laboral previa y “habilidades blandas” o sociolaborales. El peso relativo de estos tres ámbitos en la selección varía entre ocupaciones.

Para los centros de ski es realmente importante que los postulantes cuenten con experiencia en centros de ese tipo, parques nacionales u hoteles, así como también con un nivel educativo técnico o profesional del área de turismo, comunicaciones o marketing.

*“Se exige, por lo menos, que la persona esté titulada de algún instituto o alguna universidad, de alguna carrera relacionada con el área, pero se exige la titulación y una experiencia de uno o máximo dos años, no se pide más, por ejemplo, para garzones, pero para gente adentro de la cocina ya es distinto porque buscamos gente más especializada”. Empresa sector turismo, centro de ski.*

Para la ocupación de garzones los hoteles no solicitan requisitos de manejo de idiomas ni experiencia laboral previa, sólo exigen enseñanza media completa; a diferencia de las mucamas, a quienes comúnmente les solicitan experiencia de mínimo un año en hoteles cinco estrellas. En cambio, para los recepcionistas de los hoteles exigen el manejo del idioma inglés y, en algunos casos, el portugués; adicionalmente es considerada la experiencia y posesión de un título técnico o universitario en el área de turismo. Los hoteles seleccionan a personas con iniciativa, extrovertidos, capacidad de adaptación a diferentes labores y horarios (turnos rotativos).

*“Como mínimo yo necesito que los cabros hablen inglés y portugués, porque me llega mucha persona extranjera y mucho brasilero, entonces, si no hablan portugués...O sea, lo ideal es que estudien turismo y que hayan tenido experiencia en el área”. Empresa sector turismo, hotel.*

Los requisitos que solicitan los hoteles para seleccionar a sus nuevos empleados se pueden constatar en los relatos de los trabajadores entrevistados, quienes declaran la importancia de la actitud de servicio por sobre la experiencia y los conocimientos técnicos para aquellas ocupaciones de menor calificación. En cambio, para aquellas ocupaciones de mayor calificación, el manejo de idiomas es considerado como requisito imprescindible según lo manifestado por trabajadores.

*“Yo resumo esto en aptitud y actitud, por ejemplo, a veces puede faltar aptitud, pero tiene actitud, alguien puede llegar acá no sabiendo ni tomar una bandeja, pero si él tiene interés yo le voy a poner lo demás, para mí es eso, es lo que tuve yo, cuando entré a la hotelería yo no tenía aptitud, pero tuve actitud, por algo me dejaron (...). Entonces, en cualquier trabajo yo pienso que tiene que haber un poquito más de actitud que de aptitud, porque lo otro se mejora, porque puede haber gente muy superior a uno, pero si no tiene actitud no sirve (...)”. Trabajador sector turismo, garzón.*

*“En realidad no me pidieron... yo no tenía experiencia, si hice la práctica no más, después con la práctica, sí tuve más experiencia. Pero no, no me pusieron ningún tipo de requisito, bueno, los estudios más que nada, terminar cuarto medio, si tienes un título, mejor. Del idioma, sí. Se usa más el portugués más que el inglés, el inglés se usa menos”. Trabajador sector turismo, recepcionista.*

Para las agencias de viajes es importante que los postulantes cuenten con lo que denominan habilidades blandas, tales como vocación de servicio, adaptabilidad y flexibilidad para utilizar diferentes plataformas de reservas de paquetes turísticos, pasajes aéreos, entre otros. No es excluyente poseer habilidades técnicas, dado que las empresas se encargan de capacitar y enseñar a los trabajadores el conocimiento técnico necesario para desempeñarse, como uso de plataformas de reserva de pasajes aéreos y para hospedajes.

*“Nosotros nos hemos dado cuenta que no necesitamos necesariamente un técnico en turismo (...), nos damos cuenta que no necesitamos que manejen conocimientos técnicos propios del turismo, sino que más bien nuestra piedra de tope son las habilidades blandas que necesitamos de esas personas, porque al final, cuando las personas entran a trabajar acá, el 80% de las cosas técnicas las van a aprender acá”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

Continuando en la misma línea, las empresas de transporte le otorgan mayor importancia a los exámenes médicos aprobados por las personas que postulan a la ocupación de conductor, además de contar con enseñanza media completa. A los asistentes de buses se les solicita segundo medio y no es necesario que tengan experiencia en el cargo, dado que las empresas realizan inducciones antes de incorporarlos a sus labores.

Por otro lado, cabe señalar que existen características de los postulantes que impiden que sean seleccionados por las empresas, tales como la escasa capacidad de comunicación y falta de manejo de idiomas para los hoteles, centros de ski y agencias de viajes. Cabe señalar que el idioma inglés, sobre todo para los trabajadores que se desempeñan en venta de paquetes turísticos u operadores de servicio al cliente, es altamente valorado y en algunos casos es requisito mínimo para ser considerado en el proceso de selección.

*“Principalmente por la capacidad comunicacional, bueno, y el idioma, eso es excluyente, si no habla idiomas perfecto, hablado y escrito, no es posible, tiene que hablar portugués e inglés sí o sí, y español, por supuesto”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

El diseño y coordinación de los horarios y turnos rotativos de trabajo son un punto de conflicto entre los trabajadores y empleadores, pues los servicios que ofrecen no se rigen por horarios determinados, sino que comúnmente operan durante las 24 horas y los siete días de la semana. Por otra parte, el sector turismo opera en función de la estacionalidad, es decir, en base a las variaciones que sufre la demanda durante el año y en esa medida varía también el requerimiento de trabajadores.

Las empresas entrevistadas declaran que operan en base a la modalidad de turnos rotativos que incluyen horario nocturno, fines de semana y festivos. El recurso de uso de las horas extras está condicionado muchas veces por la estacionalidad del sector y, además, regulado por la normativa legal. Los horarios y turnos más complejos son asumidos por trabajadores de menor calificación. Las principales ocupaciones que trabajan bajo esta modalidad son conductores de buses, asistentes de buses, mucamas, garzones, aseoadores, cooperos y operarios de parque (centro de ski).

*“Es horario rotativo, turno mañana, turno tarde. El turno de mañana de las mucamas es de 08:00 a 16:00 y el turno tarde es de 14:30 a 22:30 horas, se trabaja 6x1, los fines de semana también se trabajan, son seis días libres, cuatro a la semana, más dos domingos libres al mes”. Empresa sector turismo, hotel.*

Esta situación es posible de corroborar a partir de los relatos de los entrevistados de aquellas ocupaciones de menor calificación, quienes en su gran mayoría dan cuenta de que sus horarios se estructuran bajo la modalidad de turnos rotativos, lo que trae como consecuencia gran desgaste personal y familiar, y constantes adaptaciones por la modificación del horario de trabajo.

*“El turno pm es desde 14.00 hasta 23.30 hrs., y el turno de noche que es desde las 22.00 a 7.30 de la mañana. Qué pasa con esto, que yo estoy en un turno de tarde, salgo a las 23.30 de acá, dependiendo de dónde viva voy a llegar a las 00.30 o una de la mañana, qué hago, duermo toda la noche hasta levantarme hasta las 11.00 o 12.00 para venirme a trabajar, entonces es un círculo así, casa, dormir, hotel, no tengo vida. Y cuando estoy en la mañana no es mucha diferencia porque en invierno, que se oscurece más temprano, salgo a las 16.30, en mi casa tipo 18.00, 18.30 está oscuro y al otro día a trabajar, y si así le sumamos los dos días domingo que tenemos que trabajar al mes (...). Entonces podemos estar dos o tres semanas en turno de tarde y la tercera semana ya estamos agotados, ya no queremos nada. Y ahí vienen los atrasos, no que anoche me acosté tarde, que te digo que tenemos compañeros que viven en Puente Alto”. Trabajador sector turismo, mucama.*

Esta situación vivida por estos entrevistados se contrasta y diferencia de las ocupaciones que requieren mayores niveles de conocimientos técnicos o universitarios, que desarrollan sus labores de lunes a viernes en horario de oficina, tales como los ejecutivos o vendedores especializados de paquetes turísticos.

*“Y en la oficina central el horario estándar es de nueve a un cuarto para las siete y los viernes salimos a las cuatro, pero tenemos horario flexible, entonces uno elige si entra a las ocho y se va un cuarto para la seis, once y media, tenemos opciones”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

El principal beneficio destacado por las empresas que ofrecen servicios de restaurant y hotelería, es que al interior de la organización los trabajadores y empleadores se relacionan horizontalmente. La relación que se forja entre ambas partes es de carácter familiar, lo que muchas veces permite desarrollar un ambiente laboral grato y confiable. Las empresas de viñedos, al encontrarse ubicadas en espacios físicos con grandes extensiones de áreas verdes, entienden este factor como una ventaja para la construcción de un ambiente laboral adecuado y que favorece el bienestar de los trabajadores.

*“Nosotros estamos en pleno Santiago [aún así] (...) es bastante cómodo, se va en metro o en auto, porque el sentido es contrario al flujo y estar acá es como trabajar fuera de Santiago, tenemos harto parque, tenemos bodegas que son patrimoniales de 140 años, somos monumento histórico de Chile, entonces, es un lugar muy grato para trabajar”. Empresa sector turismo vitivinícola.*

Los beneficios que se otorgan a los trabajadores son considerados como parte fundamental de las condiciones laborales. Transversalmente las empresas otorgan seguros de salud complementarios, aguinaldos de navidad y fiestas patrias, permisos sin goce de sueldo y, en algunos casos, el uniforme y comidas diarias para los trabajadores. Las capacitaciones también son consideradas como parte del conjunto de beneficios que ofrecen los empleadores, ya sean de carácter general o específico.

Desde la perspectiva de los trabajadores de las diferentes actividades y ocupaciones entrevistadas, se valoran los ambientes laborales de camaradería y familiares, como también los beneficios económicos y relación de cercanía con los superiores.

*“Y lo que pasa es que la camaradería de los compañeros, con compañeros, si se distingue al tiro los que andan de mal genio o no, pero aquí nadie, todos de su área, saludan y todo. Es camaradería que en otros lados no es así”. Trabajador sector turismo, equipo de atención al cliente.*

*“Aquí se ocupa mucho el ambiente laboral, la agencia es muy preocupada de eso, del ambiente. Sí, sí, se nota que se cuida mucho, por ejemplo, con los permisos, si tú tienes algún problema la agencia siempre va a estar apoyando, no tienes problema en caso que tengas que faltar por alguna urgencia, no te van a descontar el día, tienes beneficios económicos que no los tienes en otras agencias.” Trabajador sector turismo, consultor.*

En los diferentes tipos, tamaños, servicios ofrecidos y características de las empresas, frecuentemente los encargados del proceso de selección toman en consideración el género de los postulantes para reclutarlos o no en determinadas ocupaciones. Declaran que esta situación no es de índole discriminatoria, sino que los postulantes orientan la búsqueda de ofertas laborales en función de los trabajos tradicionales propios de su género.

*“En el área de piso, supervisor y mucamas son puras mujeres, nosotros tenemos alrededor de 23 mucamas (...). La cantidad de gente que postula a ese tipo de cargos son mujeres, es muy difícil encontrar un mucamo hombre”. Empresa sector turismo, hotel.*

En las empresas de transporte de pasajeros los reclutadores seleccionan mayoritariamente al género masculino para la ocupación de conductor, pues señalan que los turnos rotativos propios de la ocupación no son apreciados por las mujeres ya que dificultan sus labores de cuidado familiar. Las mujeres se desempeñan principalmente en las ocupaciones de cajeras, servicio de atención al cliente y aseadoras.

*“Teníamos, pero, ahí viene otro dilema, que es un dilema de tipo familiar. Nos gustaría contratar mujeres, pero no están dispuestas a trabajar en servicio de turnos nocturnos, por ejemplo, por un tema familiar”. Empresa sector turismo, transporte de pasajeros.*

El factor etario también es un elemento a considerar al momento de seleccionar o no a las personas en determinadas ocupaciones, especialmente en aquellas ocupaciones que requieren actividad física. Aunque valoran negativamente lo que identifican como falta de proyección laboral de los jóvenes, las empresas al mismo tiempo declaran que las personas mayores tienen una resistencia a los turnos rotativos y a instruirse en nuevas plataformas digitales; sin embargo, son personas más responsables y buscan proyectarse laboralmente para sustentar a una familia.

*“Es un tema generacional, sobre todo estas generaciones ‘millennials’ (...) son todos chicos que quieren trabajar un poco, juntar plata, irse de vacaciones al sudeste asiático, hemos tenido casos de los chicos que se van con los Working Holiday fuera de Chile. Es que eso es algo generacional, o sea, si uno lo mira fríamente, ya no existe la generación que busca un trabajo para estar estabilizado cinco, diez años y más, ya nadie dura ese tiempo en un trabajo, es difícil encontrar”. Empresa sector turismo, hotel.*

En hotelería requieren que las mucamas seleccionadas sean jóvenes, dado que necesitan rapidez, agilidad y habilidad para realizar las labores diarias; cualidades que muchas veces no asocian con personas de edad adulta.

*“55 años, hasta 60 años podemos tener personas, pero más que nada por la labor que tienen que hacer porque las mucamas tienen que ser más rápidas, tienen que tener más agilidad, más habilidad (...) porque a veces tenemos cien habitaciones llenas, entonces en ese intertanto hay que tener gente rápida, más que nada por eso, la habilidad y la rapidez, y tampoco tienen que caer en accidentes ni sufrir algún daño ellos, sino que sean habilidosos y rápidos”. Empresa sector turismo, hotel.*

Continuando con las empresas de transporte de pasajeros, los conductores son seleccionados, además de otros requisitos técnicos y médicos, por el hecho de pertenecer al rango etario que fluctúa entre 28 y 55 años. Las empresas de transporte comentan que exigen las edades mencionadas, en primera instancia, por la responsabilidad que asumen y para disminuir los riesgos o enfermedades asociadas a la vejez.

Desde la perspectiva de los trabajadores que se desempeñan en agencias de viajes, los jóvenes poseen mayor tolerancia a la frustración y, además, se adaptan de manera más fácil y rápida a la contingencia.

*“A mí me gusta mucho la gente nueva, me gusta mucho trabajar, siento que la camada nueva de personas es mucho más tolerante a la frustración, es mucho más tolerante a la presión, o sea, sabe incluso resolver más fácil los problemas, independiente de la experiencia, son ambiciosos, y no a toda la gente de mi edad o mayor que yo le gusta eso, no sé por qué, tienen cierto recelo con la gente nueva, pero a mí en particular me agrada mucho, incluso, cuando llega gente sin experiencia o chicos que han hecho la práctica y que es su segunda pega en todo esto, me agrada trabajar con ellos porque siento que yo soy como súper directa y con ellos no tengo ese tipo de problema, con gente de mi edad siempre tengo que estar atenta a las sensibilidades”. Trabajador sector turismo, supervisora.*

Por otro lado, también existen percepciones de carácter negativo respecto a este grupo etario; trabajadores de hoteles manifiestan que muchas veces los jóvenes no poseen disposición para desarrollar labores que no se encuentren alineadas con sus estudios, situación que perjudica la coordinación de tareas y ambiente en el cual se encuentran insertos.

*“Un día nos pasó una chica que dijo que yo no vuelvo, no me gusta. No estoy para andar limpiando. Yo no estudié para repasar ponte tú, yo no estudié para esto. Es por eso la importancia de que quede súper claro de qué consta el trabajo”. Trabajador sector turismo, mucama.*

## ROTACIÓN DE TRABAJADORES

La alta rotación de personal es el primer problema que surge en las entrevistas con las empresas al hablar sobre su capital humano. Por ello, al preguntar por dificultades para llenar vacantes, la mayoría de las empresas hicieron referencia a ocupaciones con problemas para mantener a sus trabajadores un tiempo mínimo que fuese deseable para ellas y así no perder tiempo y recursos en procesos de selección:

*“Más o menos son dos meses en que llega una persona y dice sabe qué no me gustaron estos dos meses, y se van y tenemos que empezar a contratar”. Empresa sector turismo, hotel.*

*“Primero, hay un tema que tiene que ver con la pérdida de tiempo de capacitación, porque implica alguna capacitación constante del personal nuevo que ingresa, entonces, la jefatura tiene que estar encargada de realizar estas inducciones cada vez que ingresa alguien nuevo”. Empresa sector turismo, centro de parques.*

Las dificultades para completar vacantes no radican únicamente en la escasez de profesionales en el área, sino que también por la constante rotación de personal. La escasez se origina por la falta de trabajadores con competencias específicas y técnicas; en cambio la rotación de personal se produce cuando los trabajadores deciden no continuar en una empresa dadas las condiciones laborales que les ofrecen. La escasez y la rotación son situaciones causadas por diferentes razones y se manifiestan en una variedad de ocupaciones; la rotación de personal es común en ocupaciones de baja calificación, en cambio la escasez es una dificultad que se encuentra en ocupaciones con mayores niveles de calificación.



Respecto a las ocupaciones relacionadas con altos niveles de rotación, las empresas reportan que el proceso de inducción no es dificultoso, lo cual facilita el reemplazo de aquellos trabajadores que abandonan la empresa. Esta situación coincide con la visión de los trabajadores, quienes declaran que existe facilidad para completar vacantes en aquellas ocupaciones de baja calificación.

*“Las personas no se quedan mucho tiempo en una sola empresa, entonces, por eso mismo hay mucha oportunidad, siempre hay guías turísticos saliendo y entrando nuevos, hay mucha rotación de personal, entonces, creo que hay oportunidades de trabajo”.*  
 Trabajador sector turismo, guía turístico.

Si bien los entrevistados reconocen que existe un costo en la gestión de múltiples entradas y salidas de trabajadores, señalan que es una solución que funciona pues creen que es un costo inferior que el de aumentar los salarios de forma permanente.

De acuerdo a lo señalado, las ocupaciones donde las empresas identifican mayores niveles de rotación son aquellas donde se necesita una mínima calificación para el cargo, pues las funciones pueden ser enseñadas rápidamente por las empresas en los primeros días de trabajo.

*“Es gente que tú puedes preparar y enseñar, y son oficios que se pueden aprender al interior del hotel, porque no necesitan mayor preparación, ni mayor estudio”.* Empresa sector turismo, hotel.

Las empresas señalan que las personas que se desempeñan en ocupaciones de baja calificación dejan su trabajo en busca de mejores condiciones laborales en términos de salario, horarios, turnos y movilización, entre otros. Desde el punto de vista de los trabajadores entrevistados, se agregan aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, la calidad de la jefatura y el sentimiento de pertenencia a la empresa.

La búsqueda de mejores salarios es clave, especialmente si se considera que se trata de ocupaciones de bajo nivel de remuneración, con salarios base cercanos al sueldo mínimo. Al respecto, la mayoría de las empresas señalan que por mínimos montos las personas están dispuestas a cambiarse de trabajo.

*“Es un tema de la industria. Yo creo que también es un tema local, sobre todo, en algunas áreas de operaciones, como el de la mucama, si le pagas diez mil pesos más se va a ir para el lado”.* Empresa sector turismo, hotelería.

A pesar de señalar como un problema la alta rotación que se genera en este tipo de ocupaciones de baja calificación, y de reconocer que muchas veces está causada por la aspiración de mayores sueldos, la opción de elevar los salarios se muestra como problemática ya que significa elevar los costos fijos: “Se me van rápido, como te digo, se me van por diez mil pesos y yo no le puedo subir a una y no a las otras” (empresa sector turismo, hotelería). Ejemplos de este tipo de ocupaciones afectadas por alta rotación para el sector turismo son las siguientes: garzones, mucamas, coperos, aseadores, conductores y operarios de parques turísticos como zoológicos o centros de ski.

Dentro de las empresas entrevistadas los salarios mensuales de este tipo de ocupaciones varían entre \$300.000 y \$400.000 líquido, a esto se suma que están sujetos a recibir bonos de productividad y gratificaciones en ciertos casos. El único ejemplo que escapa de este rango es el caso de los conductores de buses turísticos o de servicios a otras empresas, donde el salario alcanza un promedio cercano a \$700.000. A pesar de no ser un trabajo que solicite un nivel de formación mayor al resto, este salario más alto se debe a horarios laborales en turnos de trabajo nocturno y de madrugada.

Una de las principales estrategias de retención por parte de las empresas, especialmente entre aquellas de menor tamaño, es promover ambientes laborales gratos y algún tipo de flexibilidad laboral, reconociendo que la relación entre renta y carga de trabajo requiere ser balanceada:

*“Es lo que hemos podido ver de temporada en temporada, y yo creo que tiene que ver con la alta exigencia del cargo, versus remuneración”.* Empresa sector turismo, centro de parques.

Algunas de las empresas entrevistadas destacan la importancia de disminuir los niveles de rotación en su fuerza de trabajo y por ello promueven medidas como mejora y monitoreo permanente del ambiente laboral, estudios de mercado sobre rentas

ofrecidas por ocupación y un sistema de compensaciones a partir del logro de metas, con el fin de hacer más atractivos los salarios conforme a logros alcanzados.

*“Hemos trabajado mucho el tema de clima, hacemos medición de clima organizacional y desde ahí también aportamos mucho, hemos revisado bandas salariales también, hemos hecho estudios de mercado para ver la renta”. Empresa sector turismo, centro de parques.*

Si bien los trabajadores entrevistados valoran un buen ambiente laboral, señalan que no es condición suficiente para permanecer en un trabajo a pesar del bajo salario o de las condiciones de trabajo.

La tendencia general de las empresas entrevistadas es optar por medidas de retención que no involucren aumentos en salario fijo o base, aun cuando señalan que esta es la variable más sensible para los trabajadores que se desempeñan en este tipo de ocupaciones. Respecto del costo y beneficio de la rotación para las empresas, no se identificaron empresas que evaluaran el cálculo sobre los costos de gestionar altos niveles de rotación y el impacto en productividad derivado de operar continuamente con trabajadores recién ingresados.

De acuerdo a las empresas entrevistadas, son los jóvenes quienes rotan en mayor medida que el resto de los trabajadores, tanto porque son quienes más postulan a trabajos de baja calificación en el turismo como por el sentido que entregan a su trabajo.

En primer lugar, muchos de ellos se emplean en las ocupaciones que presentan alta rotación, escasa proyección dentro de la empresa, bajos salarios y condiciones laborales duras. En segundo lugar, y de manera más importante, los entrevistados señalan que entre los jóvenes constatan un cambio cultural respecto al trabajo: algunos de ellos buscan un empleo que sea funcional a reunir un monto de dinero para fines determinados –vacaciones, tecnología, estudios– y por tanto su trabajo es un medio para esos fines. Otros, en cambio, desean vivir en el trabajo un aprendizaje y experiencia más libre, en la que puedan aprender y vivir nuevas experiencias sumado al trabajar en una organización de la que puedan sentirse parte.

