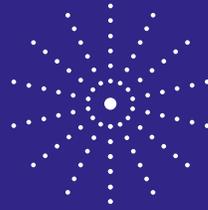




FUNDACIÓN  
CARLOS  
VIAL  
ESPANTOSO



Centro  
de Políticas  
Migratorias

ENERO 2024

# Integración de personas migrantes en empresas chilenas

Buenas prácticas y políticas de grandes empresas orientadas a la integración de trabajadores y trabajadoras en contexto de movilidad humana

Con la colaboración de:



Organización  
Internacional  
del Trabajo



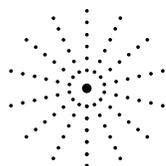
OIM  
ONU MIGRACIÓN



UNHCR  
ACNUR  
La Agencia de la ONU  
para los Refugiados



FUNDACIÓN  
CARLOS  
VIAL  
ESPANTOSO



Centro  
de Políticas  
Migratorias

## **INTEGRACIÓN DE PERSONAS MIGRANTES EN EMPRESAS CHILENAS**

Buenas prácticas y políticas de grandes empresas orientadas a la integración de trabajadores y trabajadoras en contexto de movilidad humana.

### **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Valentina González L.  
Leslie Olivares L.  
Francisca Lobos M.  
Nicolás Jiménez V.  
Juan Pablo Ramaciotti M.  
Vicente Stiepovich L.

### **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:**

Valentina Iriarte C.

Informe publicado en enero de 2024.

Esta investigación corresponde a un trabajo conjunto de la Fundación Carlos Vial Espantoso y el Centro de Políticas Migratorias, con la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

### **CÓMO CITAR ESTE INFORME:**

Fundación Carlos Vial Espantoso y Centro de Políticas Migratorias (2024). Integración de personas migrantes en empresas chilenas. Buenas prácticas y políticas de grandes empresas orientadas a la integración de trabajadores y trabajadoras en contexto de movilidad humana.

Resumen ejecutivo	4
<b>1. Antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>2. Caracterización de los trabajadores y trabajadoras migrantes y aspectos conceptuales relevantes</b>	<b>7</b>
2.1 Características de los trabajadores y trabajadoras migrantes	7
2.2 Integración	12
2.3 Enfoque intercultural	12
2.4 <i>Diversity management</i> y prácticas de integración laboral: un enfoque integral	12
2.5 Paradigma de las competencias y certificación laboral en Chile	13
<b>3. Metodología</b>	<b>14</b>
<b>4. Resultados</b>	<b>15</b>
4.1 Prácticas generales de integración	15
4.2 Prácticas de integración de trabajadores y trabajadoras migrantes	19
4.3 Resultados y desafíos de la integración	22
<b>5. Propuestas para la integración de trabajadores y trabajadoras migrantes en empresas</b>	<b>26</b>
Referencias	30

# Contenidos

# Resumen ejecutivo

---

La inmigración en Chile ha mostrado un incremento notable durante los últimos años, alcanzando 1.625.074 personas extranjeras viviendo en el país en 2022 (INE y Sermig, 2023). Este aumento de la migración ha presentado oportunidades y desafíos al desarrollo económico y al mundo del trabajo.

En materia de desarrollo económico, la inmigración ha contribuido al aumento de la fuerza laboral, al crecimiento del PIB, al fomento de la innovación, a la revitalización de la tasa de natalidad y a dotar de mayores ingresos al fisco. En tanto, el mundo del trabajo se ha visto favorecido con la incorporación de trabajadores migrantes, quienes aportan mayores niveles de educación, diversidad de talentos y riqueza intercultural a las organizaciones.

Sin embargo, existe una serie de elementos a considerar para integrar exitosamente a los trabajadores migrantes, entre los que se encuentran las altas tasas de subempleo por calificación que estos exhiben en comparación con los trabajadores nativos. Su integración supone diversos desafíos para las organizaciones, especialmente para las gerencias de personas, las que deben abordar las barreras de acceso y de desarrollo laboral que enfrentan los migrantes, así como una apropiada gestión de la diversidad interna.

En este contexto, la Fundación Carlos Vial Espantoso y el Centro de Políticas Migratorias desarrollaron una investigación que busca identificar prácticas y políticas exitosas de integración de trabajadores migrantes en grandes empresas en Chile. Para ello, se levantó información cualitativa en ocho grandes empresas que cumplían con tres criterios de selección: presencia de trabajadores migrantes; haber sido finalistas del Premio Carlos Vial Espantoso (que reconoce prácticas laborales de excelencia); y tener políticas documentadas de diversidad e inclusión. En cada una de estas organizaciones se realizaron entrevistas en profundidad a gerentes o subgerentes de personas y grupos focales en los que participaban trabajadores migrantes.

Los resultados de la investigación dan cuenta que la mayoría de las empresas estudiadas no desarrollan prácticas enfocadas de manera exclusiva en sus trabajadores migrantes, sino que enmarcan su integración en el contexto de otras políticas inclusivas de carácter general que fomentan y resguardan la diversidad a través de capacitaciones, canales de denuncia, protocolos, entre otras iniciativas. Por otra parte, los trabajadores migrantes en general prefieren no ser objeto de políticas exclusivamente enfocadas en ellos, pues consideran que eso podría generar discriminación de parte de sus pares. Sin embargo, valoran enormemente que exista flexibilidad y acompañamiento por parte de las empresas para atender aspectos como asuntos familiares y trámites administrativos.

Si bien las gerencias de personas y los trabajadores reconocen importantes avances en materia de integración laboral y no discriminación, también existe conciencia de que existen desafíos pendientes y es necesario impulsar un abordaje más integral y planificado en torno a las políticas de integración de trabajadores migrantes, lo que requiere de la colaboración con instituciones públicas, especialmente en los aspectos administrativos que supone el proceso migratorio y en la revalidación de títulos y/o certificación de competencias laborales. Al mismo tiempo, se identifican otro tipo de desafíos que tienen que ver con barreras lingüísticas, interseccionalidad con otras categorías como el género, falta de disponibilidad de información, discriminación ejercida por clientes, entre otros.

El informe se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se presentan antecedentes de contexto sobre la inmigración hacia Chile durante los últimos años. En segundo lugar, se realiza una caracterización de los trabajadores migrantes en el país y se presentan aspectos conceptuales relevantes para la investigación –integración, enfoque intercultural, *diversity management* y paradigma de las competencias–. En la tercera sección se presenta la metodología empleada; y en la cuarta sección se presentan los hallazgos en torno a buenas prácticas y desafíos de integración de trabajadores migrantes en grandes empresas. Finalmente, en la quinta sección, se presentan una serie de recomendaciones para potenciar la integración de estos trabajadores y trabajadoras en empresas chilenas.

# 1. Antecedentes

Chile ha experimentado un notable incremento en la inmigración en los últimos años, con un total de 1.625.074 extranjeros estimados viviendo en el país para el año 2022 (INE y Sermig, 2023). Este fenómeno ha ejercido una influencia considerable en las dinámicas socioculturales y económicas del país, presentando tanto desafíos como oportunidades en diversos sectores.

Desde la perspectiva del desarrollo económico, la migración ha aportado significativamente a Chile. La población migrante, en su mayoría joven y con educación, representa una valiosa fuerza laboral capaz de revitalizar el mercado de trabajo, especialmente en el contexto de un envejecimiento poblacional (OIM, 2020). En este sentido, para el trimestre móvil septiembre-noviembre 2023, la fuerza laboral extranjera se estimó en 1.096.535 personas (INE, 2024). La migración a largo plazo ha demostrado ser un impulsor del desarrollo económico local, contribuyendo al aumento del PIB per cápita regional y fomentando la innovación (OCDE, 2020).

En términos demográficos, la migración ha jugado un papel crucial en contrarrestar el envejecimiento poblacional y en la revitalización de la tasa de natalidad desde los años 90 (Canales, 2022). En el mercado laboral, los migrantes han suplido el déficit de trabajadores causado por el envejecimiento, convirtiéndose en un elemento esencial para el crecimiento económico (Canales, 2022).

Las contribuciones económicas de la migración se evidencian también en las cotizaciones a la seguridad social y los impuestos, los cuales superan los costos asociados a la acogida de migrantes (SJM, 2020). El flujo migratorio está compuesto principalmente por latinoamericanos, destacando grupos significativos provenientes de Venezuela, Perú, Colombia, Haití y Bolivia, que juntos representan más del 80% de los migrantes (INE y Sermig, 2023).

Este panorama migratorio se desarrolla en un contexto socioeconómico particular, caracterizado por el surgimiento de un segmento del mercado laboral marcado por la informalidad y el surgimiento de plataformas digitales colaborativas, altamente flexible y desregulado, creando sectores laborales vulnerables y precarios. Este segmento cuenta con una notable inserción de trabajadores migrantes, especialmente de Perú, Haití, Colombia y Venezuela, en empleos de baja calificación y alta informalidad, como delivery, ventas, trabajo doméstico remunerado, cuidados, conserjería, limpieza y mantenimiento, entre otros (Canales, 2022).