*“Trabajar en la empresa era como un descanso, un desahogo. De partida, porque era bueno estar al aire libre, respiras aires puro relativamente y porque no es estresante (...), a diferencia de trabajar en una oficina, en un supermercado, en un mall, es mucho mejor. Entonces ella prefería mil veces pegarse el pique y estar acá que en Santiago encerrada en algún lugar”. Trabajador sector turismo, equipo atención al cliente.*

Si a esto se suma que muchos de estos jóvenes no tienen la obligación de mantener un hogar, se hace más sencilla la decisión de abandonar un trabajo cuando las condiciones a las que se ven enfrentados no conciben con lo que estos esperan de sus ocupaciones. Desde el punto de vista de los trabajadores, también existen reparos con la manera en que los más jóvenes se desenvuelven en su trabajo, caracterizándose por la falta de compromiso y responsabilidad.

*“Cuesta que la persona llegue el domingo o viene el sábado y falta el domingo, o viene el domingo y no viene el sábado, o llega tarde o llega atrasado, no hay compromiso, entonces por eso te decía que el rango etario más joven, independiente si es hombre o mujer, eso da igual, es lo mismo, no les interesa mucho”. Empresa sector turismo, hotel.*

*“La ocupación que tiene mayor cantidad de rotación, es decir, que tienen que estar permanentemente buscando: gente de aseo, garzón, esa es la parte más rotativa que tenemos por el tema de rentas (...). Son pegos que tú las haces cuando estás recién cabro, ya después de un año no te atrae y te vas no más (...), está porque en algún momento dado está tratando de comprarse un pasaje”. Empresa sector turismo, centro de convenciones.*

De acuerdo a lo señalado por empresas que han analizado la rotación de los trabajadores más jóvenes, el buen ambiente laboral y una jefatura que estimule su desarrollo podrían ser más relevantes que el salario para determinar la permanencia o no en la empresa.

*“Es increíble, el tercer motivo por el cual la gente [joven] se va es por la renta, no es el primero; la primera siempre va a ser maltrato, mal clima, falta de reconocimiento, maltrato verbal, grito, mal ambiente; el segundo es no respetar el horario de trabajo, no cumplir con lo que me dijeron, que ahí también tiene que ver con pagar las horas extras, no llamar fuera del horario de trabajo, no obligarlos a que hagan horas extras cuando no quieren y quieren irse temprano”. Empresa sector turismo, centro de parques.*

No obstante, de los tres sectores la industria del turismo es la que se muestra más cómoda con la manera de trabajo de los jóvenes, ya que muchos de los trabajos que desempeñan tienen requisitos que les acomoda más a este grupo etario que a personas de mayor edad. Específicamente, ocurre en los trabajos de temporada que coinciden con los periodos de vacaciones de los jóvenes que estudian en la educación superior y que muchas veces representan experiencias que en sí resultan gratificantes.

## ESCASEZ DE OCUPACIONES

De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, es posible realizar una clasificación de las ocupaciones de una organización de acuerdo a su nivel de calificación formal en tres grandes grupos: ocupaciones sin calificación, de media calificación y alta calificación. El primero refiere a las ocupaciones de mínima calificación, oficios en que los trabajadores aprenden lo necesario para desempeñar tareas en la misma empresa en un corto periodo de adaptación. Las personas de este tipo de ocupaciones suelen necesitar estudios completos hasta la enseñanza media.

El segundo grupo refiere a ocupaciones de calificación media, tanto por un mayor nivel de experiencia laboral obtenida a través de años de trabajo o bien trabajos con requisitos de educación técnica superior completos de al menos dos años de duración.

Finalmente están las ocupaciones de alta calificación, trabajos en los que es necesario tener un título profesional a partir de estudios superiores completos de al menos cuatro años de duración. A diferencia del resto, este tipo de ocupaciones tiene una preparación y formación mayoritariamente teórica, donde su lugar de trabajo al interior de una empresa corresponde preferentemente a labores de administración, coordinación y análisis.

De manera general, las empresas entrevistadas identifican que, en su mayoría, los puestos donde existe escasez son ocupaciones técnicas o de calificación media. Al contrario, tanto para puestos de trabajo sin calificación como para puestos de mayor calificación, la oferta actual de trabajadores es suficiente.

Aun así, en esta industria uno de los atributos más valorados por los empleadores en los trabajadores es la atención al cliente. En relación con ello, el manejo de un segundo idioma –inglés o portugués– es un requisito altamente valorado ya que entienden que, para dar una buena atención, es necesario una buena comunicación con el turista cuando este hable o no español. Por ello es que uno de los requisitos excluyentes para el proceso de selección de ciertas ocupaciones con atención al público es el manejo de al menos el inglés o portugués.

*“Lo intrasable para nosotros es el idioma, o sea, no podemos contratar a alguien que no tenga inglés si sabemos que es nuestro idioma de comunicación con los viajeros”. Empresa sector turismo, hotel.*

Ante la dificultad de encontrar este tipo de postulantes, las empresas entrevistadas señalan haber comenzado a vincularse con instituciones de educación superior técnicas con el objetivo de abrir oportunidades de práctica para jóvenes en este tipo de ocupaciones. De esta manera, los empleadores tienen un espacio en el que pueden evaluar el desempeño de los practicantes, tanto en términos de su manejo de idioma como de su atención al turista y ofrecerles la posibilidad de un contrato de trabajo a quienes destaquen, una vez terminados sus estudios. Otra práctica que se observó fue la de contratar personas extranjeras para subsanar este tipo de necesidades en el manejo de idiomas:

*“Buscaban personas que hablaran portugués, brasileñas. Yo trabajaba en turismo ya, aquí en Chile, y una amiga de alguna forma llegó a la información de que necesitaban de alguien y me direccionó, me mandó el dato, mandé el currículum y ahí fui contratada”. Trabajador sector turismo, guía turístico.*

Junto al dominio de idiomas extranjeros, la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación e información es un elemento que se busca en los postulantes. Los entrevistados sostienen que el manejo técnico de uno u otro sistema computacional se aprende en el trabajo y, por lo tanto, es más relevante la disposición y capacidad para aprender:

*“Lo otro que estamos empezando a cambiar nuestro perfil son las habilidades tecnológicas, es decir, más allá de tener el conocimiento técnico, tenga la capacidad o la flexibilidad para moverse en distintas plataformas, porque nuestras consultoras están en computador y tienen ocho plataformas abiertas, entonces, nosotros necesitamos esa agilidad para que si aparece una novena, una décima, la puedan aprender”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

Otro perfil de ocupaciones de calificación media donde se señala existiría dificultad para llenar vacantes es el de técnicos en mantenimiento de estructuras y equipos de trabajo. Es decir, quienes se dedican a la demanda constante de parte de empresarios por encontrar técnicos en mantenimiento de ascensores, aire acondicionado, equipos de oficina, buses de traslado, entre otros.

*“Es difícil encontrar, gente preparada para determinadas tecnologías, todo lo que es el servicio de mantenimiento de los motores, entonces, es difícil encontrar gente capacitada, el mercado restringe mucho el aspecto tecnológico, entonces, de cien personas, fácilmente, diez conocen las nuevas tecnologías, porque no se han preparado(...). Mecánica, todo lo que tiene que ver con mecánica, mantenimiento de computadores... Entonces, es muy, muy complicado(...), hay una infinidad de tecnologías que restringe contratar personal”. Empresa sector turismo, transportes.*

Como se ha mencionado anteriormente, los entrevistados señalan de manera general que la oferta de profesionales en el mercado es suficiente en relación a las vacantes requeridas por el sector. Sin embargo, esta tendencia no está presente para el caso de profesiones especializadas en el área de Tecnologías de la Información y Comunicación –en adelante TIC. Para las empresas participantes del estudio existiría una escasez de este tipo de trabajadores relacionada con las perspectivas y tendencias de crecimiento del sector a causa del aumento de la compra de bienes y servicios a través de plataformas digitales. Para estos nuevos desafíos ha surgido la necesidad de trabajadores en ocupaciones nuevas, que antes no eran requeridas, lo que ha generado una demanda ascendente que el mercado no está siendo capaz de satisfacer.

El perfil de profesionales requeridos son ingenieros civiles o afines con alguna mención en informática, programación o digitalización, para cargos como desarrolladores informáticos, analistas de programación y otros similares. Su labor consiste en la creación, mantención, innovación y soporte del funcionamiento de las plataformas donde las empresas ofrecen sus servicios y productos de forma online, y la manera de hacerlos más eficientes y autointuitivos tanto para el uso de clientes como para la operación interna de la empresa.

Una de las características distintivas de quienes se dedican a las TICes que la mayoría de ellos se encuentra en el rango etario entre 25 a 35 años. De acuerdo a lo señalado por las empresas y trabajadores entrevistados, este tipo de trabajadores en general busca desafíos laborales crecientes que los mantengan motivados, así como condiciones de flexibilidad laboral y crecimiento profesional que involucren nuevas formas de trabajo:

*Entrevistador: ¿Cuáles son las labores que te resultan más motivantes, más desafiantes del trabajo que haces?*

*Trabajador: “Cuando son cosas nuevas, cuando se trata de desarrollos nuevos, cuando tengo claro lo que hay que hacer, el objetivo, por ejemplo, no que cuando haya cosas nuevas te digan “hay que hacer esto, empiezas mañana y tienes dos meses”. (...) Te tienes que basar en este modelo de negocio (...), hay una tendencia a una metodología de trabajo basada en ofrecer...otra forma de trabajar”. Trabajador sector turismo, desarrollador TI.*

Este perfil de trabajador constituye un desafío para los empleadores, tanto para atraerlos como para retenerlos. Existe demanda creciente por este tipo de trabajadores en todos los sectores económicos de la región, especialmente en empresas del sector comercio. Por ello, se menciona cierto nivel de competencia entre las empresas por contratar y retener a este tipo de profesionales, quienes se ven beneficiados en sus condiciones de trabajo.

Entrevistador: ¿Este tipo de trabajadores son comunes dentro del rubro?

M: “Lo que yo he visto es que cada vez hay más búsqueda de estos perfiles en las distintas empresas, entonces en ese sentido, hoy día quizás no tanto, pero sí yo veo que el otro año puede ser que haya más movilidad de ese tipo de cargos (...), ellos eligen dónde estar, no es que yo tenga cincuenta candidatos y yo los elijo, o sea, entonces ellos eligen, sabes que esta empresa me gusta, es como al revés, y cuando han venido a entrevista ellos quieren conocer el equipo, conocer al jefe, conocer la cultura, justamente para decir sabes qué, me sumo o no me sumo. Son personas que no están tan acostumbradas a trabajar con horario, les gusta trabajar con ropa sport, es ese perfil, entonces si eso no va con lo que ellos quieren, no”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.

Esta brecha señalada por los entrevistados es percibida como aun emergente y por ello es compleja la estimación de sus alcances para empresas de menor tamaño en el corto y mediano plazo.

Por otro lado, en base a la información levantada, se identifica la existencia de un desajuste de expectativas entre lo que los trabajadores esperan de un puesto y lo que hoy las empresas ofrecen, tanto en términos de salario como tipo de funciones y proyección laboral. Desde el punto de vista de los empleadores, con frecuencia este desajuste se relaciona con que los trabajadores han egresado de carreras profesionales pero consiguen trabajo en ocupaciones de carácter técnico, con salarios y un nivel de autonomía inferior al proyectado por ellos.

“Creo que hay un tema de las expectativas que los institutos profesionales o las universidades hacen de la carrera de turismo y hotelería, hacen una falsa expectativa a la gente y quizás podrían tener muchos ramos más prácticos, quizás hubiera un convenio mutuo entre empresas hoteleras e institutos como se hace en Europa (...), en la práctica viven la operación misma, anda mejor saber si es realmente a lo que yo quiero dedicar mi vida. Entonces, se hacen muchas falsas expectativas, creen que van a ser gerentes o supervisores a corto plazo y eso no es así”. Empresa sector turismo, hotel.

Otro punto relevante según los entrevistados es el descalce entre el tipo de funciones para las que fueron formados en comparación con las que realmente deben ejercer:

“La pega también es bien de oficina, o sea, aquí pasa que es en lo que se decepcionan, porque los más chicos salen de turismo y creen que van a estar arriba de cerros, como deporte aventura, y llegan acá y están sentados con el computador viendo pasajes, que es lo que nosotros ofrecemos como pega, y de repente ahí se desencantan”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.

A partir de este desajuste de expectativas, las empresas participantes de este estudio señalan –basado en su experiencia– un nexo débil entre ellas y las instituciones formadoras y la retroalimentación mutua que se necesitaría para adecuar de mejor manera la formación y expectativas de los estudiantes.

### 3.1.2. ESTRATEGIAS FRENTE A LAS BRECHAS: ROL DE LA CAPACITACIÓN Y TRABAJADORES INMIGRANTES

#### CAPACITACIÓN

En el sector turismo, los hoteles realizan inducciones para preparar la incorporación de los nuevos trabajadores a sus labores e impregnarlos de la cultura organizacional y operativa del hotel. Conjuntamente para aquellas ocupaciones que desarrollan labores de aseo, se realizan inducciones para el buen uso y mezcla de productos químicos, como también orientaciones para la presentación personal de los trabajadores. Si bien los hoteles desarrollan capacitaciones, la gran mayoría manifiesta que las temáticas se orientan en función de cumplir exigencias legales, lo cual no contribuye necesariamente al desarrollo profesional de los trabajadores pues no incorporan tópicos específicos para las diferentes ocupaciones de los hoteles. Esta situación se produce porque muchas veces las empresas no quieren asumir el riesgo de que el trabajador capacitado mejore sus perspectivas de conseguir trabajo en otra empresa.

*“En este momento, la gente de mantención, que son cuatro, hay dos que están haciendo un curso de caldera que dura dos semanas, y tener afuera a dos personas de cuatro es muy difícil, pero hay que hacerlo porque es una exigencia legal de cumplimiento de manejo de caldera”. Empresa sector turismo, hotel.*

Las empresas de transporte también realizan inducciones para los trabajadores que se incorporan a la organización, las temáticas se desarrollan en torno a la seguridad, leyes del tránsito, calidad de servicio, primeros auxilios y conducción eficiente. Los centros de ski capacitan a sus trabajadores de menor calificación en temáticas de seguridad laboral y accidentes de pasajeros. Para las ocupaciones de mayor calificación se imparten capacitaciones en liderazgo, coaching, entre otros.

Las agencias de viaje realizan capacitaciones de carácter técnico, particularmente en sistemas o plataformas de reservas de pasajes aéreos. Si bien estas empresas indican que este tipo de conocimiento debe ser adquirido en instituciones de educación superior, manifiestan que muchas veces los recién egresados no manejan en su totalidad las plataformas y por eso deben reforzarlas.

Este tipo de empresas ofrecen capacitaciones de contenido técnico y mayor nivel de especialización, pues están dirigidas a trabajadores con estudios superiores. Para determinar qué tipo de capacitaciones deben implementar, las agencias de viaje ejecutan un proceso de detección de necesidades, a partir de los resultados de este análisis realizan una triangulación de los temas de capacitación prioritarios para los altos mandos, necesidades detectadas a partir de la opinión de los trabajadores y los objetivos de la empresa.

Transversalmente, las empresas declaran que existen posibilidades de movilidad interna de los trabajadores, para que estos puedan optar a mejores plazas laborales e inicien un nuevo proceso de desarrollo profesional. Hay casos particulares en que trabajadores de menor calificación ingresan a un puesto de mayor jerarquía tras demostrar cualidades como responsabilidad, motivación, capacidad de análisis, entre otras, que les permiten ser seleccionados para la evaluación que requiere el nuevo puesto.

*“Por ejemplo, nosotros dejamos que la persona esté mínimo un año en el cargo para que pueda optar a hacer un entrenamiento en otro departamento si lo desea, entonces a través de eso hemos promovido, por ejemplo, aseadores a garzones, mucamas a supervisora de mucama y plaquecero o copero a garzones, en donde obviamente van a aumentar sus ingresos y van a tener un mayor desarrollo porque se van a hacer más visibles también, se van a mostrar más”.*

Es importante señalar que las inducciones se implementan para todas las ocupaciones de la empresa sin importar su nivel de calificación. Las capacitaciones que abordan temas técnicos y específicos, relacionadas con las labores del trabajador, se implementan particularmente en aquellas ocupaciones de mayor calificación tales como recepcionista bilingüe, guía turístico especializado, vendedor corporativo, mecánicos en mantención, product owner, scrum master y desarrolladores TI. En cambio, aquellas ocupaciones de baja calificación como conductores, garzones, mucamas, bodegueros, coperos, aseadores y operadores de parque no son capacitadas en temáticas particulares, sino que se efectúan inducciones que otorgan una panorámica general de la organización en lo que respecta a su funcionamiento, organigrama, relaciones laborales, seguridad, normativas legales, etc.

En ocupaciones de menor calificación la inducción cobra sentido, dado que comúnmente son personas sin conocimientos técnicos y específicos, por tanto, se les enseña lo básico y necesario para poder operar al interior de la empresa. La gran mayoría de los trabajadores entrevistados declara que al ingresar a la empresa se les realiza una inducción, en la que se aclaran temáticas de seguridad, labores que deben realizar (multifuncionalidad), conjuntamente en este proceso se le otorga gran importancia a los valores y metas a largo plazo de la organización.

*“Al principio la jefa que yo tuve me conversó mira, aquí se hace esto, esto, esto otro, ella fue y me enseñó. Sábado y domingo, que fueron los primeros días que yo vine, ella me explicó y me enseñó que si había una colilla de cigarro había que recogerlo, ella me enseñó todo el teje y maneje”. Trabajador sector turismo, garzón.*

Las capacitaciones son procesos que los trabajadores valoran por su contribución a las labores que realizan a diario; sin embargo, declaran que existen áreas en las cuales no han sido capacitados y que podrían ser de gran utilidad para la proyección personal de los mismos.

*“Sí, claro, de enoturismo, de sommelier, enología, me encantaría saber más, porque tengo mucha curiosidad, de hecho, estoy siempre en internet buscando cuando tengo una duda. Me encantaría hacer un curso de este tipo, de sommelier o algo así”. Trabajador sector turismo, guía turístico.*

*“A mí, por ejemplo, me gustaría tener más capacitaciones de liderazgo para la gente que está en mi cargo o sobre mi cargo, porque de repente es algo que igual puede que nos cueste mucho más, porque no toda la gente tiene la capacidad innata de liderar un grupo”. Trabajador sector turismo, coordinadora de ejecutivos de venta.*

Si bien los trabajadores también declaran que existe la posibilidad de hacer carrera al interior de la organización, esta situación sólo podría materializarse en aquellos casos de trabajadores que logran ser capacitados en áreas o temáticas particulares.

## MIGRANTES

Los migrantes que se insertan laboralmente en el turismo se encuentran mayoritariamente en ocupaciones de menor calificación que no implican el manejo de determinados conocimientos técnicos y específicos. Las principales ofertas laborales en las que son seleccionados son bodegueros, aseadores, mucamas, coperos, telefonistas y garzones.

De manera transversal las empresas declaran valorar los altos niveles de compromiso y disposición al trabajo que poseen los trabajadores extranjeros. Estas cualidades son comparadas con las de los trabajadores nacionales, quienes son definidos por las empresas como personas que en su mayoría “no cuidan ni se sacrifican por su trabajo” y que, además, no tienen una disposición real a trabajar en base a una planificación de turnos rotativos y horarios nocturnos. La mayoría de los entrevistados concuerda en que muchas veces no poseen una disposición al trabajo tan arraigada como los migrantes.

*“La realidad es que hay extranjeros que vienen más preparados, mucho más preparados que las personas chilenas o dispuestos a hacer trabajos que los chilenos no quieren hacer, cumplir horarios nocturnos... porque necesitan el trabajo (...). Flexibilidad horaria, fines de semana y feriados, que en hotelería eso es turismo, tienen que trabajar, eso es un tema operativo y hay que trabajar los fines de semana y feriados y ahí es cuando se nota un poquito la diferencia con las personas que necesitan trabajar”. Empresa sector turismo, hotel.*

Por otra parte, la vocación de servicio es una cualidad que poseen los trabajadores extranjeros, particularmente los migrantes de nacionalidad colombiana y venezolana. Dado lo anterior, los hoteles y agencias de viaje prefieren emplearlos en ocupaciones que les permitan relacionarse directamente con el cliente, garzones, recepcionistas y telefonistas.

*“Gente con orientación de servicio, o sea, la cantidad de venezolanos, colombianos, que están llegando, al final terminan siendo parte de nuestra fuerza de contratación y es donde nosotros encontramos principalmente esta chispa y orientación de servicio que lo tienen mucho más desarrollado”. Empresa sector turismo, hotel.*

El dominio del idioma inglés y francés por parte de los extranjeros es altamente valorado por los hoteles y agencias de viajes, es un factor que consideran al momento de seleccionar o no a un postulante ya que comúnmente los trabajadores nacionales no cuentan con un dominio adecuado para desenvolverse en la industria.

*“Tenemos muchos, de todas las nacionalidades, tenemos franceses, venezolanos, peruanos, de hecho son buenos los extranjeros porque manejan mejor el idioma que muchos chilenos”. Empresa sector turismo, agencia de viajes.*

Por otro lado, las empresas señalan que existen ocupaciones en las cuales los trabajadores nacionales prefieren no desempeñarse, tales como aseadores y coperos, pues comúnmente son relacionadas con un estatus social inferior que los trabajadores chilenos no desean asumir. En esto difieren los migrantes, pues buscan emplearse lo más rápido posible para lograr estabilizarse económicamente.

*“Y a estas alturas también hay muchos trabajos que los chilenos ya no quieren hacer, como es el tema de copería, las áreas públicas, que hoy día son cargos más para extranjeros que para chilenos. Es que yo creo que ya empiezan a mirar los cargos desde otro punto de vista, cuando esta gente que viene de afuera está dispuesta a hacer esos trabajos yo creo que se produce un efecto donde el chileno hoy día esos trabajos los empieza a mirar como trabajos para extranjeros, para gente que está recién llegada y no para ellos mismos, y creo que, además, en ese nivel de cargo los chilenos cuidan muy poco el trabajo, a diferencia del extranjero, que se sacrifica y que cumple, al chileno le da exactamente lo mismo en este momento en ese nivel de cargo, le da exactamente lo mismo, le da exactamente lo mismo faltar”. Empresa sector turismo, hotel.*

Uno de los principales obstaculizadores para seleccionar y contratar a trabajadores extranjeros es la no posesión de visa de trabajo o residencia definitiva en el país, por lo que no pueden incorporarse a las empresas.

*“Hoy día también viene el tema de “no tengo rut, estoy con el puro pasaporte / sabes que no te puedo hacer contrato con pasaporte...”, nos pasó mucho también este año, y con gente súper bien calificada, con todas las ganas, con experiencia incluso en servicio al cliente, lo que fuese, pero con puro pasaporte llegan y no te puedo subir con puro pasaporte, remuneraciones no me va hacer tu contrato, de ahí te van a mandar para abajo de nuevo, entonces, tampoco me puedo hacer la loca y decir ‘ya, pasa, sube, sube’, me encantaría”. Empresa sector comercio, centro de ski.*



**TABLA 1 | Brechas de ocupaciones identificadas en el sector turismo**

OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO*	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Recepcionista bilingüe</b>	Responsable de la bienvenida y acomodo de turistas junto a la gestión de reservas y coordinación de su estadía	Nivel técnico superior en turismo	Manejo digital de uso de softwares en gestión de reserva. Dominio idioma inglés y/o portugués	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 550.000	Turnos rotativos de 8 horas en mañana, tarde y noche	Carencia de dominio de inglés o portugués
<b>Guía turístico especializado</b>	Orientación de turistas en visitas brindando la información necesaria para personas en su trayecto	Nivel profesional carrera asociada al turismo	Dominio idioma inglés y/o portugués, manejo y dirección de grupos de personas, trato agradable con personas.	Contrato indefinido	\$ 600.000	45 horas semanales	Carencia por falta de habilidades personales, manejo de idiomas o conocimientos especializados en tipos de recorridos
<b>Vendedor especializado</b>	Publicitar Chile y sus atracciones turísticas en el exterior para venta de paquetes turísticos	Nivel profesional carrera asociada al turismo	Dominio excluyente de inglés y deseable manejo de algún otro idioma. Manejo de software Amadeus y técnicas de marketing	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 650.000 - 800.000	45 horas semanales	Carencia de dominio de idiomas y/o manejo de software Amadeus
<b>Mecánicos en mantención (buses de transporte de pasajeros)</b>	Realización de diagnósticos, instalación y mantención de maquinaria y componentes	Nivel técnico superior en mecánica	Conocimiento teórico y práctico para mantención de tecnología en transporte y repuestos	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 800.000	Horario de oficina, 45 horas semanales	Escasez por bajo interés en carreras técnicas
<b>Product owner</b>	Representación de intereses del cliente frente al equipo de desarrollo informático mediante metodología Scrum.	Nivel profesional, ingeniería comercial	Manejo de metodología Scrum, informática y formación en negocios	Contrato indefinido	\$ 1.500.000	Horario de oficina, 45 horas semanales con flexibilidad	Carencia de competencias específicas en informática
<b>Desarrollador TI</b>	Construcción de plataformas y soportes digitales para aplicaciones de negocios	Nivel profesional en ingeniería y TI	Conocimiento metodologías ágil y scrum, conocimiento de desarrollos y proyectos informáticos	Contrato indefinido	\$2.000.000	Horario flexible de 45 horas semanales	Carencia de habilidades específicas en informática y TI
<b>Garzones</b>	Persona responsable de la buena atención y el servicio de alimentos y bebidas de los clientes en restaurantes, clubes, establecimientos comerciales y hoteles.	Educación básica completa	Atención al cliente, conocimiento de buenas prácticas sanitarias en manipulación de alimentos, montaje de mesas y buffet	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$310.000 - \$400.000	Turnos rotativos de 8 horas, 6 días de la semana más 2 domingos al mes.	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación

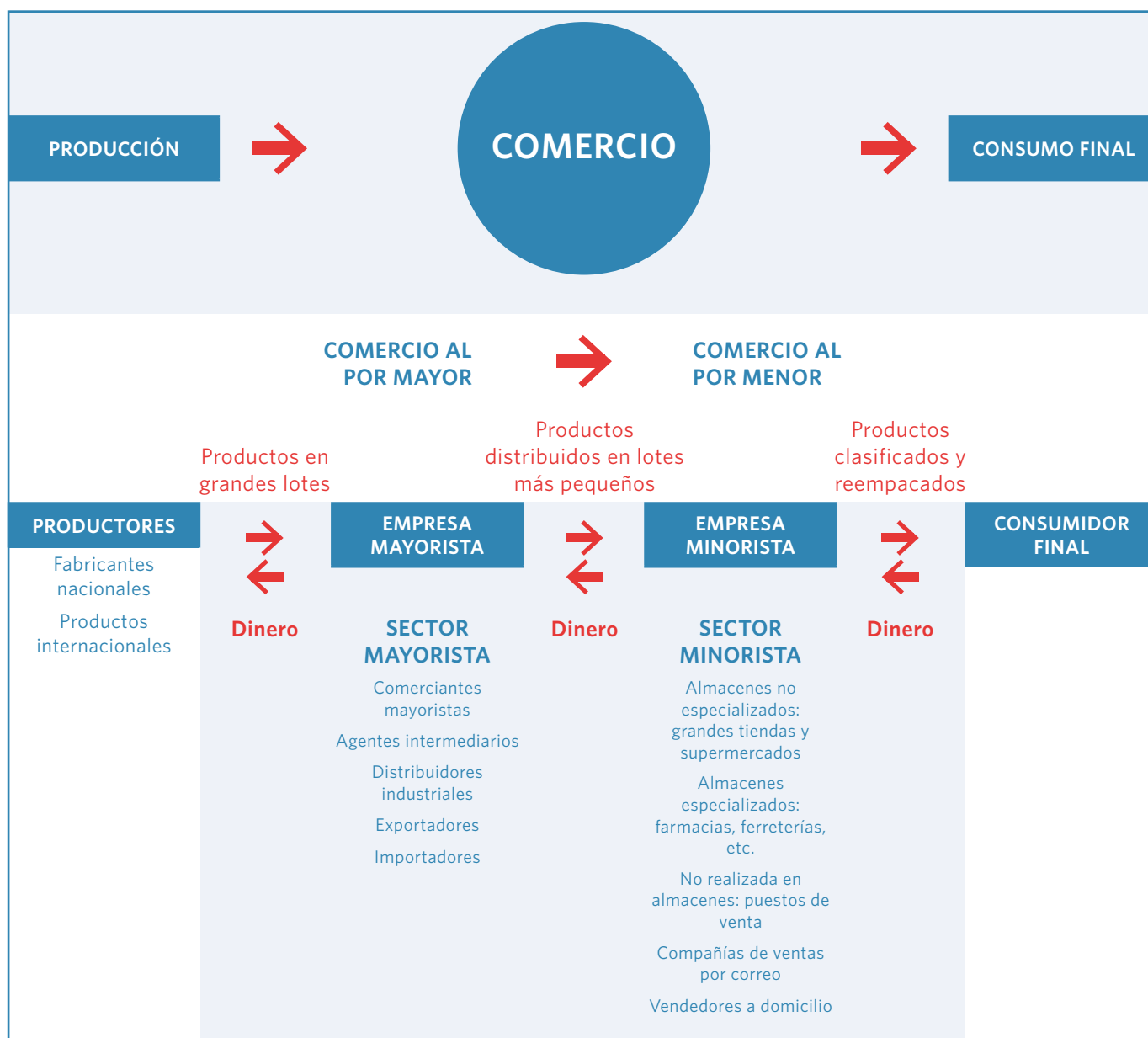
OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO*	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Mucama</b>	Personal de servicio dedicado a la limpieza y el orden de las habitaciones de hoteles o centros de descanso para turistas.	Educación básica completa	Capacidad de aprendizaje, altos estándares de responsabilidad con tiempos de limpieza, conocimiento y buenas prácticas sanitarias e higiene	Contrato a plazo fijo o externalización de servicios	\$330.000 - \$380.000	Turnos rotativos mañana y tarde de 10 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Coperos</b>	Persona responsable del lavado y limpieza de utensilios de cocina y de toda la vajilla utilizada por comensales de un hotel o restaurante	Educación media completa	Eficiencia en el lavado de utensilios de cocina y vajilla, capacidad de aprendizaje en uso de productos de limpieza	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$300.000	Turnos rotativos de día, tarde y noche entre 8-10 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Limpiadores (oficinas, hotel, buses de transporte de pasajeros)</b>	Persona encargada de realizar y mantener la limpieza de diferentes dependencias de una empresa	Educación básica completa	Capacidad de aprendizaje en normas y estándares de limpieza de la empresa, rigurosidad y eficiencia en la limpieza de cada área requerida	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$360.000 - \$400.00	Turnos rotativos de día, tarde y noche entre 8-10 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Operarios de parque</b>	Responsable de apoyo y resguardo del correcto funcionamiento de atracciones turísticas	Técnico de nivel superior, especialidad en turismo	Experiencia en atención al cliente, nivel mínimo de inglés y/o portugués y manejo de grandes grupos de personas	Contrato plazo fijo por temporada	\$370.000	Turnos rotativos de 9 horas en jornadas 5x2 o 6x1	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Conductores</b>	Persona encargada de manejar transporte de turistas, mayormente buses, para movilización al interior o exterior de la ciudad	Educación media completa. Licencia de conducir tipo A3	Experiencia en manejo de vehículos para grupos humanos, estándares de salud para test de conducción y normas de seguridad	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$700.000	Turnos rotativos de 9x3 días	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación

\*Aquellos puestos de trabajo con intervalos de sueldo responden a las diferencias presentadas por distintas empresas frente a la misma ocupación.  
Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a 16 empresas y 11 trabajadores del turismo.

### 3.2. SECTOR COMERCIO

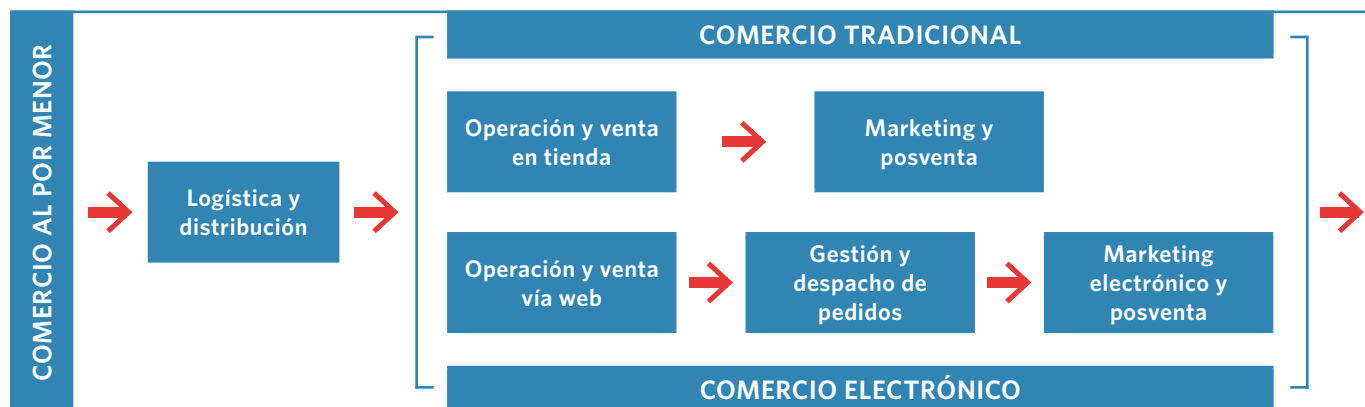
Con el fin de sintetizar los principales procesos productivos del sector comercio, se incluyen dos figuras que muestran el sistema de valor de esta industria y su cadena de valor.

**FIGURA 3 | Sistema de valor de la industria del comercio**



Fuente: elaboración propia conforme a literatura utilizada e información recabada de las entrevistas

**FIGURA 4 | Cadena de valor integrada del comercio al por menor, por macro-procesos**



*Fuente: elaboración propia conforme a información de los procesos de Chile Valora, a la literatura utilizada y la información recabada del trabajo en terreno.*

Mientras la cadena de valor del comercio tradicional muestra el ciclo habitual a partir de la logística para la distribución de productos en las tiendas físicas de la empresa en donde se realiza el contacto con el cliente tanto para las ventas como para la posventa, en el comercio electrónico existen diferencias en el modo en que se contacta al cliente y en el que se distribuyen los productos.

El comercio electrónico tiene el contacto con el cliente de manera virtual por el cual este elige productos que termina por comprar. Una vez hecha la compra, la logística toma alternativas distintas dependiendo de las preferencias del consumidor: la distribución del producto al domicilio del cliente o bien la distribución a una tienda de la empresa para su posterior retiro.

### 3.2.1. CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIAS FUTURAS EN EL SECTOR

Las empresas entrevistadas corresponden a diferentes actividades comerciales, pero en general coincide su diagnóstico de la situación actual del sector. Señalan que en el último período la actividad se ha mantenido estancada o con bajos niveles de crecimiento, pero que se encuentran en un mejor pie que otros sectores productivos que han experimentado una contracción. También existe acuerdo en proyectar al sector como uno de los más relevantes para la región y el país en el corto y en el mediano plazo, si bien algunas empresas enfatizan la importancia de los cambios que están sucediendo respecto del aumento de las ventas por vías diferentes a la sala de ventas tradicional.

De manera transversal, las empresas entrevistadas señalan estar particularmente atentas a dos fenómenos: cambios en la legislación y sus posibles consecuencias para el sector, y avances en materia de comercio electrónico y las modificaciones que implica para los procesos actuales. En cuanto a los primeros, se refieren a la reforma laboral y reforma tributaria que tuvieron lugar durante el segundo gobierno de Michelle Bachelet. Respecto de los segundos, la mayoría de los entrevistados menciona la importancia creciente de las ventas electrónicas.

*“Estos momentos es un punto de quiebre histórico en muchos sentidos, desde lo macro a lo micro, estamos viviendo una segunda revolución industrial y el comercio eso lo está viviendo, asociado a la necesidad de convertirnos verdaderamente en una empresa digital”. Empresa sector comercio, retail.*

Según las empresas entrevistadas, los avances en tecnología en mercados de países desarrollados han modificado los hábitos de compra de los consumidores. Por esta razón, señalan que las empresas de la región han comenzado a prepararse para adecuar sus modelos de negocios a estos nuevos estándares. La dificultad principal radica en incorporar la ‘omnicanalidad’ – múltiples canales mediante los cuales se llega a los clientes– para interactuar con el cliente, esto es, asegurar coordinación y consistencia en la interacción con el cliente en los diferentes medios, ya sea en tienda física, internet, teléfono celular o el contact center telefónico:

*E: ¿Tiene que ver con el e-commerce?*

*J: Justamente. “Por la omnicanalidad que necesitamos, o sea, no podemos tener distintos canales, no podemos tener el negocio electrónico por un lado, las tiendas por otro (...) no, debemos ser omnicanales”. Empresa sector comercio, retail*

Así como la adopción de la omnicanalidad es un desafío para los nuevos estándares del rubro, la entrada de nuevos competidores es también una desafío en términos de mayores niveles de competitividad en el mercado:

*“El nivel de competitividad es muy alto, eso te impacta a las disposiciones a pagar, pero más que nada te impacta en cómo te reorganiza internamente para ser eficaz y eficiente. Y ese es el gran tema que estamos visualizando (...), estos especialistas nos han sacado un pedazo de la torta, y la torta tampoco está creciendo como loca, ha cambiado la distribución, es que llegaron más comensales no más”. Empresa sector comercio, retail.*

Respecto de la visión de las empresas sobre las brechas ocupacionales que proyectan a futuro, los cambios que se aproximan son de tal magnitud que tendrán un fuerte impacto en la manera en que las empresas de comercio estructuran sus procesos productivos y unidades de negocios, y por lo tanto, en el número de trabajadores de determinadas ocupaciones. Por ejemplo, la mayoría de los entrevistados cree que la tendencia a disminuir la cantidad de vendedores presenciales es irreversible, así como la necesidad de mejora de la eficiencia en la distribución de los productos y la de contar con trabajadores encargados de las plataformas de ventas no presenciales.

De los tres sectores económicos analizados, el comercio fue aquel que presentó la mayor preocupación por los cambios futuros en el corto plazo y la adecuación requerida por la industria. En general, la situación actual es entendida como una amenaza a los procesos productivos actuales y, al mismo tiempo, una oportunidad de crecimiento.

En particular, las dos grandes áreas donde se requiere personal informático son el área de negocios y la de logística y distribución. En la primera, el objetivo principal es mejorar la experiencia de servicio del cliente así como fidelizarlo y, en la segunda, conseguir un traslado más eficiente de los bienes hacia sucursales o domicilios.

## 3.2.2. BRECHAS DE OCUPACIONES: SELECCIÓN, ROTACIÓN Y ESCASEZ DE TRABAJADORES

### SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES

Los canales de reclutamiento usados por las empresas entrevistadas del sector varían según el nivel de calificación requerido para cada puesto de trabajo. Para aquellas ocupaciones que son consideradas de menor calificación los canales utilizados son la bolsa de trabajo de la Cámara de Comercio de Santiago, contactos referidos de trabajadores de la empresa, portales virtuales de empleo tales como Laborum, Trabajando.com, Computrabajo y Yapo; en cambio, aquellas ocupaciones que requieren un saber técnico o universitario utilizan plataformas como LinkedIn. Es común que diariamente se acerquen personas a las oficinas de las empresas y entreguen su currículum o llamen a informaciones para solicitar algún contacto al cual enviar sus referencias.

*“Nosotros ocupamos el Trabajando, ocupamos el LinkedIn, para el nivel de administración central es muy fuerte el foco que le hemos puesto a LinkedIn. Y en las tiendas mismas. También siempre va a haber un trabajo que se hace con las municipalidades”. Empresa sector comercio, retail.*

A partir de las entrevistas realizadas a trabajadores del sector, se evidencia que para las ocupaciones de menor calificación se utilizan sitios web de reclutamiento masivo.

*“Páginas Laborum, Trabajando.com (...) y por ahí me llamó la atención, pero [antes] nunca las había visto en mi vida”. Trabajador sector comercio, vendedor.*

En las empresas entrevistadas existe un período de dos a cuatro semanas para seleccionar a los postulantes, esta situación no varía según el nivel de calificación de la ocupación ofertada. De acuerdo a lo señalado por las empresas, los postulantes son entrevistados en primera instancia por el jefe de área para corroborar el manejo de las competencias y habilidades que se solicitan, posteriormente participan de una entrevista desarrollada por psicólogos o encargados de recursos humanos.

*“También está el filtro que hace la psicóloga, porque si en lo técnico, si lo califican bien técnicamente se va a la psicóloga, que termina de hacer el último filtro, igual si aparece una persona que te diga que tiene tal o cual característica, el jefe sopesa si lo ingresa y lo acepta, pero a un reprobado definitivamente no se acepta”. Empresa sector comercio, servicios tecnológicos.*

A partir de los relatos de trabajadores del sector, se observa que el período de selección es breve, situación que incentiva a pensar que existe una demanda constante de trabajadores por los altos niveles de rotación que presenta el sector comercio.

*“Me llamaron en la tarde el día miércoles, el día jueves entrevista y día viernes entré a trabajar. Fue súper rápido. En dos días... Todos me dicen que qué raro...”. Trabajador sector comercio, vendedor.*

Las empresas que ofrecen servicios de call center seleccionan a postulantes con buena dicción y enseñanza media completa. Usualmente estas empresas tienen diferentes clientes, por tanto, los trabajadores deben ser capaces de adaptarse y ser flexibles en cuanto al público que deben atender. Las empresas del área de retail seleccionan a personas que tengan experiencia en atención al cliente y ventas, conocimientos básicos de computación, manejen el sistema ERP y que tengan disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

*“Si yo estoy buscando para la clínica para agendar horas médicas, tiene que hablar bien, obviamente, porque las clínicas que tenemos nosotros por lo menos son de una media hacia arriba los pacientes que ellos tienen, entonces nos exigen, entonces, que sepa hablar, buena dicción y todo, que no tenga -‘sh’ ni todas esas cosas”. Empresa sector comercio, servicios informáticos.*

Para los cargos operativos o de menor calificación, la mayoría de las empresas no exigen nivel educativo superior, por ejemplo vendedores, bodegueros o maquinistas, sino que en general se entrega un mayor peso a la experiencia laboral. Además, es usual que se requiera tener enseñanza media completa, con el fin de asegurar un nivel mínimo de comprensión lectora que permita seguir instrucciones, comprender protocolos de seguridad y leer manuales.

*“No me pidieron ni técnico ni superior. Debe tener experiencia en venta y que tenga cuarto medio, que es lo que exigen (...), lo básico ahora”. Trabajador sector comercio, vendedor.*

Existen características de los postulantes que dificultan que sean seleccionados por las empresas, como escasa capacidad comunicacional y de análisis de situaciones, exceso de impulsividad o conductas no esperadas en la jornada laboral. En reiteradas ocasiones descartan a estudiantes, ya que el alto volumen de carga académica en ocasiones provoca que abandonen sus labores o se ausenten sin justificación.

*“Visualizamos desde la selección indicadores psicolaborales que puedan presuponer una conducta no esperada, son personas que trabajan con herramientas delicadas, con maquinarias riesgosas, descartamos todos esos indicadores que puedan predisponer a la persona a un accidente o un problema relacionado con el equipo”. Empresa sector comercio, supermercado.*

*“Una persona que estudia ingeniería civil en minas que quiere trabajar treinta horas a la semana no nos sirve, porque probablemente el requerimiento académico en algún momento va a generar discrepancia versus la distribución de horas en una semana”. Empresa sector comercio, supermercado.*

La coordinación de horarios y turnos rotativos constituye un punto de conflicto, ya que se enfrentan constantemente las necesidades de las empresas con las de los trabajadores. De acuerdo a lo declarado por las empresas, con frecuencia los trabajadores desisten de continuar en sus labores por las dificultades de adaptación y constante cansancio que provoca trabajar bajo la modalidad de turnos rotativos que involucren horarios nocturnos, los fines de semana y celebraciones de fin de año.