Teniendo en consideración este contexto, esta investigación busca identificar iniciativas o políticas laborales de inclusión de migrantes que hayan sido exitosas en grandes empresas chilenas. Además, se pretende reconocer las brechas y desafíos que estas organizaciones enfrentan en relación con las prácticas de integración de trabajadores migrantes que son destacadas a nivel internacional.

## 2. Caracterización de los trabajadores y trabajadoras migrantes y aspectos conceptuales relevantes

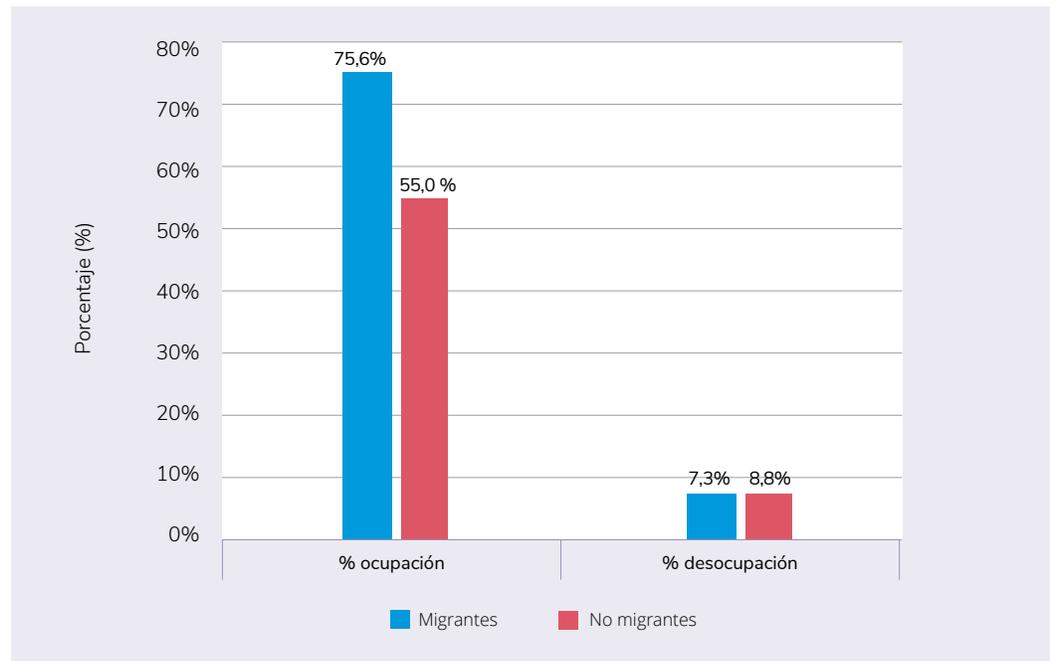
### 2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS MIGRANTES

El término “migrante” se refiere a personas que se mudan a otro país por diversas razones, siendo crucial para ellos encontrar empleo para su integración (Eliasson et al., 2022). En Chile, la mayoría busca mejores condiciones laborales y sociales (Sistema de las Naciones Unidas en Chile y Migration Multi Partner Trust Fund, 2023).

En lo que respecta a las características de la fuerza laboral migrante en Chile, estos muestran mayores niveles de ocupación que los nativos

chilenos, siendo esta de 75,6% en comparación con el 55% para los nativos, además de contar con menores niveles de desocupación que las personas nacidas en Chile (7,3% y 8,8%, respectivamente) (ver Figura 1). Asimismo, la población extranjera, en promedio, tiene niveles más altos de educación media completa y educación superior completa que los nacidos en Chile (ver Figura 2).