*“El hecho de que tengamos 7x24, que tienen, a lo más, máximo 3 años en el puesto de trabajo, después ellos rápidamente se van cambiando, porque entendiblemente se aburren de estos turnos con fin de semana, con Pascua incluida, a pesar de que uno es correcto en el pago de la hora extra y todo, pero es muy cansador ese tipo de turno”. Empresa sector comercio, servicios informáticos.*

*“Es matado para todos, para el que vive cerca y el que vive en San Bernardo es matado. Imagínate, a mí me pasan a buscar a las 5:30, al que es de San Bernardo lo pasan a buscar a las 4 de la mañana y ese es el pero más grande que hay acá: el de la entrada, el de la mañana (...). En este poco tiempo que llevo, por lo que he escuchado y he visto, sí, se han ido como dos o tres personas por el tema de la levantada, es mucho, y la gente antigua igual, chata, aburrida”. Trabajador sector comercio, vendedor.*

En este contexto, muchas empresas deciden seleccionar a jóvenes estudiantes para que se desempeñen en ocupaciones que se desarrollan en turnos que contemplan los fines de semana, a través de la modalidad part-time.

*“(…) durante un año tienen que tener, aparte de esos dos domingos libres, tienen que tener siete domingos libres en el año, entonces, claro, esta figura del part-time que nos trabaja sábado y domingo es la que nos ayuda a suplir eso, porque generalmente tú asocias el part time a chicos jóvenes que son estudiantes”. Empresa sector comercio, retail especializado.*

De acuerdo a lo señalado por las empresas, la mayoría manifestó que la distribución de cargas laborales equilibren vida y trabajo es uno de los beneficios que más destacan por su importancia y contribución al bienestar de los trabajadores. Hay empresas que declaran como beneficios el hecho de contar con la infraestructura apropiada (aire acondicionado, espacios de descanso, cocina, espacios para almacenar objetos personales) para el desarrollo de las labores diarias.

*“No, no, ahí, por el lado de las platas no vamos a transar porque desde el pensamiento transversal, el dinero es un incentivo que dura muy poco, entonces, nuestro punto de oferta está básicamente en el clima y ambiente laboral que ofrece esta empresa, entonces, si bien nosotros no podemos ofrecer los mismos beneficios que una cadena, tenemos una parrilla de beneficios muy interesante, ofrecemos un lugar de trabajo muy agradable, diría que el 100% de nuestros locales tiene aire acondicionado, espacios de cocina, espacios de locker, espacios de descanso, los jefes de local no andan con un palo detrás de los auxiliares haciéndoles vender lo que puedan, porque tenemos parámetros de atención que son distintos”. Empresa sector comercio, farmacia.*

Los beneficios que se otorgan a los trabajadores son considerados como parte fundamental de las condiciones laborales. Las empresas otorgan celebraciones de cumpleaños y de fin de año, elegir regalos de navidad para los hijos, alimentación diaria,

tarde libre en el día del cumpleaños, mercadería o productos de la empresa canjeados a través de gift card, seguros de salud complementarios, bonos monetarios por producción o movilización y servicio de transporte en horarios complejos de ingreso.

Por otro lado, en casos específicos las condiciones ambientales pueden ser un impedimento para que las personas postulen y se mantengan en la empresa. Por ejemplo, en grandes bodegas o centros de distribución las condiciones extremas de frío y calor afectan la decisión de continuidad de los trabajadores. Esto trae consigo problemas de coordinación por baja de trabajadores y un incremento de las cargas laborales, y el aumento de los niveles de rotación.

*“En el verano, estas son inmensas bodegas grandes, calor, y en el invierno son congeladores, tienes que andar con ropa muy abrigada. Pero es un trabajo físico, distancia de los centros de hogar, turnos largos, nos cuesta traer gente, es un trabajo físico. Donde tenemos dificultades de encontrar es gente para los centros de distribución porque es un trabajo duro, frío, caluroso, lejos y físico”. Empresa sector comercio, retail especializado.*

Los reclutadores o encargados de recursos humanos consideran el género de los postulantes para seleccionarlos en determinadas ocupaciones. En el sector comercio aún es común que los hombres sean seleccionados en tiendas de artículos tecnológicos. En los supermercados no existen grandes diferencias en lo que respecta a la selección de postulantes en función de su género, salvo la ocupación de reponedores por la carga física que conlleva; cabe señalar que las mujeres en este rubro se desempeñan mayoritariamente en el área de cajas.

*“Son más hombres que mujeres, pero por casualidad, no es que busquemos más hombres, puede que la tecnología sea más de gusto de hombres que de mujeres”. Empresa sector comercio, retail especializado.*

*“Ellas son más cajeras, trabajan más en la caja (...). Mover pesos, entonces yo sé que hay mujeres que pueden hacerlo, pero no es discriminación, sino que netamente por el tema de que de repente llega un carro y hay que subir el carro, sacarlo del camión, tirarlo hacia el local y a veces hay que caminar dos cuadras (...) con el carro a la rastra, empujándolo, entonces yo sé que hay mujeres que no van a poder, no podrían hacer ese trabajo”. Empresa sector comercio, supermercado.*

Tiendas de retail especializado declaran que el perfil de vendedores está diseñado para el género femenino. Pese a esto, las empresas de esta categoría señalan que son sumamente complejos los períodos de ausencia de las trabajadoras por el pre y post natal.

*“Pero ellos, que tienen esa dinámica, y el fuerte nuestro de vendedores general y part time es 70% son mujeres y 30% son varones, porque el perfil de la tienda está diseñado para que sea más fuerte la vendedora versus el vendedor, como género (...). Tuvimos un período bien complicado porque fueron como dos o tres años en los que teníamos aproximadamente diez chicas con embarazo, o sea, te complica el tema del prenatal, del postnatal”. Empresa sector comercio, retail especializado.*

Respecto de la edad de los postulantes a un cargo, las empresas vinculan a los jóvenes con irresponsabilidad e impuntualidad para cumplir turnos de trabajo. A pesar de este escenario, una de las grandes cualidades que destacan de los jóvenes es la capacidad que tienen para adaptarse al trabajo en turnos.

*“El joven no tiene responsabilidades, entonces no le importa, falta... los sacamos porque llega tarde, hay gente que llega dos horas tarde, media hora tarde, es súper difícil, yo tendría que dejar casi a ese rango fuera porque es muy poca la gente que llega a la hora”. Empresa sector comercio, retail.*

*“Ahora estamos buscando un término medio, porque las personas de mucha edad te crean el tema de la resistencia a los turnos, de hecho, nosotros tuvimos una consultora y según el diagnóstico que nos hicieron, lo que ellos nos aconsejan es que no era necesario tener mucha gente capacitada, la podríamos capacitar, lo que tendríamos que tener es gente que tenga la resistencia para trabajar en los horarios nocturnos. (...), entendemos que la responsabilidad de tener a lo mejor una familia te hace ser más responsable y trabajar con mayor dedicación”. Empresa sector comercio, retail especializado.*



## ROTACIÓN DE TRABAJADORES

Al igual que para el sector de turismo, las empresas declararon como principal problema la alta rotación de sus trabajadores: hay poca permanencia de quienes se desempeñan en ocupaciones que no necesitan de formación o experiencia previa. Este tipo de puestos de trabajo se caracterizan por labores fáciles de ser aprendidas y en la selección de postulantes son evaluados atributos como la responsabilidad y compromiso con el trabajo.

*E: ¿Qué cosas se evalúan?, ¿compromiso, eficiencia?, ¿en qué creen ustedes que se fija una jefatura?*

*H: En que uno haga bien la pega.*

*H2: Y la responsabilidad igual.*

*H3: Yo creo que eso es lo más importante, la responsabilidad". Trabajadores sector comercio, operarios centro de distribución.*

Debido a la poca complejidad de las tareas de las ocupaciones operativas, la probabilidad de encontrar reemplazos es alta. Es por ello que las empresas señalan que, aun cuando no es deseable, la rotación tiene asociada costos menores a los de aumentar los salarios para la retención de trabajadores.

Según las empresas entrevistadas y también los trabajadores, la alta rotación es causada en parte por la búsqueda de mejores condiciones laborales, mejor calidad en sus jefaturas y gratos ambientes laborales. Dentro de las razones señaladas, la búsqueda de mejores salarios resulta prioritaria especialmente si se considera que se trata de ocupaciones de bajo nivel de salario, cercanos al sueldo mínimo. Las ocupaciones que son señaladas en esta categoría son vendedores, roticeros, operarios de bodega, reponedores y ejecutivos telefónicos.

*"En operación, no sé si son las que más necesitemos numéricamente, pero son los que más desafíos presentan en términos de rotación y que se están buscando constantemente: uno es el vendedor polifuncional, que nosotros tenemos en dos de nuestros cinco formatos de supermercado, este cargo hace de todo en el local, literalmente de todo: atiendes la caja, repones la góndola, eres el encargado. Ese es un cargo que rota harto y nosotros hemos visto que la razón de esto es que es un trabajo complejo por las funciones, porque es un poco agotador igual, y además la renta es baja". Empresa sector comercio, supermercado.*

Ante esta situación, existen empresas que deciden ahondar en las razones de la salida de sus trabajadores, mientras que para otras este no es un problema que requiera tomar medidas específicas pues entienden que es inherente a los cargos operativos.

*"En la teoría dice que la rotación, cuando se da menor a tres meses, es causa del filtro, o sea de que no se hizo un buen reclutamiento. Yo intento mejorar el proceso de reclutamiento, y sin embargo son causas también externas, entonces nosotros cómo intentamos atacar esas causas haciendo un seguimiento y una mayor supervisión de los casos". Empresa sector comercio, supermercado-*

Las ocupaciones mencionadas varían su remuneración de \$220.000 a \$450.000 líquidos en las empresas entrevistadas. Los trabajadores también están sujetos a recibir bonos de productividad y gratificaciones en ciertos casos, especialmente aquellos que se desempeñan en ventas, pues tienen asociados bonos de desempeño individuales o grupales, especialmente en temporada de alta demanda.

En vista de la dificultad que tiene el aumento de salarios para la retención de trabajadores, las principales estrategias de las empresas pasan por asegurar y mantener ambientes laborales gratos y con cierta flexibilidad laboral. En el caso particular del comercio, un factor importante tiene que ver con que las jornadas y cargas de trabajo son especialmente extensas, al igual que los frecuentes malos tratos de parte de los clientes.

De ahí la importancia de estas estrategias con foco en el ambiente laboral, en las que se debe diferenciar entre los intereses que mueven a trabajadores adultos y a los más jóvenes:

*Para el adulto, el joven, le interesa mucho el jefe y el ambiente laboral, porque en general los afectos emocionales que hemos ido perdiendo por la lógica del trabajo, entonces el joven lo ve emocionalmente de una forma distinta: me quiero comprometer con una causa y mi compañía promueve la Teletón; y el adulto se compromete con el factor emocional de que le estructura el trabajo, le estructura su día, le genera tiempo, le genera condiciones para poder acercarse a la familia, ocupar la cabeza, entonces hay factores emocionales que se acogen en ambos grupos pero con distintos énfasis, el joven busca algo y el adulto busca otra cosa". Empresa sector comercio, retail.*

## ESCASEZ DE OCUPACIONES

De acuerdo a las empresas entrevistadas, el proceso donde identifican mayores dificultades para encontrar personas con las habilidades necesarias corresponde al área de soporte logístico para el almacenamiento y despacho de productos.

*“Si tiene estudios técnicos de logística, es súper valorado por nosotros, pero nos cuesta encontrar técnicos de nivel, no universitario, de nivel técnico y técnico, tal vez, de poca especialización, no un técnico muy especializado. En logística y en el área de servicio técnico también nos cuesta encontrar gente buena, gente que sepa, que tenga conocimientos, a eso me refiero con buena, gente que tenga conocimientos técnicos”. Empresa sector comercio, retail tecnológico.*

Para el sector del comercio, el desafío de la digitalización a través del e-commerce implica un aumento en la demanda de ocupaciones que se han vuelto difíciles de llenar en dos grandes áreas: 1) optimización de la logística de bodegas y centros de distribución, y 2) la creación de los soportes informáticos y el análisis de datos necesarios para la venta de productos y servicios web. Ambas, además, se encuentran relacionadas, pues la expansión de las ventas por internet ha hecho que el almacenamiento y transporte de los productos que entran y salen de las bodegas de las empresas deba ser cada vez más eficiente.

*“El comercio electrónico en algún minuto se transforma en un producto físico, tú compras una promesa y a ti se te genera una expectativa de que tú estás viendo una foto y de que va a llegar este celular, me van a llegar estos zapatos, me va a llegar este vestido, pero no lo estás viendo, entonces, ahí es donde hay todo un proceso desde que tú haces clic y activas una compra, que hay una unidad logística que tiene que identificar tu compra, sacarla del stock y te la tiene que enviar, y todo eso es súper intenso, entonces, hoy día también la logística está viviendo este proceso”. Empresa sector comercio, retail.*

Los trabajadores entrevistados mencionan la importancia de aumentar los niveles de seguridad, pues el manejo de maquinaria para el transporte de mayores volúmenes aumenta el riesgo de accidentes laborales.

*“Tiene que ser responsable, manejar la máquina es una responsabilidad tremenda, si no estás bien, no está apto, no te sientes en condición, un malestar, qué sé yo, puedes perjudicar tu vida y la vida de otras personas, imagínate, una mala maniobra por imprudencia y le quiebras el pie o le amputas una extremidad a alguien... las penas legales también, la familia, esa persona queda sin trabajar, le puedes quitar hasta la vida a alguien o tú mismo perder la vida. Es un trabajo de harto riesgo el tema de la maquinaria”. Trabajador sector comercio, operario maquinaria logística.*

Como se mencionó, en el área de Tecnologías de la Información (TI) se necesitan trabajadores especializados: se requiere de personas con un alto nivel de competencias específicas, ya sean técnicos o profesionales.

*“No necesariamente lo han aprendido en la universidad, porque no está incorporado en las mallas, sino que normalmente nos hemos encontrado con el gran escenario de que las personas que han desarrollado gran expertise en temas de e-commerce, de temas digitales y transformación, ha sido por méritos propios de investigación, de ir actualizándose (...), pero ahí sí hay un vuelco super importante que tiene que ver con la parte ingenieril y sistema, donde una persona tiene que entender cómo funcionan los programas para desde ahí poder buscar soluciones que permitan ser innovadoras”. Empresa sector comercio, supermercado.*

Las empresas señalan que este es un fenómeno reciente en Chile y por lo tanto comprenden que no todas las instituciones de educación superior del país han adecuado sus mallas curriculares. Por esta razón las empresas implementan diferentes estrategias para llenar sus vacantes en el área. Entre las mencionadas está identificar talentos en la etapa de finalización de estudios, ofrecer trabajo a jóvenes en práctica y aumentar la flexibilidad laboral expresada en posibilidad de teletrabajo o dar facilidades para la realización de viajes de largo tiempo.

Para las empresas, un caso especial es la falta de postulantes para llenar las vacantes de guardias de seguridad. Esta situación es causada por dos razones. La primera tiene que ver con el requisito legal de haber aprobado el curso habilitador del Departamento de Seguridad Privada OS10 de Carabineros de Chile. Este es un curso que actualmente cuesta alrededor de \$90.000, tiene una duración de 90 horas, distribuidas en 15 días hábiles, y cuenta con sesiones teóricas y prácticas. Para cursarlo, es necesario ser mayor de 18 años, tener aprobado al menos 8º básico, no haber sido condenado ni estar sometido a proceso por crimen o simple delito, tener salud y condiciones físicas compatibles con sus funciones, y tener nacionalidad

chilena. La segunda razón se relaciona con la complejidad de las situaciones que deben enfrentar en su trabajo, que incluyen malos tratos de los clientes hasta la posibilidad de repeler actos delictuales.

*“La pega se ha vuelto más compleja porque tiene que lidiar con clientes que son pesados y agresivos, y eso sí es una realidad, o sea, el guardia a veces no lo pasa bien, y desde la complejidad física que puede ser que lo agredan, hasta la psicológica, que venga una señora y le diga por qué usted me va a revisar esto, qué se cree...más allá de que él tiene que hacer una función dentro de los parámetros obviamente legales”. Empresa sector comercio, retail.*

Un fenómeno que podría estar relacionado con la escasez de postulantes para ocupaciones es el desajuste de expectativas, referido a la brecha entre lo que esperan los trabajadores en términos de salarios, funciones y proyecciones, y los que estos ofrecen.

De acuerdo a las empresas entrevistadas, los jóvenes concentran sus expectativas en obtener empleos de nivel profesional universitario, pero el sector demanda una mayor cantidad de personas con formación técnica y sin formación. Por lo tanto, muchos de ellos aceptan trabajos para los que están sobrecalificados, lo que termina por generar frustración:

*“Y siendo que de alguna otra manera lo que yo necesito no es un ingeniero, sino que una persona técnica, que en el fondo no esté pensando, sino que más que nada ejecutando. (...) Porque tengo al chiquillo que sale de la enseñanza media, que de alguna otra manera, sale con conocimientos, pero muy básicos como para hacer que sea parte de un Data Center, por ejemplo, necesito algo más técnico. Y avanza, pero avanza hasta ingeniero de inmediato, no tengo casi término medio. Entonces claro a mí se me presentó un ingeniero para un cargo donde yo necesito un técnico, entonces yo creo que es ahí donde se produce la expectativa de ellos más alta”. Empresa sector comercio, venta tecnología.*

Desde las empresas del comercio señalan también el desajuste que observan entre la formación obtenida por los jóvenes y las funciones que deben cumplir en sus labores diarias:

*“Supongamos que hay mil químicos, 800 están trabajando en farmacias, son pocos los que están haciendo para lo que ellos ‘estudiaron’, ahí también hay que entrar a analizar qué es lo que están haciendo las universidades, si las universidades está en equilibrio con lo que el mercado está ofreciendo, porque probablemente tengan que cambiar su malla curricular y eso ya no es un problema de las empresas”. Empresa sector comercio, farmacia.*

### 3.2.3. ESTRATEGIAS FRENTE A LAS BRECHAS: ROL DE LA CAPACITACIÓN Y TRABAJADORES INMIGRANTES

#### CAPACITACIÓN

En general, las empresas del sector hacen inducciones a los trabajadores nuevos con el objetivo de instruirlos en la cultura organizacional, temáticas legales y de seguridad, manejo de caja y atención al cliente, sistemas operativos internos de la organización, 'habilidades blandas' y clima laboral, prevención de riesgos, entre otras. De acuerdo a lo señalado por las empresas entrevistadas, la mayoría de las capacitaciones entregadas a trabajadores de ocupaciones básicas se relacionan con medidas de seguridad en el trabajo o cumplimiento de normas sanitarias o protocolos establecidos por ley. Con frecuencia, la capacitación en aspectos específicos de la ocupación se lleva a cabo de manera informal, entre compañeros de trabajo.

*“Cuando es gente que quiere aprender se les va enseñando de a poco, por ejemplo, uno de los reponedores junior quiso aprender el oficio, ningún problema, yo te enseño, pero después de tu trabajo te vamos a enseñar cómo se corta, vas mirando a los chiquillos cómo van cortando, y cosas por el estilo. Después, a la semana siguiente, ¿te atreves a cortar un poco?, se le busca un turno que sea muy livianito de público por el miedo del corte, rebanación de dedos y cosas por el estilo, entonces se les empieza a enseñar poco a poco. Cuando ya se ve que están capacitados, que manejan la máquina al revés y al derecho, se le hace un anexo y se les cambia de oficio y en vez de seguir de junior pasa a ser un roticero”. Empresa sector comercio, supermercado.*

Esta situación difiere para las ocupaciones de mayor calificación, pues habitualmente participan de capacitaciones en temas específicos y técnicos.

No obstante, en algunos casos existen empresas que desarrollan planes de carrera formales que permiten a los empleados de ocupaciones de menor calificación iniciar un proceso de aprendizaje. Los requisitos o aptitudes que son evaluados para seleccionar a los trabajadores que participarán del plan de carrera reflejan responsabilidad y entusiasmo por el aprendizaje continuo.

*“En el plan de carrera ellos reciben una formación y una capacitación de aproximadamente 2 semanas, una semana de formación teórica, luego hacen unas prácticas como con un tutor en local. Todo lo teórico que aprendieron lo llevan a lo real y hacen una evaluación final y dependiendo del resultado ascienden o no a un cargo de supervisor”. Empresa sector comercio, supermercado.*

La mayoría de las empresas de retail otorgan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los trabajadores que demuestren contar con las habilidades y conocimientos básicos que guarden relación con el cargo al cual desean postular, junto con que participen y aprueben los procesos de capacitación.

*“Entonces, también hemos hecho el esfuerzo en algún minuto por buscar postulantes que no ingresan inicialmente como guardias, hacen otras tareas, pero nosotros los capacitamos y después, cuando ellos obtienen la certificación, le damos la posición formal de guardia y la remuneración también de guardia”. Empresa sector comercio, retail.*

*“Cuando tú vas a la sección madera y quieres comprarte una tabla gigante que la quieres cortar, vas a una sección y alguien te la corta, ese cristiano tiene cuarto medio, fue vendedor y se quiso especializar, pero tiene que saber trabajar eso, tiene que saber cubicar, tiene que saber cortar, tiene que saber operar esa máquina, y tiene que saber no meter los dedos, porque los dedos los va a perder, ese es un especialista y se le entrena y se le certifica”. Empresa sector comercio, retail especializado.*

Si bien las empresas del sector declaran que existen posibilidades para que los trabajadores se desarrollen y puedan aspirar a ocupaciones de mayor jerarquía, es importante señalar que según la visión de los trabajadores muchas veces estas iniciativas no se han materializado.

*“Capacitarme aquí mismo (...). De hecho, la otra vez, cuando hicieron una encuesta en la oficina de recursos humanos, en el computador, yo puse eso, que deberían dar más opciones de cursos para que uno mismo también pueda hacer carrera dentro de la empresa, no sé, se hace curso de manejo de tal programa en el computador, entonces, está la opción de que el que tenga ganas (...), para optar a otra cosa y no estar siempre de operario o de gruero y pueda hacer otras cosas. De hecho, debería existir eso,*

*porque como dijeron, este año no se hizo nada. Y cuando yo llegué acá por empresa externa me la pintaron de que me iban a hacer capacitación de todo". Trabajador sector comercio, operario centro de distribución.*

De acuerdo a lo señalado por algunas empresas en relación a la trayectoria formativa de los trabajadores, evalúan positivamente que sus trabajadores ingresen a instituciones de educación superior, ya que adquieren nuevos conocimientos técnicos que benefician el desarrollo productivo de la empresa, lo que les permitiría optar a cargos u ocupaciones de mayor jerarquía y remuneraciones.