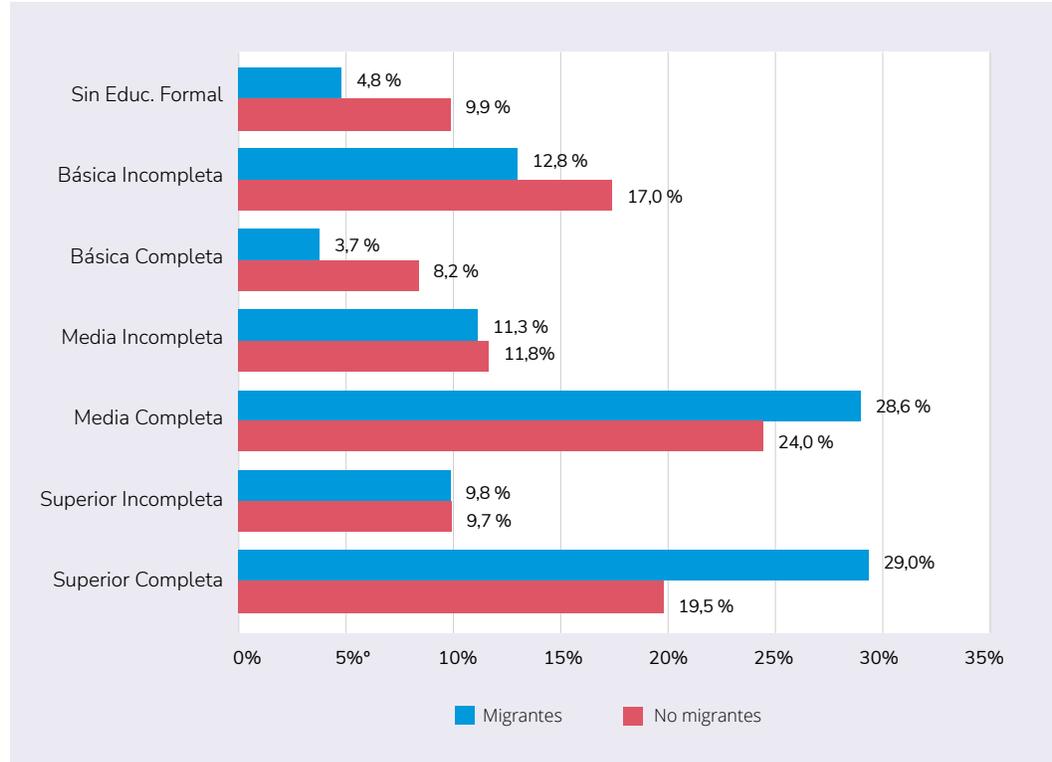
Figura 1 - Ocupación y desocupación en migrantes y no migrantes



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Casen 2022

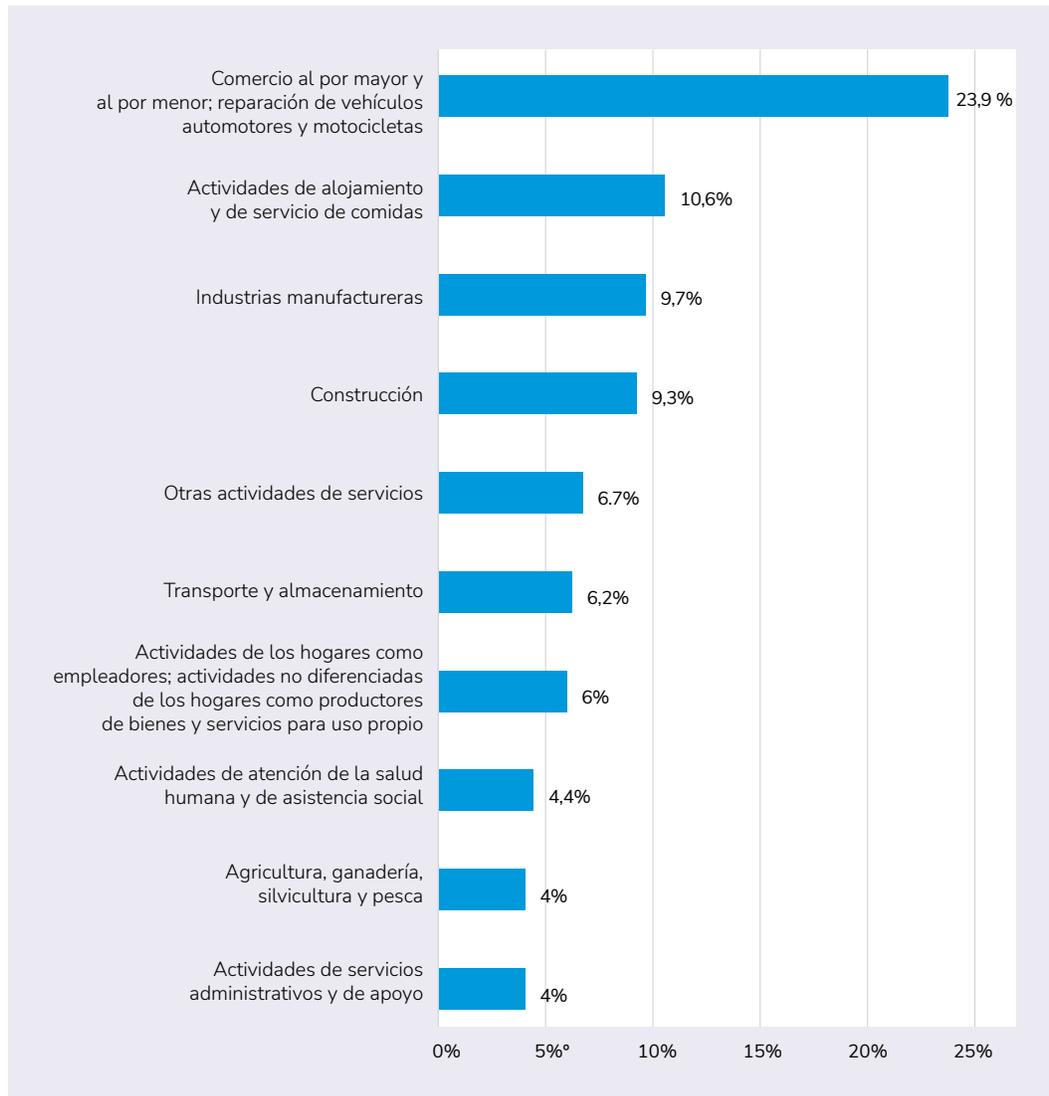
En cuanto a los sectores económicos en que se desempeñan los trabajadores migrantes, éstos se concentran principalmente en el comercio, actividades de alojamiento y comidas, industrias manufactureras y construcción (ver Figura 3).