*"En el centro de distribución de esta empresa todas las personas trabajan en procesos logísticos, pero ahí hay una serie de especialización, por lo tanto, el que se quiera desarrollar en el área logística puede acceder a esa oferta y es bien dinámico, porque esa oferta es la que internamente se promueve, se dan las facilidades, hay políticas respecto a la movilidad interna". Empresa Sector comercio, retail.*

## MIGRANTES

Los migrantes se encuentran empleados tanto en ocupaciones de menor y alta calificación, pues se trata de un grupo heterogéneo con diversos niveles de formación en sus países de origen. En farmacias se desempeñan como químicos farmacéuticos con la condición de validar sus estudios en Chile y también como auxiliares de farmacia. En supermercados y tiendas de retail comúnmente su ocupación es de vendedores polifuncionales y cajeros.

*"Nosotros tenemos una cantidad importante de trabajadores extranjeros en ambos cargos, tenemos alrededor de catorce o quince químicos farmacéuticos y más o menos el mismo número de auxiliares de farmacia". Empresa sector comercio, farmacia.*

En general, las empresas manifiestan que los trabajadores extranjeros tienen mayor disposición de trabajo y responsabilidad que sus pares chilenos.

*"Super buen desempeño, no hemos tenido dificultades, todo lo contrario, llega gente muy calificada y con una alta orientación al servicio, que es una de las competencias que nosotros tratamos de levantar con Juan Carlos, es decir, que la persona, en el fondo, más que un reponedor, al nosotros plantearte que es un operario polifuncional". Empresa sector comercio, supermercado.*

Los supermercados y tiendas de retail declaran que los migrantes son personas que continuamente buscan aprender otro oficio que les permita crecer y optar a nuevas oportunidades.

*"La disposición de los extranjeros es otra, entonces los jefes generalmente están más contentos con el desempeño que cumplen y la responsabilidad también que tienen los extranjeros (...). Es gente que realmente viene a trabajar, muy esforzada, dispuesta a todo lo que uno le pueda pedir, con ganas de aprender otro oficio y cosas por el estilo. Es gente que llega y necesita trabajar, entonces no anda dejando los trabajos botados por cualquier cosa" (Empresa sector comercio, supermercado.*

Fueron mencionados obstáculos que dificultan la contratación de personal extranjero o su desempeño. En general, se menciona la dificultad para la tramitación de la visa y los documentos que permitan ser contratados, y el requisito excluyente de tener nacionalidad chilena para el cargo de guardia de seguridad. Por otra parte se encuentra la barrera idiomática que afecta especialmente a los trabajadores haitianos. Este problema es percibido también por los trabajadores del sector.

*"Sí, cuesta un poco porque, por ejemplo, aquí hay harto haitiano, entonces a veces comunicarse con ellos es un poquito... por el idioma que hablan no entienden mucho el español, no se les entiende mucho lo que quieren expresar, entonces eso genera a veces un poco... bueno, lo entretenido también es que muchas veces tratas de con los gestos, señas... eso genera algo divertido". Trabajador sector comercio, operador grúa.*

### 3.2.4. TABLA 2. BRECHAS DE OCUPACIONES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR

OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Guardia de seguridad</b>	Vigilancia en punto fijo y disposición para atención y orientación al cliente	Curso OS -10 de Carabineros de Chile	Manejo de técnicas de seguridad. Debe poseer condiciones físicas adecuadas a sus labores y capacidad de aprendizaje.	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 310.000 - \$ 460.000	Turnos rotativos de día y tarde entre 10-12 horas diarias	Postulantes no cuentan con el curso OS -10.
<b>Auxiliar de farmacia</b>	Vender medicamentos y otros productos de farmacia. Recepcionar medicamentos, mantener el orden y limpieza.	Certificado de auxiliar de farmacia otorgado por SEREMI de Salud RM	Aprobar examen habilitante para auxiliares de farmacia ante la SEREMI de Salud RM, capacidad de aprendizaje y atención al cliente	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 500.000	Turnos rotativos de lunes a viernes de 9:00 a 21:00 horas. Sábados de 10:00 a 15:00 horas	Exposición al riesgo al repeler asaltos
<b>Técnico en mantención y reparación en electrónica</b>	Recepcionar, diagnosticar y reparar diferentes equipos tecnológicos	Nivel técnico superior en electrónica	Conocimientos teóricos y aplicados en el ensamble y reemplazo de componentes en electrónica	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 500.000	Horario de oficina, 45 horas semanales	Condiciones laborales poco atractivas
<b>Asistente de logística</b>	Encargados del registro en los inventarios y stock de bodegas y supervisión en el ingreso y salida de productos	Nivel técnico superior en logística	Conocimientos teóricos y aplicados de logística y transporte, manejo de distintos medios de transporte, optimización y planificación de rutas de transporte, tecnologías de optimización en almacenaje	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 500.000	Turnos rotativos de mañana o tarde. De 10:00 a 21:00 horas	Escasez por bajo interés en carreras técnicas
<b>Técnico electrónico</b>	Encargados del desarme, reparación y buen mantenimiento de máquinas	Nivel técnico superior en electrónica	Conocimientos teóricos y aplicados a máquinas e instrumentos electrónicos	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 600.000	Horario de oficina, 45 horas semanales	Escasez por bajo interés en carreras técnicas
<b>Vendedor retail especializado</b>	Atender y orientar al público, recomendar productos de mayor valor y especialización de la tienda	Nivel técnico superior	Dominio idioma inglés y experiencia en ventas, deseable en retail	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 700.000	Turnos rotativos de mañana, tarde y noche en jornadas 4x2	Condiciones laborales y por no dominio de idioma inglés

OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Químico farmacéutico</b>	Implementar estrategias de venta y guiar a auxiliares de farmacia en selección de medicamentos para clientes	Nivel profesional químico farmacéutico	Dominio de conocimientos de químico farmacéutico.	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 1.500.000	Lunes a viernes de 9:00 a 21:00 horas. Sábados de 10:00 a 15:00 horas	Condiciones laborales
<b>Data analytics</b>	Recopilación, limpieza y análisis de datos sobre preferencia de productos y servicios en hábitos de compra de clientes	Nivel profesional en ingeniería y especialidad TI	Comprensión y dominio de programación, modelamiento estadístico y tecnologías TI	Contrato indefinido	\$ 1.400.000 - \$1.700.000	Horario de oficina, 45 horas semanales	Carencia de habilidades específicas en informática y TI
<b>Vendedor</b>	Atender y orientar al público para recomendar productos para su venta	Educación media completa		Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$330.000 - \$450.000	Turnos rotativos de 9-10 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Roticero</b>	Persona encargada en el corte y venta especializada de cecinas	Educación básica completa	Atención al cliente, proactividad para venta de productos, nociones de marketing, manejo computacional mínimo	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$380.000	Turnos rotativos de 9-10 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Operario bodega</b>	Responsable de labores manuales en el orden, empaquetado y despacho de productos en su ingreso y salida de la empresa	Educación media completa	Manejo de diferentes cuchillos, nociones de distintos cortes en carnes, atención al público requerida	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$270.000 - \$360.000	Turnos rotativos mañana y tarde de 9 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Vendedor polifuncional</b>	Responsable de la asistencia y orientación al cliente para la venta de productos así como mantener una constante reposición y orden en su espacio a cargo	Educación media completa	Condiciones físicas para movimiento de cajas, conocimiento de normas de seguridad	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$300.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Vendedor part-time</b>	Atender y orientar al público, recomendar productos de la tienda	Educación media completa	Atención al cliente, capacidad de aprendizaje y proactividad	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$220.000	Turnos rotativos de mañana y tarde 2 días a la semana	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación

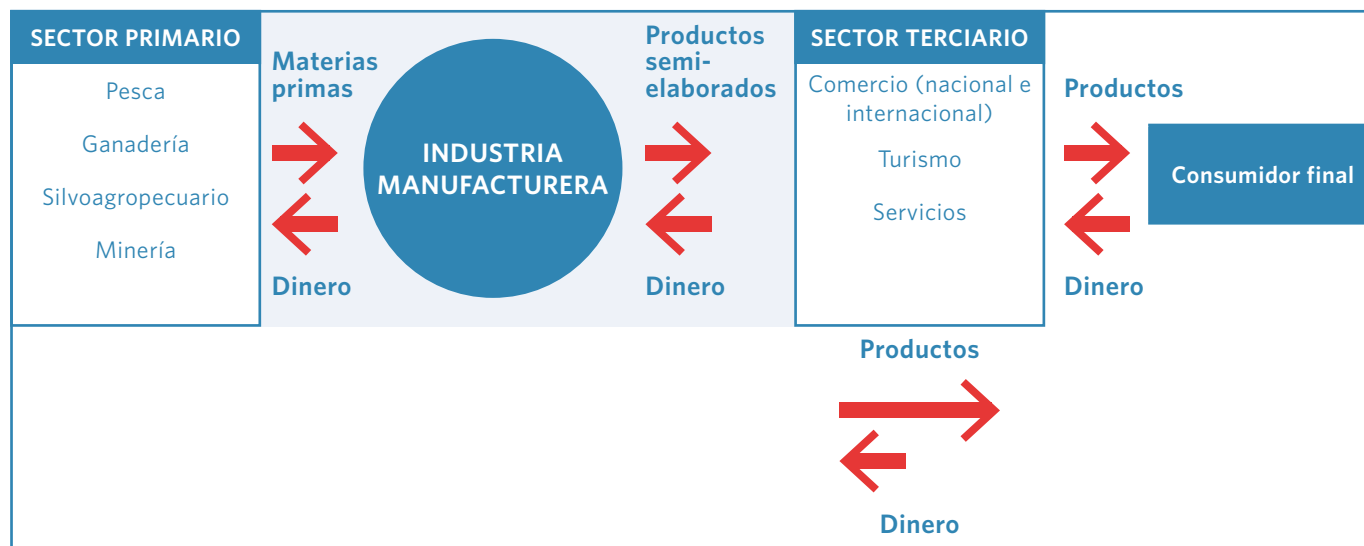
OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Ejecutivo telefónico</b>	Orientar al público, solucionar problemas de los clientes/usuarios	Educación media completa	Experiencia en atención al cliente, tolerancia a la frustración y presión. Conocimiento y manejo de Office nivel básico	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$350.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Reponedor</b>	Mantener el stock de los productos en tienda. Comunicar escasez de stock a proveedores y distribuidores de las tiendas	Educación media completa	Condiciones físicas para trasladarse entre diferentes tiendas/locales de ventas de productos. Conocimiento de normas de seguridad	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$340.000	Turnos rotativos de mañana, tarde y noche, 8 horas de trabajo	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
*Aquellos puestos de trabajo con intervalos de sueldo responden a las diferencias presentadas por distintas empresas frente a la misma ocupación. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a 17 empresas y 5 trabajadores del comercio.							



### 3.3. SECTOR INDUSTRIA MANUFACTURERA

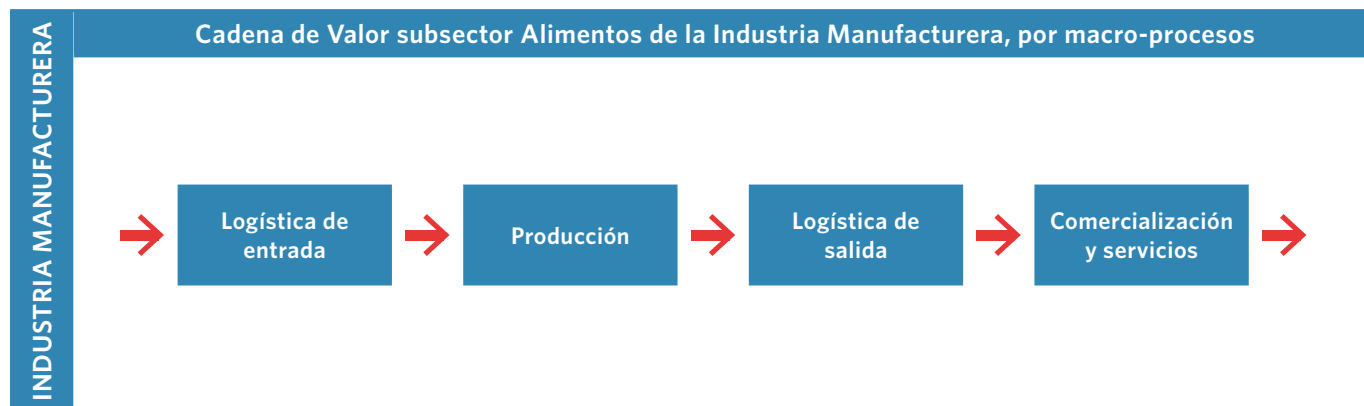
Con el fin de sintetizar los principales procesos productivos de la industria manufacturera, se incluyen dos figuras que muestran el sistema de valor de esta y su cadena de valor.

Figura 5. Sistema de valor de la industria manufacturera



Fuente: elaboración propia conforme a la literatura utilizada e información recabada de las entrevistas.

Figura 6. Sistema de valor de la industria manufacturera



Fuente: elaboración propia conforme a información de los procesos de Chile Valora, a la literatura utilizada y la información recabada del trabajo en terreno.

### 3.3.1. CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIAS FUTURAS EN EL SECTOR

Las empresas del subsector de manufactura de alimentos son conscientes de que su actividad se relaciona con la elaboración de productos de primera necesidad y, por lo tanto, no perciben mayores problemas derivados de la contracción económica experimentada por la región en el último período. Dado este contexto, la industria es estable y no sufre en gran medida las consecuencias de las crisis económicas o desaceleramiento de ventas a nivel país.

*“La situación actual en el último tiempo tuvo una caída en procesos de venta o económicas, pero eso por los efectos económicos del país también (...). La ventaja que tenemos como industria es que el golpe es al final, los alimentos siempre son de primera necesidad, por ende, el efecto generalmente rebota al final (...) a diferencia de otras industrias como la automotriz, la vivienda, que tienen impacto directo al tiro, cuando no son de primera necesidad, para poder invertir los costos son más altos”. Empresa productora de alimentos.*

Las empresas entrevistadas declaran que el sector se encuentra en crecimiento y la proyección que realizan es positiva; sin embargo, señalan que factores como la ley de etiquetado ha traído repercusiones para la industria.

*“Está compleja, es un negocio que está complicado hoy día, porque hay una demonización de los alimentos, cualquier cosa que se consuma en exceso es mala, obviamente, y ha habido durante el último tiempo una demonización de la alimentación. En la mañana estaba viendo las noticias, el 75% de la población en Chile es obesa. Esta demonización ha hecho que obviamente haya cuestionamiento, ustedes han vistos los logos que les han puesto a los alimentos”. Empresa Productora de alimentos.*

En la misma línea, las empresas manifiestan que los clientes que consumen sus productos están comenzando a exigir la producción y ventas de alimentos más saludables y a bajo costo, esta situación se asocia a los cambios culturales y generacionales de la población.

*“Pese a que Chile es un país pequeño, se ve mucho crecimiento en tema de alimentación, esto significa que la gente no solamente consume más alimentos, sino que también te plantean la exigencia de construir alimentos cada vez más saludables, que sean ricos, y por un precio bueno”. Empresa productora de alimentos.*

En este tipo de empresas ya se ha producido el reemplazo de personas por maquinaria debido a la necesidad de optimizar el proceso productivo, especialmente en la elaboración de los productos, donde se encuentra la mayoría de los trabajadores del sector y que es el más afectado por la rotación. Al mismo tiempo, en la mayoría de las empresas entrevistadas se trata de un proceso que idealmente debe desarrollarse sin interrupciones cada hora del día y todos los días del año.

### 3.3.2. BRECHAS DE OCUPACIONES: SELECCIÓN, ROTACIÓN, Y ESCASEZ DE TRABAJADORES

#### SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES

El principal canal de reclutamiento es a través de currículums que son enviados por iniciativa propia de los postulantes a las empresas, en la planta de producción o en tiendas en las que comercializan sus productos. Además, se utilizan los contactos entregados por las OMIL y algunas municipalidades, bolsas laborales de institutos de educación técnica, El Rastro, Chiletrabajo, Yapo, Laborum y la bolsa de trabajo de la Cámara de Comercio.

*“Si tú te vas a parar en la puerta y vas a ver que casi todo el rato llega alguien a ofrecer su currículum, la mayoría es gente sin formación, mucho haitiano, mucho colombiano, mucho venezolano; hoy día yo tengo ochenta y tantos haitianos trabajando en la empresa”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

*“Últimamente, estamos ocupando, o lo que hemos ocupado generalmente: ocupamos El Rastro como plataforma, que nos ha funcionado muy bien para el segmento que nosotros trabajamos, al parecer tiene mucha lectura... Trabajamos también con las OMIL... Ella se comunica con todas las OMIL”. Empresa sector manufactura de alimentos, panadería.*

Se evidenció que algunas empresas externalizan el proceso de reclutamiento y selección a consultoras, esto contribuye a seleccionar apropiadamente a los postulantes e implica una reducción considerable de costos de gestión e inducción.

*“El reclutamiento de selección yo se lo pido a gente de afuera, a consultora, porque hace bastante tiempo atrás, yo recurría a la prensa, al diario, pero llegaba cualquier persona, miscelánea, me llegaba gente de la casa, dueña de casa, jardinero, entonces no resultó (...). Si uno le da las características a estas empresas podemos lograr un perfil, por ejemplo, una persona mayor de 25 que haya terminado su carrera”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

La selección de personal se extiende por períodos que fluctúan entre 7 y 15 días para aquellas ocupaciones de menor calificación, tales como auxiliares de bodega y de planta; en cambio para todas las ocupaciones de carácter técnico tardan entre uno y dos meses. Las empresas invierten un tiempo mayor en aquellas ocupaciones de alta o mediana calificación, dado que es relevante contar con personal con los conocimientos técnicos y experiencia laboral.

*“Hoy día para reclutar gente sin conocimiento, sin nada, o sea, que ni siquiera tenga cuarto medio, nosotros hemos dicho a todo el mundo que ese proceso dura 15 días o dos semanas, entonces, una planta hoy día me llama y me dice que necesita diez auxiliares de producción, en dos semanas yo los tengo sentados acá. Un técnico está en torno a los dos meses, mes y medio, pero porque nosotros somos ‘hueviados’ y les hacemos harta entrevista no por el tema de lo técnico, es por el tema de las habilidades blandas”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

De acuerdo a lo señalado por las empresas, los postulantes son entrevistados por encargados de recursos humanos y por el jefe directo del área a la cual postulan, y si son seleccionados se les realiza una inducción para que se incorporen a la planta.

Las empresas del sector prefieren seleccionar a postulantes que cuenten con certificados de antecedentes y que proyecten una estabilidad laboral. Consideran el nivel de rotación que poseen en trabajos anteriores, puesto que lo relacionan con inestabilidad y falta de voluntad para proyectarse laboralmente.

*“Certificado de antecedentes para verificar, porque muchos te engañan, para verificar los datos, porque obviamente si hay sentencias que son muy actuales”. Empresa sector manufactura de alimentos, carnes.*

*“Cuando uno lo entrevista, si la rotación no tiene una explicación lógica, claro, indica que la persona es poco estable”. Empresa sector manufactura de alimentos, productos para panadería y chocolaterías.*

En la industria manufacturera de alimentos, el puesto básico de entrada a la línea de producción son los operarios ya sea de planta o de bodega, encargados de tareas sencillas de aprender y repetir en los procesos de elaboración de productos, sin necesidad de calificación. Para la búsqueda de operarios los filtros tienen que ver con la disposición, voluntad y necesidad de trabajar; también con cercanía de la comuna de residencia de los postulantes.

*“Hacemos un filtro bien grueso que no tiene que ver con las competencias específicas que tiene, sino que medimos cierta capacidad de resolver problemas en crisis, que lo vemos con test psicológico, estabilidad emocional, referencia de trabajos anteriores. Eso es para el operario”. Empresa sector manufactura de alimentos, panadería.*

El funcionamiento de este tipo de empresas está caracterizado por la continuidad en el proceso de producción de las plantas de elaboración. Por lo tanto, es necesaria la organización y distribución de los turnos y horarios de trabajos de los empleados las 24 horas del día. Un grupo importante de trabajadores orienta la búsqueda de ofertas laborales en función de la disponibilidad horaria solicitada: aquellas con turnos rotativos que incluyen horario nocturno y fines de semana muchas veces son menos atractivas. Los trabajadores empleados en ocupaciones de menor calificación asumen los horarios y turnos rotativos más complejos. Las principales ocupaciones que se desempeñan bajo esta modalidad son maestros panaderos, bodegueros, vendedores, carniceros, operarios de producción y operarios nocturnos de producción.

*“Hay dos tipos de trabajo acá: el trabajo de oficina, que es una jornada de lunes a viernes, de ocho a un cuarto para las seis, y los viernes hasta las cuatro y media. En las plantas tenemos un sistema de turno, es de lunes a sábado, son tres turnos, hay dos horarios por una cuestión histórica: esa planta de allá funciona con los cambios de turno a las siete, a las tres y a las once, y la planta de allá funciona con un cambio de turno a las seis, a las dos y a las diez de la noche, pero porque venían históricamente así, por nada particular. Y es sistema de turnos rotativos, o sea, una semana estás en la mañana, otra en la tarde y otra en la noche”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

En términos de beneficios laborales, los trabajadores destacan principalmente las oportunidades que se les otorgan para crecer y proyectarse al interior de la empresa, como también la ejecución de las gestiones necesarias para distribuir los turnos y horarios en función de obtener un equilibrio entre la vida familiar y laboral. Por su parte, las empresas relevan también celebraciones de cumpleaños y de fin de año, elegir regalos de navidad para los hijos, comidas diarias, uniformes, tarde libre en el día del cumpleaños, mercadería o productos de la empresa, seguros de salud complementarios, bonos monetarios por producción o movilización, servicio de transporte en horarios complejos de ingreso, capacitaciones e inducciones.