**Figura 2 - Nivel educacional más alto alcanzado en migrantes y no migrantes**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Casen 2022

**Figura 3 - Sectores económicos con mayor proporción de trabajadores migrantes en relación al total de migrantes ocupados<sup>1</sup>**



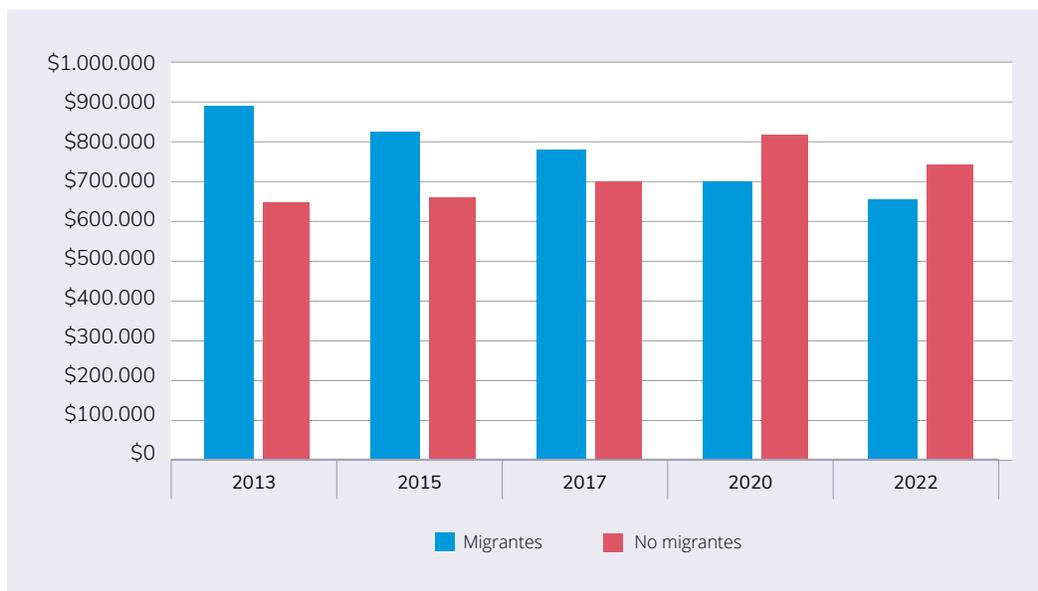
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Casen 2022

<sup>1</sup> En el gráfico se presenta información de los diez sectores económicos con mayor presencia de trabajadores migrantes en relación al total de migrantes ocupados; no se incluyen otros sectores en que la participación de extranjeros es menor.

A pesar de sus altos niveles de ocupación, los ingresos de los trabajadores migrantes han mostrado una tendencia a la baja, a diferencia de los chilenos que han mostrado una leve tendencia al alza (ver Figura 4). También se

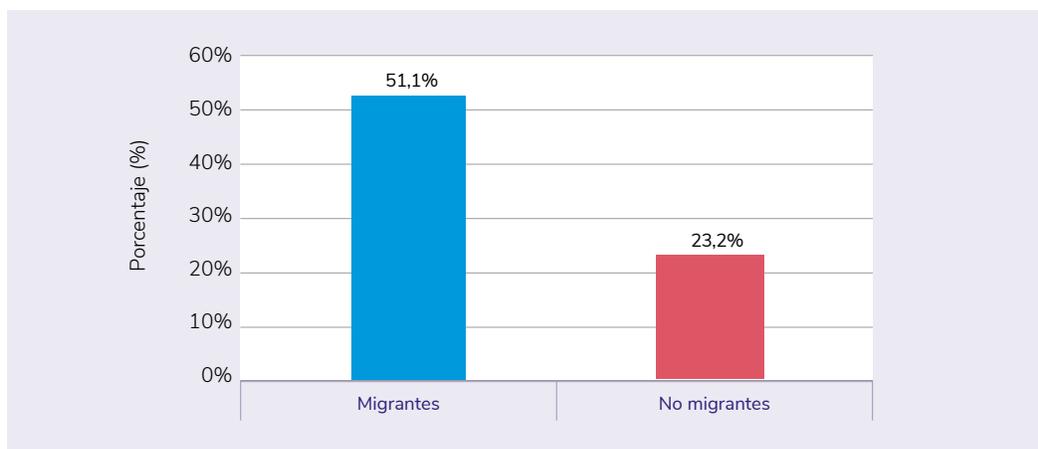
observa una alta tasa de subempleo por calificación<sup>2</sup>, que aumenta en el caso de migrantes llegados recientemente al país y responde a un descalce entre la oferta y la demanda laboral calificada (Bravo, 2021) (ver Figuras 5 y 6).

**Figura 4 - Ingresos promedio de la ocupación principal de trabajadores migrantes y no migrantes**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Casen 2022

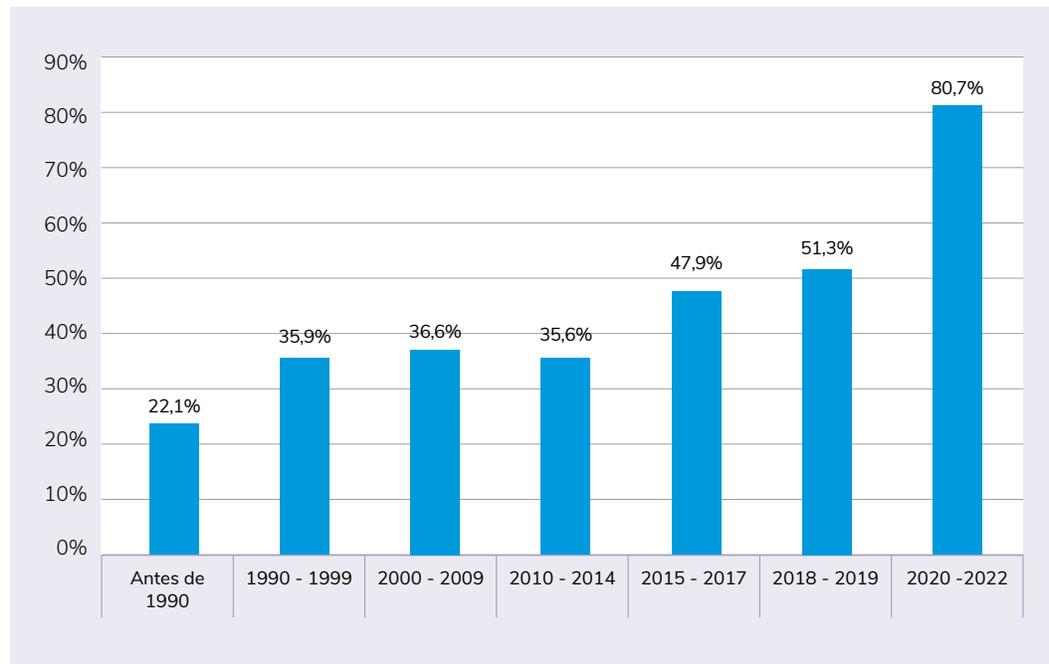
**Figura 5 - Subempleo por calificación en migrantes y no migrantes**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Casen 2022

<sup>2</sup> Se caracteriza como personas subempleadas por calificación a aquellas que, si bien se contabilizan como ocupadas, no tienen pleno empleo pues cuentan con un nivel de calificación más alto al requerido en su trabajo actual, por lo que aportan un valor agregado inferior al que podrían generar en un trabajo acorde a su nivel educativo (Bravo, 2023).