*“Yo siempre digo que esta empresa no tiene grandes beneficios, el gran beneficio que tiene esta compañía es el espacio para hacer cosas, la oportunidad para crecer, para desarrollarse, y sobre todo el ambiente de trabajo, y en eso somos súper cuidadosos, en cuidar el ambiente”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

*“Hay seguro complementario, hay tarde de cumpleaños, tenemos muchas campañas de incentivos con buenos premios, gift card, regaloneo tanto en la venta como en la producción, bonos, evaluaciones de desempeño sujetas a bono. Hacemos desayuno todos los meses, nos juntamos todos”. Empresa sector manufactura de alimentos, chocolatería.*

Las empresas que desarrollan y comercializan productos alimenticios declaran que con el transcurso de los años las mujeres han incrementado su participación en aquellos cargos de mayor jerarquía como ejecutivas de marketing, directoras ejecutivas, subgerentes de áreas, ventas, administración y desarrollo de productos.

*“En las plantas tengo muchas mujeres versus hombres, pero hemos ido haciendo que haya cada vez más mujeres en puestos ejecutivos, hoy día el promedio en Chile, el 5% de los puestos ejecutivos son mujeres, nosotros andamos cerca del 18%, queremos tener mucho más. Obviamente hay áreas donde hay más mujeres que hombres, por ejemplo, en marketing tenemos cinco gerentes y las cinco son mujeres; en el equipo ejecutivo de la compañía, por primera vez hay una mujer dentro de la directiva, a la cabeza, que es la contralora”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

Las empresas que forman parte del rubro del pan manifiestan que no postulan mujeres para la ocupación de maestro panadero, principalmente por el manejo de altos volúmenes de peso; sin embargo, en el caso de que recibieran postulaciones por parte del género femenino no sería un impedimento para evaluar su experiencia.

*“Es un rubro medio machista, a mí me daría lo mismo en realidad, pero nunca me ha llegado una mujer, hay un tema de manejo de peso y ese tipo de cosas. Si yo les digo a mis maestros que tengo trabajando hoy día que voy a meter una mujer, yo te puedo asegurar que tendría un conflicto gigante. Ahora, nunca ha postulado una mujer para ser maestra, nunca, no me he visto en la disyuntiva de preguntarme si meto a una mujer o no, porque no me ha tocado, no tendría ningún problema, no creo que sea una pega distinta a otras”. Empresa sector manufactura de alimentos, panadería.*

La edad es un factor que muchas veces los reclutadores consideran para seleccionar o no a los postulantes. Particularmente en el rubro de las panaderías dan cuenta de que no existen maestros panaderos jóvenes, ya que el oficio es muy antiguo y requiere de años de expertise.

*“Nos pasa que gente joven que llega a trabajar y lograron comprarse las zapatillas o el celular y ya no quieren trabajar, porque prefieren trabajar al frente porque pagan cinco lucas más, no sé... esa mirada del corto plazo del trabajo es distinta a la mirada de la generación mía para atrás, donde era a largo plazo”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

## ROTACIÓN DE TRABAJADORES

Las empresas de la industria manufacturera de alimentos entrevistadas identifican dos problemas principales respecto al capital humano: la alta rotación en ocupaciones de nivel básico y la escasez de trabajadores que puedan operar y mantener máquinas de mayor complejidad. En el caso de los operarios de producción y otros cargos básicos, los postulantes son seleccionados por atributos como responsabilidad y compromiso, y no por sus habilidades técnicas, experiencia laboral o nivel de calificación. La relativa facilidad en el aprendizaje de las labores por parte de los trabajadores aumenta las probabilidades de encontrar reemplazos:

*“Ahora, este último tiempo, afortunadamente para nosotros, desafortunadamente para mucha gente, hoy día hay mucha gente dando vueltas buscando trabajo, muchísima, al punto de que nosotros hemos tenido que, por primera vez en los ocho años, poner avisos de que no hay vacantes. Antes, literalmente, salíamos a la calle a buscar gente”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

Las empresas señalan que las personas que se desempeñan en estas ocupaciones renuncian buscando mejores condiciones de trabajo, especialmente un mayor salario. Desde el punto de vista de los trabajadores entrevistados, se agregan aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, la calidad de la jefatura y el sentimiento de pertenencia a la empresa.

En este escenario las empresas reconocen que aun cuando no es lo deseable, estiman que la opción de reemplazo tiene un costo menor que aumentar los salarios en estos puestos de trabajo. Este es el caso de ocupaciones como los puestos base de la cadena de producción de alimentos tales como los operarios de producción de día y de noche, personal de bodega y aseadores. Todos ellos reciben sueldos mensuales entre alrededor de \$350.000 y \$410.000 líquidos, sumando que están sujetos a recibir bonos de productividad y gratificaciones en algunas de ellas.

Los entrevistados señalan que ante esta situación dentro del sector se menciona la importancia de crear y mantener climas laborales agradables junto a buenos desempeños de las jefaturas con sus equipos responsables, y de implementar estrategias que propicien y estimulen a los trabajadores a quedarse en la empresa. Junto con ello, se dan espacios y oportunidades para hacer carrera al interior de la empresa como un aliciente a su permanencia.

Desde la perspectiva de los trabajadores, se destaca la importancia que tiene el clima laboral al momento de decidir si seguir o no en una empresa. Por otra parte, ante posibles aumentos de sueldo, algunos de los trabajadores que tienen familia optan por privilegiar lugares de trabajo que ofrezcan horarios más compatibles con la vida familiar y que estén más cerca de sus casas, debido a los extensos tiempos de desplazamiento en la región

*“Lo que pasa es que yo toqué fondo con la cocina (...) y mi señora trabajaba acá, y llegó el rumor de que necesitaban choferes (...). Ella le dijo “sabe que mi marido quiere trabajar de chofer, pero no es que no tenga trabajo” (...), incluso me cambié por harta menos plata, cuando yo me cambié yo me fui por un tema de tiempo, para estar con mi familia, trabajaba de lunes a sábado, el día domingo no más tenía libre...si el día más temprano salía a las nueve y media de la noche y los otros eran diez y media, y once y media, era mucho, entonces, ya no tenía tiempo (...) [trabajaba] en el [Mall sector oriente], y yo vivo en Puente Alto, imagínate”. Trabajador sector manufactura de alimentos, chofer.*

De manera general, empresarios y trabajadores identifican a los jóvenes como el grupo que más altos niveles de rotación muestra. Los trabajadores de menor edad suelen estar asociados con la falta de compromiso hacia la empresa e inclusive con resistencia a seguir órdenes.

*“Hay personas que venían acá y juntaban plata para vacaciones y se iba en tres meses, que también es un tema generacional, nos pasa a todos, de verdad las generaciones nuevas tienen distintas las prioridades, entonces de repente cuando tienen una persona que tiene familia obviamente que va a estar más comprometida” (Empresa manufactura de alimentos, industria de arroz).*

Además, en este sector se suma como factor importante el que los jóvenes provienen de círculos de mayor vulnerabilidad y riesgo social. Para los empresarios entrevistados los niveles de ausentismo laboral son particularmente altos a causa del consumo de drogas y/o alcohol entre los jóvenes, ocasionando acumulación de atrasos e inasistencias que terminan en el despido de estas personas.

*“Hoy en día está el vicio del copete, la droga (...) porque puede ser que te trabaje bien toda la semana y el día viernes (...) el cabro que le hace a la droga, que puede que trabaje y el día sábado carrete y el día domingo te falta”. Trabajador sector manufactura de alimentos, cortador de carne.*

## ESCASEZ DE OCUPACIONES

De acuerdo con las empresas entrevistadas, el sector de alimentos está requiriendo actualmente de personal de mayor calificación que anteriormente. Este cambio vendría dado por las tendencias de automatización que existen en la industria, en donde la tecnología reemplaza muchas de aquellas tareas de menor calificación. Por lo tanto, se requiere una menor contratación de personal de baja calificación y se experimenta el aumento de la necesidad de trabajadores con los conocimientos o experiencia suficiente como para operar, mantener y reparar la nueva maquinaria que las empresas estarían introduciendo en su producción.

Es sobre este último punto que las empresas del sector señalan encontrarse con problemas de escasez en el mercado, pues tienen dificultad para encontrar trabajadores con la calificación necesaria para este tipo de labores. Específicamente hacen referencia a la poca cantidad y variedad de técnicos disponibles:

*“Cuando tú analizas países desarrollados te das cuenta de que al final la oferta laboral de los países más desarrollados es casi 70-30 entre técnicos versus profesionales, y este país no forma técnicos, hay muy pocos técnicos (...), cuesta muchísimo encontrarlos, un buen técnico gana mucho más que un ingeniero en ejecución en cualquier cosa y consigue mejores puestos de trabajo y más estabilidad, porque es un tipo especializado en hacer lo que hace. Y todo este proceso de automatización ha generado eso. Una línea de producción que antes tenía 20 personas va, se invierte, se pone una máquina, pero la máquina no funciona sola, la máquina requiere un mecánico, un operador de máquina, y esas son personas con una formación distinta, que aprenden de electrónica, de mecánica”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

En esta materia, en el contexto del aumento de la matrícula en educación superior que ha experimentado el país en las últimas décadas, no se ha producido un aumento en la disponibilidad de técnicos en operación y mantención de maquinaria, incluso cuando las empresas mencionan que carreras técnicas relacionadas con electrónica, electricidad, mecánica, energía, mantenimiento industrial o alguna de sus especialidades muestran tener una alta inserción en el mundo del trabajo y la posibilidad de movilidad entre sectores productivos. Las empresas entrevistadas señalan no solo que hay pocos técnicos en el país, sino que además se emplean preferentemente en sectores económicos que comparativamente ofrecen mejores condiciones laborales, como ocurre en la minería.

*“Además, obviamente hay industrias que son mucho más potentes que nosotros, por ejemplo, la energética, la minería, la papelera, que son industrias un poco más fuertes que la manufacturera, así que ahí también tienes que buscar cómo encontrar”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

Ante la escasez de técnicos, las empresas han tomado medidas como la formación de sus propios técnicos para la operación de su maquinaria, por lo que se han generado capacitaciones a algunos de sus empleados y así hacer frente a la escasez.

*“El operador de máquina ya es un auxiliar que lleva unos años trabajando y hay un proceso de formación no técnica, pero sí hay un proceso, hay una experiencia, por eso te digo, cargos de entrada, sin formación, es el auxiliar de producción (...). Experiencia más capacitación”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

Según algunos empleadores, este tipo de soluciones son parciales, ya que si bien los trabajadores pueden operar la maquinaria, carecen de los conocimientos teóricos y técnicos necesarios para ocuparse de contingencias e imprevistos en su utilización y mantenimiento. Por lo tanto, para la mantención o reparación de maquinaria con frecuencia contratan a técnicos desde el extranjero.

*“Nos cuesta mucho conseguir gente técnica, sobre todo, electromecánico, mecánico, gente especializada, pero con una especialidad técnica en el sentido de poder operar una máquina, hoy día una persona opera una máquina aprendiendo, pero no tiene la teoría ni el estudio, entonces, puede ser un buen operador de máquina, pero no tiene los conocimientos técnicos, teóricos, para afrontar ciertas situaciones que de todas maneras le van a ocurrir”. Empresa sector manufactura de alimentos congelados.*

*E: ¿Quién les enseña a usar esas máquinas?*

*J: “Viene el proveedor italiano, nosotros compramos esas máquinas italianas y viene un grupo de personas, un equipo, viene la parte de mantención, mecánica y operación, hacen un curso de inducción”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

Es por esto que en algunos casos se entregan facilidades a los trabajadores que tienen el interés de formarse en la educación superior mientras trabajan. Aunque esta opción no siempre se da, debido al riesgo de perder a ese trabajador posteriormente ante la llegada de mejores ofertas por parte de otras empresas o dada la dificultad del trabajador para congeniar trabajo y estudios.

Tal como se ha señalado, existe suficiente oferta de personas para llenar los diferentes trabajos no calificados que pudieran requerirse en la industria. Sin embargo, existen particularmente dos tipos de oficios que sí son declarados como problemáticos por la falta de personas en el mercado. Tales casos corresponden al cargo de maestro panadero y el cortador de carne tipo uno, es decir, cortador de grandes dimensiones. Para ambos casos se trata de oficios que requieren conocimientos o experiencia mayor que para el resto de oficios y en el que no existe una oferta formativa en las instituciones de educación.

Debido a que este sector se encarga de la producción de alimentos, existen algunas empresas que junto con su producción también se encargan de su venta y comercialización. Para este tipo de empresas, al igual que en el sector del comercio, se señaló la demanda por ingenieros con especialización en informática y soportes digitales que pudieran llevar a cabo las tareas necesarias para que la empresa pueda insertarse en el e-commerce.

Al igual que en el comercio, un problema identificado por los empleadores es la escasez de técnicos que el sector necesita y la abundancia de profesionales en el mercado. Las empresas señalan requerir una cantidad de técnicos mayor a la que pueden encontrar en el mercado mientras que las personas tienden a preferir estudios superiores que les entreguen un título profesional:

*“Pero hoy día [las instituciones de educación superior] los están planteando como ingenieros y dándoles un estándar más alto y ellos quieren ser jefes o quieren ser supervisores y los colegios tienen un grado muy pequeño, entonces, no tienes un centro de formación técnica, por darle un nombre, a lo mejor hay que subirle el estándar a los colegios, no estoy diciendo que hay que hacer centros de formación técnica, no, solamente te estoy visualizando que yo creo que se produce un vacío [de técnicos]”. Empresa industria de alimentos.*

Esta falta de ajuste en el mercado termina por crear problemas tanto para empresarios como trabajadores. Por un lado, las empresas tienen problemas de escasez en cierto tipo de puestos de trabajos técnicos, mientras que personas con estudios profesionales no logran encontrar trabajos pertinentes a sus estudios. Esto último es particularmente problemático pues las personas deben aceptar en muchos casos puestos de trabajo con salarios menores a sus aspiraciones, lo que termina siendo un foco de frustración importante.

*“¿Hay algún tipo de puesto donde les haga falta encontrar gente?”*

C: Yo te diría que principalmente en nivel de áreas técnicas. Un buen eléctrico, un buen mecánico, ahí es donde cuesta; hoy día quieres contratar a un ingeniero comercial levantas una piedra y salen cinco mil, quieres un psicólogo y levantas otra piedra y salen tres mil. Yo te diría que en términos de carreras profesionales hay de todo, para lo que buscas encuentras, harto y bueno, cuando vas a buscar gente con oficios también encuentras, pero cuando vas a buscar un buen eléctrico, un buen mecánico...". Empresa industria de alimentos.

El status social y la proyección laboral que parecen entregar las carreras universitarias es identificado como un elemento clave en la preferencia de ese tipo de carreras por sobre carreras técnicas.

"Yo he hablado con varios colegios técnicos al respecto, ponte tú, colegios de aquí, de Las Condes, que tienen el tema de gastronomía y que tienen cursos de panadería, y me acuerdo que el año pasado fuimos a una graduación de un cuarto y yo les pregunté a los cabros quiénes se iban a dedicar a panadería y había dos, todo el resto quería ser chef y trabajar en hoteles, y al final eso es puro aire, les venden puro aire". Empresa industria de alimentos.



### 3.3.3. ESTRATEGIAS FRENTE A LAS BRECHAS: ROL DE LA CAPACITACIÓN Y TRABAJADORES INMIGRANTES

#### CAPACITACIÓN

Transversalmente las empresas productoras de alimentos desarrollan procesos de inducción a los trabajadores que se incorporan por primera vez a la organización. En ellos se abordan temas de higiene, procesos de producción, prevención de accidentes laborales, uso de productos químicos. La inducción es un proceso por el cual los trabajadores se habilitan con los conocimientos básicos para sus labores y además las empresas realizan estas instancias para cumplir con las exigencias legales.

*“No, nosotros las capacitamos acá, se le hace inducción en cuanto ingresan a la planta, se le hace inducción tanto de la producción como de seguridad. Acá no entra a la planta si no está con esos cursos, es una inducción que se le hace”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

Para aquellos trabajadores de ocupaciones de menor calificación el período de inducción es breve y en él se les interioriza sobre los procesos de producción y normativa de la planta. En cambio, para aquellos trabajadores con mayor calificación, el proceso de aprendizaje se desarrolla a lo largo de un par días en los cuales están bajo la supervisión de un trabajador con más experiencia.

*“Hay distintos grados de inducción: hay una inducción que no requiere más de cinco o tres horas; hay un proceso interno teórico y después la persona va hacia la línea, y ahí formalmente aprende qué es lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, pero hay otras especialidades como el operador de máquina que está en inducción con un compañero, con un tutor, que requiere un poco más de tiempo, una semana puede ser o más”. Empresa sector manufactura de alimentos, productos congelados.*

La implementación de capacitaciones depende de las necesidades de cada área y las labores de cada trabajador. Para seleccionar a los empleados que serán capacitados, los jefes de área privilegian a aquellos que demuestren inquietudes y motivación por aprender. Particularmente, en ocupaciones de menor calificación, al contar con una gran cantidad de trabajadores por ser la base productiva de las plantas, son seleccionados sólo aquellos que destaquen por sobre el resto gracias a aptitudes analíticas, motivación y responsabilidad. Esta situación es muy valorada por los jefes o supervisores de área, ya que gracias a la adquisición de conocimientos técnicos y específicos pueden delegar tareas y responsabilidades en los operarios, y al mismo tiempo los trabajadores pueden proyectarse y crecer al interior de la empresa.

La mayoría de las empresas manifiesta que existen procesos a través de los cuales los trabajadores pueden crecer laboralmente y proyectarse al interior de la organización. Una de las estrategias utilizadas es la capacitación a los trabajadores, otra es la creación de puestos intermedios que permite a los empleados postular a cargos de mayor rango, y también se realiza la estructuración de mallas de competencias laborales ordenadas en función de niveles de conocimientos. A medida que los interesados van aprobando los test para demostrar el manejo de conocimientos y competencias, pueden optar a plazas laborales con mayor remuneración y status.

*“La persona debe tener ganas de aprender, capacidad de aprendizaje y después el tema de la capacidad de poder ir escalando, acá la persona puede ir escalando; nosotros tenemos una matriz de competencias, entonces, la persona parte en un nivel y si quiere aumentar su remuneración y competencias tiene que aprender más (...), entonces, cada vez la exigencia es mayor y el nivel de conocimiento que se requiere es mayor, lo cual también influye en la toma de decisiones, en el fondo, si tú sabes más, tienes capacidad de tomar decisiones operativas”. Empresa sector manufactura de alimentos, productos para panadería y chocolaterías.*

## MIGRANTES

En la industria manufacturera de alimentos los trabajadores extranjeros se emplean tanto en ocupaciones en las cuales se requieren conocimientos técnicos y profesionales, como también en aquellas que no se requieren estudios previos como los cargos operativos o bases de producción de la organización. Las ocupaciones de menor calificación en las cuales se emplean los extranjeros son operarios de producción, aseadores, bodeguero y personal nocturno.

*“A nivel profesional tenemos argentinos, venezolanos, en el último tiempo harto venezolano profesional. A nivel más operativo ha sido haitiano, peruano y un par de colombianos, pero no mucho”. Empresa sector manufactura de alimentos.*

*“Aunque tú automatices, hay competencias que tienen que tener personas a cargo en la toma de decisiones, el qué hacer... o sea, hay competencias más calificadas, y yo creo que con esta oleada de extranjeros que están viniendo, sobre todo venezolanos, yo creo que oferta va a haber, porque es gente que viene con muy buena preparación”. Empresa sector manufactura de alimentos, productos para panadería y chocolaterías.*

Al igual que en comercio y turismo, las empresas manifiestan que los trabajadores extranjeros demuestran un mayor compromiso y responsabilidad por las labores que desempeñan. Dado este contexto, señalan que los trabajadores migrantes poseen menores niveles de rotación en relación a sus pares nacionales, dada su necesidad de encontrar estabilidad económica.

*“Los migrantes para nosotros han sido una fuerza de trabajo que rota poco y bien dedicada porque vienen a trabajar, es lo que necesitan, mucho más que un joven que viene a juntar plata y que todavía vive con sus papás, es super distinto el grado de involucramiento que tú logras, entonces, es gente que se ha dedicado a trabajar muy intensamente, y bueno, después, finalmente, se trae a la familia y esos son los que rotan menos”. Empresa sector manufactura de alimentos, panadería.*

A partir de lo declarado por las empresas se observa la existencia de obstaculizadores en la selección de postulantes extranjeros. La falta de visa de trabajo o residencia definitiva en Chile, impide que los migrantes sean seleccionados e incorporados por las empresas y la barrera idiomática, particularmente la de migrantes haitianos, impide que sean considerados por las empresas, ya que estas expresan la dificultad para poder darles instrucciones y que se desenvuelvan sin problemas con sus pares.