Figura 6 - Subempleo por calificación en migrantes según año de llegada al país



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Casen 2022

Las dificultades para convalidar títulos obtenidos en el extranjero y certificar competencias laborales generan una falta de reconocimiento de la formación y capacidades de los trabajadores extranjeros, limitando las oportunidades de integración laboral (Centro de Políticas Públicas UC, 2022). La integración efectiva de los migrantes en empresas chilenas enfrenta desafíos, ya que éstos tienden a estar en situaciones más vulnerables y enfrentan obstáculos para acceder a empleos acordes con sus calificaciones (Centro de Políticas Públicas UC, 2022; BID, 2023). Su integración

laboral, si bien se orienta por principios éticos de igualdad y equidad, si es exitosa, genera beneficios importantes a los empleadores: una fuerza de trabajo diversa bien gestionada conlleva una mejor performance organizacional (Köllén, 2021). De esta forma, la implementación de prácticas y políticas que apunten a una integración laboral efectiva de la población migrante adquiere un importante atractivo para las empresas nacionales. En este contexto, estudiar las prácticas y políticas efectivas de integración laboral de personas migrantes adquiere una especial relevancia.

## 2.2 INTEGRACIÓN

El concepto de integración se interpreta tanto como una noción teórica como un proceso práctico. Se reconoce su utilidad como un instrumento analítico clave para examinar las dificultades y las transformaciones que experimenta la comunidad migrante en los escenarios locales y nacionales. Desde esta perspectiva, la integración se caracteriza por ser un conjunto de procesos interactivos, en

los cuales ocurren alteraciones tanto a nivel personal como social, implicando una interacción continua entre individuos e instituciones. Estos procesos abarcan esferas estructurales, sociales, culturales, cívicas e identitarias. Además, se destacan por su naturaleza multidireccional y por incorporar dimensiones espaciales, transnacionales y temporales (Spencer y Charsley, 2021).

## 2.3 ENFOQUE INTERCULTURAL

La interculturalidad, en el ámbito de acción de las empresas, se vincula con la internacionalización de las actividades económicas y productivas, en un contexto en que se vuelven cada vez más frecuentes las interacciones y comunicación entre trabajadores de diferentes orígenes y culturas (SJM, 2020). La interculturalidad apunta a un entendimiento mutuo y reconocimiento igualitario de las diversas culturas en un mismo espacio laboral (Hidalgo Hernández, 2017).

De acuerdo al Servicio Jesuita a Migrantes (2020), el enfoque intercultural en la gestión empresarial implica intervenciones que fomentan el intercambio cultural, promoviendo la tolerancia, flexibilidad, empatía y comunicación. Esto contribuye a reducir la rotación de trabajadores, aumentar el sentido de pertenencia, generar

compromiso con la organización y aportar a la sociedad. Así mismo, la diversidad cultural presenta desafíos, ya que las competencias interculturales requieren un proceso de adaptación y desarrollo de iniciativas a largo plazo. Los sesgos inconscientes representan un obstáculo para la integración, pero se pueden gestionar mediante prácticas como la modificación de descripciones de vacantes, revisión anónima de currículums, estandarización de entrevistas y programas de concientización sobre diversidad. Una empresa intercultural promueve relaciones igualitarias, facilita el intercambio cultural y enriquece la fuerza laboral.

Finalmente, la integración exitosa de trabajadores migrantes implica respetar su identidad y proporcionar condiciones para su competencia profesional y bienestar (Aneas, 2009).

## 2.4 DIVERSITY MANAGEMENT Y PRÁCTICAS DE INTEGRACIÓN LABORAL: UN ENFOQUE INTEGRAL

La integración laboral, un componente esencial para la participación efectiva en la sociedad, se centra en proporcionar soporte inclusivo, priorizando a aquellos en situaciones de desventaja, como señalan Millán, Arredondo y Vázquez (2018). En este marco, emerge la importancia del concepto de gestión de la diversidad (*diversity management*), que implica un enfoque sistemático hacia la diversidad sociodemográfica (Cassell y Kele, 2021).