*“Lo único que les exigimos es que tengan sus papeles al día, lo cual deja al 90% afuera”. Empresa sector manufactura de alimentos, panadería.*

*“Hoy día yo estoy súper contenta porque abrimos las puertas a personas de Haití, que nos había costado por el tema del idioma, hay una barrera importante de idioma, además que hablan en un dialecto especial allá adentro y la barrera del idioma era un tema, entonces, era difícil darles instrucciones, la operación es muy intensa, entonces necesitamos alguien que realmente pueda entender las instrucciones”. Empresa sector manufactura de alimentos, panadería.*

### 3.3.4. TABLA 3. BRECHAS DE OCUPACIONES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR INDUSTRIA MANUFACTURERA

OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Asistente contable</b>	Colaboración y apoyo al contador de empresa en funciones como ingreso de facturas, pago a proveedores, conciliaciones bancarias y registro de importaciones y exportaciones	Técnico de nivel superior en contabilidad general	Razonamiento matemático, capacidad de cuantificar y analizar sobre la situación económica de la empresa y elaboración de informes	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 500.000	Horario de oficina, 45 horas semanales	Dificultades de movilización por la ubicación de la empresa
<b>Operador de calderas</b>	Operar, mantener y monitorear el funcionamiento de calderas y equipos utilizados en el tratamiento de aguas, gas y/o aire	Técnico nivel medio y Certificado del SEREMI de Salud al día, como operador de Calderas industriales	Conocimiento teórico y práctico de funcionamiento calderas, equipos de tratamiento y combustibles	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 500.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Falta de certificación del SEREMI de Salud al día como operador de calderas
<b>Eléctrico en mantención</b>	Realizar las mantenciones preventivas, correctivas según los requerimientos del área. Elaborar registros de mantención	Técnico de nivel superior en electricidad	Conocimiento y habilidades en áreas de electricidad y electrónica. Dominio de sistemas eléctricos, instrumentos y automatización de sistemas	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 600.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Escasez por bajo interés en carreras técnicas
<b>Mecánico en mantención</b>	Realizar mantenciones correctivas y preventivas a máquinas industriales de plantas productivas. Elaborar registros de mantención	Técnico de nivel superior en mecánica	Conocimiento y habilidades en mantención. Dominio de códigos de fallas.	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 600.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Escasez por bajo interés en carreras técnicas
<b>Operadores técnicos</b>	Manejo y control de maquinaria industrial en la elaboración y envasado de alimentos	Técnico nivel superior en automatización industrial	Conocimientos teóricos y prácticos en el funcionamiento de maquinaria y automatización de procesos en la línea de producción de alimentos	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 600.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Escasez por bajo interés en carreras técnicas en electrónica
<b>Encargado de producción panadería</b>	Responsable de la ejecución coordinada del trabajo de panaderos y pasteleros para el cumplimiento de volúmenes de productos dentro de los tiempos requeridos	Técnico nivel medio	Manejar grandes equipos de trabajo, en coordinación planificación de tareas. Conocimiento mezcla de masas para panadería y pastelería. Experiencia de mezclas para panadería y pastelería. Experiencia en el manejo de grupos de trabajo	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 600.000 - \$ 700.000	Turnos rotativos de mañana, tarde y noche, 8 horas de trabajo	Escasez por falta de habilidades y experiencia específicas en panadería o bien por carencia de experiencia en manejo de equipos de trabajo

OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	TIPO DE CONTRATO	SUELDO	HORARIOS	CAUSAS DE ESCASEZ
<b>Mecánico de tapadoras</b>	Persona capacitada para la instalación, mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de embotellamiento velando por su buen funcionamiento	Técnico nivel superior, especialidad mecánica	Formación aplicada a la mecánica de maquinaria y sus componentes en su ensamblaje y mantención. Manejar conocimientos de soldadura, inyecciones y redes de fluidos	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 700.000	Turnos rotativos de mañana, tarde y noche, 8 horas de trabajo	Escasez por bajo interés en carreras técnicas
<b>Encargado de bodega</b>	Persona responsable de velar por el cumplimiento de la planificación y ejecución de las órdenes de entrada y salida de productos de un centro de distribución teniendo a cargo a operarios de logística	Técnico nivel superior en logística y transporte. Experiencia laboral en logística y manejo de grupos	Conocimiento sobre modos de transporte.  Saber el proceso de transporte, almacenaje y despacho de productos con tecnología de vanguardia.  Planificación de rutas. Gestionar relaciones con clientes	Contrato indefinido	\$ 850.000	Turnos rotativos de mañana, tarde y noche, 8 horas de trabajo	Escasez por falta de habilidades y experiencia específicas en logística o por carencia de experiencia en manejo de equipos de trabajo
<b>Encargado de turno</b>	Responsable de dirigir al equipo de trabajo en los procesos productivos de la planta. Elaboración informes de producción y velar por cumplimiento de metas individuales	Técnico nivel superior en especialidades afines a manufactura de alimentos	Experiencia, capacidad de liderazgo y gestión de equipos de trabajo	Contrato plazo fijo por tres meses y posterior indefinido	\$ 1.000.000	Turnos rotativos de mañana y tarde, 8 horas de trabajo	Escasez por falta de habilidades y experiencia específicas en liderazgo y manejo de equipos
<b>Ingeniero en proyectos e informática</b>	Encargado de la realización y mantenimiento de las plataformas y soportes para la venta en línea de productos	Nivel profesional, ingeniería y conocimientos en informática y TI	Conocimiento de desarrollos y proyectos informáticos, softwares programación TI	Contrato indefinido	\$ 1.500.000	Horario de oficina, 45 horas semanales	Escasez por falta de habilidades específicas en TI
<b>Operario de Producción</b>	Personal con funciones manuales en la línea de producción y embalaje de alimentos	Educación básica completa	Conocimiento de normas de seguridad, buenas prácticas en manufactura. Capacidad para seguir instrucciones	Contrato plazo fijo por seis meses y posterior indefinido	\$350.000 - \$400.000	Turnos rotativos mañana y tarde de 9 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Personal de bodega</b>	Responsable de labores manuales en el orden, empaquetado y despacho de productos en su ingreso y salida de la empresa	Educación básica completa	Experiencia en cargos similares, capacidad para seguir instrucciones. Contar con capacidad físicas para movimiento de cajas.	Contrato plazo fijo por seis meses y posterior indefinido	\$370.000	Turnos rotativos mañana y tarde de 9 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Vendedor</b>	Atender y orientar al público, recomendar productos de la tienda	Educación media completa	Atención al cliente, proactividad para venta de productos, nociones de marketing, manejo computacional mínimo	Contrato plazo fijo por seis meses y posterior indefinido	\$400.000	Turnos rotativos de 9-10 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación
<b>Operario de producción nocturno</b>	Personal con funciones manuales en la línea de producción y embalaje de alimentos en turnos nocturnos	Educación básica completa	Conocimiento de normas de seguridad, buenas prácticas en manufactura. Capacidad para seguir instrucciones	Contrato plazo fijo por seis meses y posterior indefinido	\$410.000	Turnos nocturnos de 9 horas diarias	Condiciones laborales poco atractivas generan alta rotación

\*Aquellos puestos de trabajo con intervalos de sueldo responden a las diferencias presentadas por distintas empresas frente a la misma ocupación.  
Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a 12 empresas y 4 trabajadores del turismo.

## 4. CONCLUSIONES

A partir de la información levantada en turismo, comercio e industria manufacturera, fue posible identificar una serie de desafíos comunes señalados por los actores –empresas y trabajadores– en sus respectivos sectores económicos.

Entre todos estos desafíos, la influencia de nuevas tecnologías en los procesos productivos parece ser uno de los más relevantes, no sólo por la escala de transformaciones que producirá en sus requerimientos de capital humano, sino particularmente porque sus efectos ya comienzan a sentirse en forma de brecha de ocupaciones. Así, por ejemplo, el diseño y mantención de plataformas comerciales en línea requiere personal especializado en tecnologías de la información y el manejo de grandes bases de datos, y la automatización en la elaboración de alimentos requiere de técnicos capaces de mantener y reparar instalaciones cuya tecnología combina componentes mecánicos y electrónicos.

Para hacer frente a estas brechas, las empresas han recurrido a diversas estrategias, como la capacitación interna de los nuevos trabajadores o la contratación de trabajadores inmigrantes que ya cuentan con dichas competencias. Sin embargo, ninguna de estas estrategias parece ser sustentable en el largo plazo. La capacitación interna presenta limitaciones de tiempo y recursos, pues las empresas intentan minimizar el tiempo invertido en capacitar y únicamente las grandes empresas están en condiciones de invertir en la formación de trabajadores especializados. Por otro lado, la incorporación de trabajadores migrantes se ve limitada por factores legales y burocráticos, toda vez que la autorización de trabajo y regularización de la situación migratoria requiere largos tiempos de espera, mientras el Código del Trabajo impone cuotas máximas de trabajadores extranjeros por empresa.

No obstante lo anterior, las empresas de los sectores estudiados reportan importantes problemas asociados a la alta rotación de los trabajadores, que no necesariamente se deben a la escasez de trabajadores con las competencias requeridas en ciertos cargos, sino con las poco atractivas condiciones laborales ofrecidas. En el marco conceptual provisto en la introducción de este informe, se clarifica que un desajuste entre oferta y demanda de trabajadores no siempre constituye una brecha en ocupaciones; precisamente en este caso se trata de un desajuste proveniente de las expectativas y aspiraciones de los trabajadores, por un lado, y las condiciones ofrecidas por la empresa, por otro.

En numerosos pasajes de las entrevistas, los representantes de las empresas atribuían la alta rotación a las características de los trabajadores: jóvenes sin proyección de estabilidad, sino únicamente con metas de corto plazo; personas de mayor edad que son reacias a trabajar en turnos rotativos o en lugares muy lejanos a su domicilio; ausencia de las necesarias “habilidades blandas” o sociolaborales o fallas en los procesos de selección, entre otras.

Sin embargo, dado que las condiciones laborales más precarias se asocian precisamente con ocupaciones de menor calificación, para las empresas constituía un atributo propio de estas la necesidad de incorporar constantemente nuevos trabajadores a estas labores. Aumentar los salarios y mejorar las condiciones no es visto como un camino viable para enfrentar la rotación, pues incrementaría el costo de base de sus operaciones y la estrategia de incorporar y capacitar nuevos empleados se ha mostrado suficiente a la fecha. Es importante notar que, al ser consultadas al respecto, la mayoría de las empresas manifestó no tener claros los costos de gestión asociados a la constante selección, incorporación, inducción y capacitación de nuevos trabajadores.

En síntesis, en los sectores de turismo, comercio e industria manufacturera se observa la existencia de dos desajustes entre la oferta y demanda de capital humano, de características muy disímiles entre sí. Por un lado, la brecha en ocupaciones propiamente tal, asociada a la falta de técnicos con cualificaciones especializadas en tecnologías críticas para cada sector, sea el diseño y mantención de plataformas de comercio en línea (e-commerce), análisis de grandes cantidades de datos (data analytics/big data), así como operación y mantenimiento de maquinaria electromecánica. Para abordar esta brecha se requiere la acción coordinada de empresas, trabajadores y mundo formativo, pues implica una inversión de tiempo y recursos que ninguno de los actores puede asumir completamente por sí solo, además de generar beneficios sociales en términos de aumentos de productividad y mayores oportunidades laborales. La acción pública, en términos de capacitación, resulta necesaria y justificada en este caso.

## 5. REFERENCIAS

- Barnow, B. Trutko, J. and Piatak, J. (2013). Occupational Labor Shortages: Concepts, Causes, Consequences, and Cures. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Centro de MicroDatos (2017). Encuesta de brechas ocupacionales (versión piloto). Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Chile Valora (2016). Rutas Formativas. Santiago, Chile.
- Department for Education (DFE) (2016). Employers Skills Survey (ESS). United Kingdom.
- Department of Jobs and Small Business. (2016). Survey for Employers who have Recently Advertised (SERA), Australia.
- Servicio de Impuestos Internos (SII) (2016) Nómina de empresas personas jurídicas AT.

## 6. ANEXOS

### 6.1. PROTOCOLO CONTACTO EMPRESAS

#### INDICACIONES PREVIAS

1. Contactarse con encargado de recursos humanos o secretaria/recepcionista del área, presentarse e indicar que nos comunicamos desde el Centro de Políticas Públicas UC. Explicar que formamos parte del Observatorio Laboral de la Región Metropolitana en conjunto con Sence y OTIC Sofofa, y explicitar los objetivos y contribuciones del proyecto.
2. Explicar que el motivo principal de nuestro llamado es entrevistar al encargado/a de recursos humanos para conocer su punto de vista respecto a la proyección de la industria, la empresa y la posible identificación de brechas de capital humano y escasez de ocupaciones.
3. Enviar a encargado/a de recursos humanos o la persona asignada correo electrónico con detalles del Observatorio Laboral de la RM y la carta de invitación a participar del proyecto.
4. Definir con encargado/a de recursos humanos o la persona asignada la fecha, hora y lugar de entrevista.
5. Dejar claro que la participación en la entrevista o focus group, se enmarca en la implementación del **Observatorio Laboral de la Región Metropolitana**.

## 6.2. CARTA SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Santiago,



Estimado/a,

Junto con saludar, me dirijo a usted para informarle que el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile se encuentra implementando el Observatorio Laboral de la Región Metropolitana, cuyo objetivo es producir conocimiento sobre el mercado del trabajo de la región y contribuir tanto a la toma de decisiones de las personas y empresas, como al diseño e implementación de políticas públicas de capacitación y empleo.

En este contexto, quisiera solicitar su colaboración en el proceso de levantamiento de información cualitativa sobre brechas de capital humano que llevará a cabo el equipo del Observatorio Laboral Metropolitana. En concreto, quisiéramos concertar una entrevista para abordar las principales tendencias y desafíos para su empresa respecto de contar con colaboradores con un adecuado nivel de competencias para desempeñarse en su trabajo, identificando brechas ocupacionales existentes y sus causas.

Es posible que la información sobre las características del proceso productivo de su empresa, el tipo de ocupaciones y sus funciones requeridas, las estrategias de reclutamiento, retención y capacitación, entre otros, sea manejada en conjunto por varias personas dentro de la empresa. Por ello le solicitamos que cite a quienes considere debieran participar de la entrevista para el día en que sea programada esta actividad.

A continuación, presentamos algunos antecedentes relevantes acerca del proyecto y su funcionamiento.

### Antecedentes

El Observatorio Laboral de la Región Metropolitana es la versión regional del Observatorio Laboral Nacional ([observatorionacional.cl](http://observatorionacional.cl)) implementado en el marco de un convenio de colaboración entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence). La implementación del Observatorio Laboral Metropolitana fue adjudicada mediante concurso al Centro de Políticas Públicas de la UC y es financiado por la OTIC-SOFOFA. Este Observatorio se enmarca en una red de Observatorios Laborales desarrollados a lo largo del país, donde ya iniciaron sus funciones los Observatorios de Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Maule, Ñuble, Bío Bío, La Araucanía y Aysén.

### Misión

La misión del Observatorio Laboral de la Región Metropolitana es producir conocimiento sobre las brechas existentes y prospectivas entre oferta y demanda de ocupaciones en el mercado del trabajo de la Región Metropolitana, para contribuir tanto a la toma de decisiones de las personas y empresas, como al diseño e implementación de políticas de capacitación, productividad y empleabilidad en la región.

### Levantamiento de información

El Observatorio elaborará diferentes reportes regionales a partir de análisis cuantitativos de diversas bases de datos de acceso público y el levantamiento cualitativo de información con actores clave de la región, lo que permitirá analizar las dinámicas y tendencias del mercado laboral regional. Con este fin, en diferentes etapas se llevarán a cabo entrevistas con representantes del sector público, académicos, organismos internacionales, así como del mundo empresarial y de los trabajadores.

Agradezco su buena disposición a colaborar con nuestro proyecto. Si requiere más información o tiene preguntas, no dude en contactarse con Paula Ibáñez, coordinadora del Observatorio Laboral Metropolitana, al correo electrónico [pfibanez@uc.cl](mailto:pfibanez@uc.cl) o al teléfono +56223547718.

Saluda atentamente a usted,

Macarena Cea Martínez  
Directora  
Observatorio Laboral Metropolitana

## 6.3. PAUTA ENTREVISTAS EMPRESAS

### COMERCIO

1. En dos palabras, ¿cómo describirían la **situación actual** de la industria y de su empresa?
2. Yendo a un nivel más específico, ustedes como empresa, ¿qué **tipo de señales** les indican que una ocupación se puede estar volviendo escasa? ¿Podría darme un ejemplo específico ocurrido en su empresa? *Se entiende como ocupación escasa todo trabajo para el cual existe una falta de oferta de personas disponibles a ser encontradas en el mercado del trabajo existiendo, en consecuencia, carencia de candidatos frente a postulación a estas ocupaciones.*
3. Dentro de las ocupaciones que desempeñan las personas en esta empresa, ¿en cuáles de ellas **específicamente** ha existido más dificultad para encontrar trabajadores en los últimos 12 meses? ¿En qué procesos en particular ocurre? **¿a qué cree que se debe?**
4. ¿Qué tipo de requisitos deben cumplir los postulantes a estas ocupaciones escasas? ¿Alguna **certificación** es necesaria? Entiéndase como requisitos y/o certificaciones: nivel educacional, título educación superior, habilidades específicas y/o experiencia en la ocupación.
5. En general, ¿**cuánto se gana** mensualmente en esta ocupación? (rango) ¿Eso es fijo o en variables? ¿Este monto ha experimentado variaciones en el último año? **¿Cómo se estima** el salario de estas ocupaciones?
6. ¿Qué **tipo de jornadas** y horarios caracterizan a estas ocupaciones? ¿Existen riesgos sanitarios o de salud ocupacional asociados a ellas? ¿Cree que estas condiciones afectarían la escasez de postulantes?
7. ¿Cuáles son las labores específicas de estas ocupaciones? Por favor describir cada una.
8. ¿Hace cuánto tiempo que vienen detectando la escasez de estas ocupaciones? ¿Hay alguna **época del año** donde la disponibilidad de trabajadores varíe?
9. ¿Cree que la **ubicación de la empresa** puede afectar la disponibilidad de trabajadores? ¿O la conectividad con el transporte público? ¿Disponen de buses de acercamiento?
10. Actualmente, ¿cuántas **vacantes disponibles** tienen en estas ocupaciones?
11. En promedio, ¿**cuánto demora** el proceso de búsqueda hasta que se llena una vacante?
12. ¿Qué ocurre **no encuentran** candidatos adecuados para llenar la vacante que requerían?
13. De no encontrar candidatos adecuados, ¿cuáles son las razones por las que **considera inadecuado el nivel** de los postulantes a ocupaciones específicas?
14. ¿**Cuáles medios usan** para contactar a los trabajadores que requieren? ¿Ha **cambiado la estrategia** para enfrentar las ocupaciones escasas?
15. Pensando en estas ocupaciones escasas, ¿cómo se maneja el tema de las **horas extra**?
16. ¿Han evaluado **traer trabajadores de otras regiones/ciudades/localidades** para enfrentar la escasez en estas ocupaciones? ¿Y trabajadores **migrantes**?
17. ¿Existe otra actividad o empresa que **esté atrayendo a los trabajadores** que podrían desempeñar estas ocupaciones? Si es así, ¿qué lo hace más atractivo?



18. Para la empresa, ¿tienen **preferencias de edad o género** para estas ocupaciones? De ser así, ¿cuál es el motivo?
19. ¿Cuáles son las medidas tomadas para aumentar la retención de estas ocupaciones?
20. ¿**Cómo proyectan la oferta y la demanda** para estas ocupaciones de aquí a un año?
21. ¿Cuáles son las **principales consecuencias** de la escasez de estas ocupaciones para su empresa?
22. Pensando en el corto y mediano plazo, ¿cuáles son las **ocupaciones que visualiza que serán más demandadas** para su empresa? ¿Y las que dejarán de serlo?

## TURISMO

1. En dos palabras, ¿cómo describirían la **situación actual** de la industria? ¿Cómo ha llevado su empresa este momento del rubro?
2. ¿Podría describirme la **estructura de trabajo en la que se organiza** y divide su empresa? Preguntar por las principales divisiones por gerencias, departamentos, hasta llegar al nivel ocupaciones más operativas.
3. Yendo específicamente a ocupaciones, ¿en qué ocupaciones o puestos de trabajo han **tenido problemas para llenar vacantes** en los últimos 12 meses? (ya sea por falta de postulantes idóneos o bien por alta rotación) ¿**A qué cree que se debe**? Se entiende como ocupación escasa todo trabajo para el cual existe una falta de oferta de personas disponibles a ser encontradas en el mercado del trabajo existiendo, en consecuencia, carencia de candidatos frente a postulación a estas ocupaciones.
4. ¿Qué tipo de **requisitos deben cumplir** los postulantes a estas ocupaciones escasas? ¿alguna **certificación** es necesaria? Entiéndase como requisitos y/o certificaciones: nivel educacional, título educación superior, habilidades específicas y/o experiencia en la ocupación.
5. En general, ¿**cuánto se gana** mensualmente en esta ocupación? (rango) ¿Eso es fijo o en variables? ¿Este monto ha experimentado variaciones en el último año?
6. ¿Qué **tipo de jornadas** y horarios caracterizan a estas ocupaciones? ¿qué **tipo de contrato**? ¿Existen riesgos sanitarios o de salud ocupacional asociados a ellas? ¿Cree que estas condiciones afectarían la escasez de postulantes?
7. ¿Cuáles son las **labores específicas** de estas ocupaciones?
8. ¿Hace **cuánto tiempo** que vienen detectando la escasez de estas ocupaciones? ¿Hay alguna **época del año** donde la disponibilidad de trabajadores varíe?
9. ¿Cree que la **ubicación de la empresa** puede afectar la disponibilidad de trabajadores? ¿O la conectividad con el transporte público? ¿Disponen de buses de acercamiento?
10. Actualmente, ¿cuántas **vacantes disponibles** tienen en estas ocupaciones?
11. En promedio, ¿**cuánto demora** el proceso de búsqueda hasta que se llena una vacante?
12. ¿Qué hace como empresa cuando **no encuentran** candidatos adecuados para llenar la vacante que requerían?
13. De no encontrar candidatos adecuados, ¿cuáles son las razones por las que **considera inadecuado el nivel** de los postulantes a ocupaciones específicas?

14. ¿**Cuáles medios usan** para contactar a los trabajadores que requieren? ¿Ha **cambiado la estrategia** para enfrentar las ocupaciones escasas?
15. Pensando en estas ocupaciones escasas, ¿cómo se maneja el tema de las **horas extra**?
16. ¿Han evaluado acerca de **traer trabajadores de otras regiones/ciudades/localidades** para enfrentar la escasez en estas ocupaciones? ¿Y trabajadores **migrantes**?
17. ¿Sabe si quizás existe otra actividad o empresa que **esté atrayendo a los trabajadores** que podrían desempeñar estas ocupaciones? Si es así, ¿qué lo hace más atractivo?
18. Para la empresa, ¿tienen **preferencias de edad o género** para estas ocupaciones? De ser así, ¿cuál es el motivo?
19. ¿Cuáles son las medidas tomadas para aumentar la retención de estas ocupaciones?
20. ¿**Cómo proyectan la oferta y la demanda** para estas ocupaciones de aquí a 1 año?
21. ¿Cuáles son las **principales consecuencias** de la escasez de estas ocupaciones para su empresa?
22. Pensando en el corto y mediano plazo, ¿cuáles son las **ocupaciones que visualiza que serán más demandadas** para su empresa? ¿Y las que dejarán de serlo?

## INDUSTRIA MANUFACTURERA

1. En dos palabras, ¿cómo describirían la **situación actual** de la industria y de su empresa?
2. Yendo a un nivel más específico, ustedes como empresa, ¿qué **tipo de señales** les indican que una ocupación se puede estar volviendo escasa? ¿Podría darme un ejemplo específico ocurrido en su empresa? *Se entiende como ocupación escasa todo trabajo para el cual existe una falta de oferta de personas disponibles a ser encontradas en el mercado del trabajo existiendo, en consecuencia, carencia de candidatos frente a postulación a estas ocupaciones.*
3. Dentro de las ocupaciones que desempeñan las personas en esta empresa, ¿en cuáles de ellas **específicamente** ha existido más dificultad para encontrar trabajadores en los últimos 12 meses? ¿En qué procesos en particular ocurre? **¿A qué cree que se debe?**
4. ¿Qué tipo de requisitos deben cumplir los postulantes a estas ocupaciones escasas? ¿Alguna **certificación** es necesaria? Entiéndase como requisitos y/o certificaciones: nivel educacional, título educación superior, habilidades específicas y/o experiencia en la ocupación.
5. En general, ¿**cuánto se gana** mensualmente en esta ocupación? (rango) ¿Eso es fijo o en variables? ¿Este monto ha experimentado variaciones en el último año? ¿**Cómo se estima** el salario de estas ocupaciones?
6. ¿Qué **tipo de jornadas** y horarios caracterizan a estas ocupaciones? ¿Existen riesgos sanitarios o de salud ocupacional asociados a ellas? ¿Cree que estas condiciones afectarían la escasez de postulantes?
7. ¿Cuáles son las labores específicas de estas ocupaciones? Por favor describir cada una.
8. ¿Hace cuánto tiempo que vienen detectando la escasez de estas ocupaciones? ¿Hay alguna **época del año** donde la disponibilidad de trabajadores varíe?
9. ¿Cree que la **ubicación de la empresa** puede afectar la disponibilidad de trabajadores? ¿O la conectividad con el transporte público? ¿Disponen de buses de acercamiento?

10. Actualmente, ¿cuántas **vacantes disponibles** tienen en estas ocupaciones?
11. En promedio, ¿**cuánto demora** el proceso de búsqueda hasta que se llena una vacante?
12. ¿Qué ocurre cuando **no encuentran** candidatos adecuados para llenar la vacante que requerían?
13. De no encontrar candidatos adecuados, ¿cuáles son las razones por las que **considera inadecuado el nivel** de los postulantes a ocupaciones específicas?
14. ¿**Cuáles medios usan** para contactar a los trabajadores que requieren? ¿Ha **cambiado la estrategia** para enfrentar las ocupaciones escasas?
15. Pensando en estas ocupaciones escasas, ¿cómo se maneja el tema de las **horas extra**?
16. ¿Han evaluado **traer trabajadores de otras regiones/ciudades/localidades** para enfrentar la escasez en estas ocupaciones? ¿Y trabajadores **migrantes**?
17. ¿Existe otra actividad o empresa que **esté atrayendo a los trabajadores** que podrían desempeñar estas ocupaciones? Si es así, ¿qué lo hace más atractivo?
18. Para la empresa, ¿tienen **preferencias de edad o género** para estas ocupaciones? De ser así, ¿cuál es el motivo?
19. ¿Cuáles son las medidas tomadas para aumentar la retención de estas ocupaciones?
20. ¿**Cómo proyectan la oferta y la demanda** para estas ocupaciones de aquí a un año?
21. ¿Cuáles son las **principales consecuencias** de la escasez de estas ocupaciones para su empresa?
22. Pensando en el corto y mediano plazo, ¿cuáles son las **ocupaciones que visualiza que serán más demandadas** para su empresa? ¿Y las que dejarán de serlo?

## 6.4. PAUTA ENTREVISTAS TRABAJADORES

1. ¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles son las **principales funciones** de su trabajo? ¿Cuánto tiempo lleva en su trabajo?
3. ¿**Cuántas personas** más tienen el mismo cargo dentro de la empresa?
4. ¿Cuáles **tipos de ocupaciones** hay en su área de trabajo? ¿Con quiénes **le toca relacionarse** en sus labores?
5. En general, pensando en las personas que trabajan con usted, ¿**cómo saben** de este trabajo? ¿Cómo supo usted?
6. En general, ¿**cómo resumiría el proceso** de selección para su puesto?
7. En el proceso de selección, ¿por qué una persona no se presentaría a una entrevista agendada?
8. Para el cargo que usted desempeña, ¿se pide **experiencia previa**? ¿O algún **estudio específico**? (precisar si es EMTP, CFT, IP, Universitario, etc.).
9. Pensando en las personas que trabajan como (nombre de la ocupación), ¿**cómo describiría el camino que hacen** para llegar a este puesto, ya sea dentro de esta empresa o en otros trabajos anteriores?
10. ¿Existen **periodos del año** donde hay mayor carga de trabajo?
11. ¿Ha ocurrido que gente se **ha ido y luego ha vuelto**? ¿A qué se debe?
12. Pensando en las cosas que hace en su trabajo, ¿cuáles de ellas resultan más fáciles o agradables a usted y sus compañeros? ¿Cuáles son las **labores que resultan menos motivadoras** o difíciles de hacer?
13. ¿Por qué cree que esto es así? (indagar en posible falta de competencias técnicas, necesidad de relacionarse con clientes complicados, riesgos ocupacionales, ambiente de trabajo, buen trato, horarios y turnos, etc.).
14. ¿Cree que las personas que se desempeñan como (nombre de la ocupación) requieren de capacitación adicional?
15. Si dependiera de usted, ¿qué tipo de **capacitación cree que sería útil** para desarrollar mejor el trabajo que realiza hoy?
16. Y pensando en crecer en lo laboral, ¿qué tipo de capacitación o conocimientos necesita una persona que se desempeña como (nombre de la ocupación) para **acceder a mejores puestos** en la empresa? (indagar si hay espacio de crecimiento, si se relaciona con capacitación o se requiere otro tipo de formación o bien características personales).
17. Pensando en su caso y en el de sus compañeros de trabajo, ¿qué es lo que **más motiva a seguir** en este trabajo/empresa?
18. Desde su punto de vista, ¿qué tipo de **beneficios o condiciones** que puede ofrecer una empresa hacen que los trabajadores quieran permanecer en ella?
19. Por el contrario, a su juicio ¿cuáles son los **aspectos** de este **trabajo que desmotivan** a las personas o hacen que se sientan menos comprometidas? (indagar en causas externas e internas, ya sea concretas o simbólicas).

## 6.4. CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a):

La presente encuesta es parte de la implementación del Observatorio Laboral Regional de la Región Metropolitana, que es llevado a cabo por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Estamos realizando encuestas a actores claves de los principales sectores económicos de la región, para determinar la existencia de brechas de capital humano enfocadas en ocupaciones. La información que nos brinde será muy valiosa para el desarrollo de los productos comprometidos por el Observatorio Laboral Regional de la Región Metropolitana.

Toda la información será utilizada exclusivamente dentro de reportes internos del equipo del Observatorio Laboral Regional de la Región Metropolitana y en reportes a la contraparte técnica. Ante cualquier duda o pregunta puede dirigirse a Paula Ibáñez, coordinadora del estudio, al correo electrónico [pfibanez@uc.cl](mailto:pfibanez@uc.cl)

Yo \_\_\_\_\_ acepto participar voluntariamente en este estudio en las condiciones descritas.

---

Firma

## CUESTIONARIO IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPITAL HUMANO EN OCUPACIONES

1. Nombre empresa \_\_\_\_\_
2. Cargo entrevistado/a: \_\_\_\_\_
3. Sus productos y/o servicios principalmente se venden en...? Marque todas las alternativas que correspondan.
  - a. A nivel local (solo en la ciudad o área local)
  - b. A nivel regional
  - c. A nivel nacional
  - d. A nivel internacional
  - e. No lo sé
4. Por favor señale el número de trabajadores de su empresa. Si desconoce el número exacto puede indicar un valor aproximado:
  - a. Número de trabajadores de su empresa: \_\_\_\_\_
5. Comparado con la situación hace 12 meses, ¿la cantidad de personas que trabajan en esta empresa...?
  - a. Se ha mantenido más o menos igual
  - b. Ha incrementado
  - c. Ha disminuido
  - d. No formaba parte de la empresa hace 12 meses
  - e. No lo sé
6. ¿Cuáles son los medios que usan para contactar a los trabajadores que requieren? Ordene conforme al grado de uso, donde 1 es el más usado y 4 el menos usado.

	Portales virtuales de empleo
	Diarios y medios de comunicación regionales y nacionales
	Bolsas de trabajo municipales
	Redes de contactos o recomendaciones
	Otros (especifique) _____

7. Marque todas las alternativas que correspondan, ¿Qué tipo de señales les indican que una ocupación se puede estar volviendo escasa?
  - a. Dificultad para completar vacantes
  - b. El aviso de oferta laboral no registra una gran cantidad de visitas
  - c. No se reciben una cantidad mínima de postulantes deseada
  - d. Los postulantes no poseen las habilidades específicas y/o necesarias
  - e. Condiciones laborales no son aprobadas por postulantes (duración, tipo de jornada, sueldos, etc)
  - f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
8. Centrando nuestra atención en aquellas ocupaciones que ustedes consideran como escasas, ¿tienen trabajadores de otras regiones?
  - a. Sí
  - b. No, nos ha hecho falta
  - c. No, pero estamos evaluando esa estrategia. Centrando nuestra atención en aquellas ocupaciones que ustedes consideran como escasas, ¿tienen trabajadores de otras regiones?

9. Por favor señale un máximo de 5 ocupaciones escasas que han sido más difíciles de llenar en los últimos 12 meses. En caso de que tenga una ocupación escasa no señalada en la lista por favor escríbala igualmente.

Nº	Ocupación	Cuántas vacantes disponibles tiene actualmente	¿Hay suficientes postulantes al abrir una vacante?	Sueldo ofrecido	Indicar semanas de plazo para llenar vacantes ofrecidas	Estas ocupaciones difíciles de llenar, ¿son requeridas de forma transitoria (1) o permanente (2)?	Señalar tiempo de inducción (en semanas)
1							
2							
3							
4							
5							

10. Por favor señale un máximo de 5 ocupaciones escasas que han sido más difíciles de llenar en los últimos 12 meses. En caso de que tenga una ocupación escasa no señalada en la lista por favor escríbala igualmente.

Habilidades técnicas	Aprendizaje y resolución de problemas	Comunicar ideas verbalmente y por escrito	Planificación y organización para toma de decisiones	Trabajo en equipo	Habilidades TIC	Dominio idioma extranjero

11. De las siguiente lista de razones que explicarían la **dificultad para llenar las vacantes asociadas** a estas ocupaciones, por favor elija las 5 más importantes donde 1 es más importante y 5 menos importante:

<input type="checkbox"/>	La competencia con otras empresas es muy fuerte
<input type="checkbox"/>	El reclutamiento no ha sido eficiente en encontrar personas interesadas en la ocupación
<input type="checkbox"/>	Términos y condiciones ofrecidas al cargo no son atractivos (salario, horario, duración/temporalidad, etc.)
<input type="checkbox"/>	Carencia de candidatos con las habilidades técnicas requeridas
<input type="checkbox"/>	Carencia de candidatos con habilidades transversales/blandas requeridas
<input type="checkbox"/>	Carencia de candidatos con experiencia laboral necesaria
<input type="checkbox"/>	Carencia de candidatos en general
<input type="checkbox"/>	Falta de proyección profesional
<input type="checkbox"/>	Localización de la empresa (difícil acceso)
<input type="checkbox"/>	Ninguna razón específica
<input type="checkbox"/>	Otra, especifique: _____

12. De las siguiente lista de razones que explicarían la **dificultad para llenar las vacantes asociadas** a estas ocupaciones, por favor elija las 5 más importantes donde 1 es más importante y 5 menos importante:

<input type="checkbox"/>	Perder negocios u órdenes ante competidores
<input type="checkbox"/>	Retraso el desarrollo de nuevos productos o servicios
<input type="checkbox"/>	Dificultades de cumplir con estándares de calidad
<input type="checkbox"/>	Aumento en los costos de operación
<input type="checkbox"/>	Dificultades en la introducción de nuevas prácticas laborales
<input type="checkbox"/>	Aumentar la carga de trabajo de otros miembros del personal
<input type="checkbox"/>	Externalización y/o subcontratación de ciertos cargos o servicios
<input type="checkbox"/>	Retirarse de ofrecer ciertos productos o servicios
<input type="checkbox"/>	Dificultades para cumplir los objetivos de servicio al cliente
<input type="checkbox"/>	Dificultades para introducir cambios tecnológicos
<input type="checkbox"/>	Descontento en el personal por cargas de trabajo adicional

13. ¿Qué está haciendo su empresa para superar las dificultades de encontrar candidatos en ocupaciones difíciles de llenar? Marque y ordene todas las alternativas necesarias.

<input type="checkbox"/>	Aumentando salarios
<input type="checkbox"/>	Aumentando el entrenamiento dado a la fuerza de trabajo existente
<input type="checkbox"/>	Redefiniendo los trabajos existentes
<input type="checkbox"/>	Aumentando el gasto de la publicidad/reclutamiento
<input type="checkbox"/>	Aumentando/expandiendo programas de pasantías
<input type="checkbox"/>	Utilizando métodos o canales de reclutamiento NUEVOS
<input type="checkbox"/>	Reclutando trabajadores extranjeros
<input type="checkbox"/>	Externalizando el trabajo requerido
<input type="checkbox"/>	Preparándose para ofrecer entrenamiento a reclutas menos calificados
<input type="checkbox"/>	Nada
<input type="checkbox"/>	No lo sé

14. Refiriéndonos ahora a su actual fuerza laboral, ¿hay puestos de trabajo (ocupaciones) en los que tenga dificultades de retención de personal? *Nota: Las dificultades de retención son cuando un número alto de personal deja el trabajo sin ser causa de una reducción de personal.*

- a. Sí >> Siga con la siguiente pregunta  
 b. No >> Encuesta terminada  
 c. No lo sé >> Siga con la siguiente pregunta

15. De la siguiente lista de razones que explicarían la dificultad para retener personal en esta ocupación por favor elija las tres principales:

<input type="checkbox"/>	El salario ofrecido es menor que en otras empresas
<input type="checkbox"/>	Beneficios monetarios que no se cumplen
<input type="checkbox"/>	Inexistencia de beneficios no monetarios (gimnasio, seguro dental, casino, etc.)
<input type="checkbox"/>	Localización de la empresa (difícil acceso)
<input type="checkbox"/>	No hay condiciones de proyección profesional
<input type="checkbox"/>	Los horarios son extensos e inadecuados
<input type="checkbox"/>	Otros empleadores ofrecen mejores condiciones laborales
<input type="checkbox"/>	El reclutamiento es poco efectivo en encontrar personas interesadas en el empleo
<input type="checkbox"/>	Otra razón: especifique _____

¡Muchas gracias!



## 6.6. LISTADO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

**TABLA 1 | Empresas entrevistadas sector manufactura**

N°	"RUBRO"	"RUBRO"	CARGO ENTREVISTADO	FECHA	FORMATO
1	Manufactura	Panadería y pastelería	Subgerente de Recursos Humanos	30.11.17	Entrevista
2	Manufactura	Conservas	Jefe de administración de personal	23.11.17	Entrevista
3	Manufactura	Pastas, cereales, galletas, etc.	Gerente Corporativo de desarrollo Organizacional y de personas	23.11.17	Entrevista
4	Manufactura	Derivados de carnes	Jefa de RR.HH.	21.11.17	Entrevista
5	Manufactura	Carne	Jefa de RR.HH.	17.11.17	Entrevista
6	Manufactura	Bebidas y jugos	Analista de recursos humanos	16.11.17	Entrevista
7	Manufactura	Arroz	Jefe selección	14.12.17	Entrevista
8	Manufactura	Panadería y pastelería	Jefe Recursos Humanos	13.11.17	Entrevista
9	Manufactura	Chocolates	Gerente de Finanzas y gestión	08.11.17	Entrevista
10	Manufactura	Alimentos en polvo, deshidratados y concentrados	Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento	07.12.17	Entrevista
11	Manufactura	Congelados (hortalizas, pulpas)	Profesional de Producción Alimentaria	04.12.17	Entrevista
12	Manufactura	Productos panadería y pastelería	Jefe Recursos Humanos	04.11.17	Entrevista

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 2 | Empresas entrevistadas sector comercio**

N°	"RUBRO"	"RUBRO"	CARGO ENTREVISTADO	FECHA	FORMATO
1	Comercio	Retail especializado	Subgerente general	03.11.17	Entrevista
2	Comercio	Retail especializado	Subgerente Recursos humanos	05.12.17	Entrevista
3	Comercio	Servicios funerarios	Gerente general y Jefa de desarrollo organizacional	09.11.17	Focus Group
4	Comercio	Hogar y construcción	Gerente corporativo de RR.HH.	21.11.17	Entrevista
5	Comercio	Supermercado	Encargado de recursos humanos	24.11.17	Entrevista
6	Comercio	Call Center	Gerente de RR.HH.	28.11.17	Entrevista
7	Comercio	Supermercado	Encargado de recursos humanos	11.12.17	Entrevista
8	Comercio	Retail	Jefe RR.HH.	12.12.17	Entrevista
9	Comercio	Retail ropa y decoración	Gerente de Personas	13.12.17	Entrevista
10	Comercio	Entretenimiento	Subgerente RR.HH.	15.12.17	Entrevista
11	Comercio	Retail ropa y decoración	Gerente RR.HH.	17.11.17	Entrevista
12	Comercio	Farmacia	Jefe Relaciones Laborales	18.12.17	Entrevista
13	Comercio	Informática	Jefa de Recursos Humanos	18.12.17	Entrevista
14	Comercio	Supermercado	Jefe reclutamiento y selección	18.12.17	Entrevista
15	Comercio	Ferretería	Jefe de personal	18.12.17	Entrevista
16	Comercio	Outsourcing	Gerente Corporativo de RR.PP. y Asuntos Internos	27.12.17	Entrevista
17	Comercio	Supermercado	Analista proyecto Atracción de talentos	26.02.18	Entrevista

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 3 | Empresas entrevistadas sector turismo**

N°	"RUBRO"	"RUBRO"	CARGO ENTREVISTADO	FECHA	FORMATO
1	Turismo	Hotel	Coordinadora Desarrollo Organizacional	21.11.17	Entrevista
2	Turismo	Centro de esquí	Consultora de Desarrollo de Personas	21.11.17	Entrevista
3	Turismo	Agencia viajes	Jefe Cultura Corporativa	22.11.17	Entrevista
4	Turismo	Transporte	Subgerente Corporativo de Reclutamiento y Selección y Sub Gerente Corporativo de Desarrollo de Talentos y Servicio a las Personas	22.11.17	Focus Group
5	Turismo	Hotel	Gerente Recursos Humanos	28.11.17	Entrevista
6	Turismo	Viña	Gerente de Turismo	28.11.17	Entrevista
7	Turismo	Centro de esquí	Analista RR.HH.	29.11.17	Entrevista
8	Turismo	Hotel	Gerente Gestión de Talentos	30.11.17	Entrevista
9	Turismo	Hotel	Encargado de Recursos Humanos	30.11.17	Entrevista
10	Turismo	Hotel	Asistente Recursos Humanos	01.12.17	Entrevista
11	Turismo	Hotel	Gerente de Finanzas y Asistente Gerente general	05.12.17	Focus Group
12	Turismo	Agencia viajes	Jefe Recursos Humanos	06.12.17	Entrevista
13	Turismo	Entretenimiento	Gerente de Recursos humanos	12.12.17	Entrevista
14	Turismo	Hotel	Gerente Cultura Organizacional	12.12.17	Entrevista
15	Turismo	Transporte	Jefe de administración y Finanzas	13.12.17	Entrevista
16	Turismo	Agencia viajes	Psicóloga RRHH	13.12.17	Entrevista

*Fuente: elaboración propia.*

## 6.7. LISTADO DE TRABAJADORES ENTREVISTADOS

**TABLA 4 | Trabajadores entrevistados**

N°	"RUBRO"	"RUBRO"	CARGO ENTREVISTADO	FECHA	FORMATO
1	Alimentos	Chocolates	Chofer de despacho	21.11.17	Entrevista
2	Comercio	Funeraria	Asistente integral	27.11.17	Entrevista
3	Turismo	Viña	Guía turística	28.11.17	Entrevista
4	Comercio	Hogar y construcción	Trabajadores centro distribución	28.11.17	Focus group
5	Turismo	Agencia de viajes	Consultora de ventas	29.11.17	Entrevista
6	Turismo	Agencia de viajes	Desarrollador TI	29.11.17	Entrevista
7	Turismo	Hotel	Aseadora	30.11.17	Entrevista
8	Turismo	Hotel	Garzón jefe	30.11.17	Entrevista
9	Turismo	Hotel	Recepcionista	04.12.17	Entrevista
10	Comercio	Ferretería	Guardia de seguridad	18.12.17	Entrevista
11	Turismo	Entretenimiento	Área de experiencia (interacción con visitantes)	19.12.17	Entrevista
12	Turismo	Entretenimiento	Áreas verdes y Construcción	19.12.17	Entrevista
13	Turismo	Entretenimiento	Áreas verdes	19.12.17	Entrevista
14	Turismo	Hotel	Supervisión anfitriones - anfitriona	19.12.17	Focus group
15	Alimentos	Congelados	Operador de máquina	23.01.18	Entrevista
16	Alimentos	Carne	Cortador de carne	26.01.18	Entrevista
17	Comercio	Outsourcing	Operarios grúa horquilla	2.02.18	Focus group
18	Comercio	Retail	Vendedor	7.02.18	Entrevista
19	Alimentos	Derivados de carne	Asistente contable	5.03.18	Entrevista
20	Turismo	Agencia de viajes	Scrum Master	8.03.18	Entrevista

*Fuente: elaboración propia.*

## 6.8. DIMENSIONES ABORDADAS EN LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A EMPRESAS

N°	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
1	Presentación	Cargo
		Funciones
		Industria
2	Empresa	Principales macroprocesos
		Procesos en donde se detectan ocupaciones escasas
		Indicadores de ocupaciones escasas
3	Ocupaciones escasas	Existencia (actuales)
		Tipo de brecha
		Subespecialidades
		Requisitos de entrada
		Certificaciones y restricciones
		Salario y sus variaciones
		Condiciones del empleo
		Temporalidad
Factores geográficos		
4	Vacantes	Número
		Tiempo que demoran en llenarse
		Variaciones
		Estrategias de reclutamiento
5	Medidas tomadas por la empresa ante la escasez	Estrategias de reclutamiento
		Salarios
		Uso de horas extra
		Conmutación
		Migración
6	Posibles causas de la escasez	Otras medidas
		Desajuste de competencias o de experiencia
		Condiciones externas al mercado
		Condiciones internas al mercado
		Factores personales
		Factores geográficos
7	Proyecciones de la escasez de ocupaciones	Contexto del empleo
		Variaciones de las actuales ocupaciones escasas a un año
		Consecuencias de la escasez
		Nuevas ocupaciones escasas
		Acciones para anticiparse a la escasez
Escenario a cinco años plazo		