Este enfoque de gestión de la diversidad se compone de tres elementos fundamentales: primero, un reclutamiento diversificado que busca potenciar una variedad de talentos; segundo, la valoración de las diferencias, tanto visibles como invisibles; y tercero, la implementación de programas y políticas pragmáticas orientadas a satisfacer las necesidades de grupos variados (Cassell y Kele, 2021). La gestión activa de la diversidad no sólo es ventajosa desde el punto

de vista económico, sino también moralmente justificable, al promover la igualdad de oportunidades (Köllen, 2021).

La diversidad cultural dentro de las organizaciones ofrece beneficios significativos, como el acceso a un pool más amplio de talentos, una mejor atención a diferentes segmentos de clientes, un incremento en la satisfacción laboral y una mejora en la toma de decisiones (Forrester y Vieger, 2017). La implementación efectiva de estrategias de gestión de la diversidad conlleva beneficios tanto económicos como morales, fomentando un ambiente laboral inclusivo, gratificante y creativo (Cassell y Kele, 2021).

Para facilitar la integración, se identifican siete categorías de prácticas: acciones que fomenten un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal, formación de redes de trabajadores, empoderamiento de grupos marginados, políticas corporativas formales, creación de conciencia a través de campañas publicitarias, reintegración después de ausencias y promoción/marketing de grupos objetivo (Gitzi y Köllen (2006), según Köllen (2021)). Técnicas como la capacitación en diversidad y programas de

mentoría, así como la formación de grupos de afinidad dentro de las redes de trabajadores, son prácticas comunes en este enfoque (Cassell y Kele, 2021; Köllen, 2021).

En contextos de migración, la gestión de la diversidad facilita la integración laboral a través de prácticas tanto formales como informales, incluyendo programas de inducción y la presencia de supervisores empáticos (Eliasson et al., 2022). En resumen, la implementación efectiva de la gestión de la diversidad y prácticas de integración laboral no solo contribuye al desarrollo económico, sino que también promueve la equidad y el bienestar en el ámbito laboral.

En Chile, el Servicio Nacional de Migraciones y la Dirección del Trabajo, con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Migración (OIM) y la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR), han impulsado la iniciativa “Compromiso Migrante”<sup>3</sup>. Este programa reconoce a las empresas que destaquen por la inclusión, el enfoque intercultural y la no discriminación en su funcionamiento interno y la relación con el entorno<sup>4</sup>.

## 2.5 PARADIGMA DE LAS COMPETENCIAS Y CERTIFICACIÓN LABORAL EN CHILE

La transformación del mercado laboral, influenciada significativamente por la globalización y los avances tecnológicos, ha desencadenado un desplazamiento hacia el paradigma de competencias. Dicho cambio marca una transición desde una era donde la especialización era suficiente para garantizar empleabilidad, a un escenario actual donde se demanda un amplio espectro de habilidades para competir eficazmente en el mercado laboral (Zarifian, 1999).

El concepto de “competencia” se define como una amalgama de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos aplicados por los trabajadores en la ejecución de tareas específicas, según lo conceptualiza Schkolnik

(2002, citado en Schkolnik et al., 2005). En contraste con la noción tradicional de calificación, las competencias se manifiestan a través de acciones tangibles y se enfocan en alcanzar resultados específicos (Schkolnik et al., 2005).

Este paradigma enfatiza la importancia de validar conocimientos y habilidades a través de resultados prácticos y medibles en contextos específicos. Surge entonces la certificación de competencias como un mecanismo formal de reconocimiento de la capacidad laboral, basado en evaluaciones objetivas. Esta certificación es esencial para la integración efectiva en el mercado laboral, pues ayuda a mitigar las asimetrías de información entre empleadores y trabajadores (Schkolnik et al., 2005).

3 Ver “Compromiso Migrante” en <https://serviciomigraciones.cl/compromiso-migrante/>

4 Entre las empresas con que se trabajó para la elaboración de este informe, sólo una contaba con la certificación del Compromiso Migrante al momento del levantamiento de información.

En el contexto chileno, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) administra la evaluación y certificación de las competencias laborales (SENCE, s.f.). La valoración de estas certificaciones varía según el sector y la empresa, pero en general, la certificación por competencias es un enfoque ampliamente aceptado en Chile, y se considera un medio efectivo para validar habilidades laborales específicas.

La implementación de la certificación por competencias es especialmente relevante en la integración laboral de trabajadores migrantes en Chile. Esta permite a los migrantes demostrar de manera objetiva sus habilidades, superando obstáculos como el no reconocimiento de títulos

académicos extranjeros. Al poner el énfasis en habilidades prácticas más que en la procedencia, estas certificaciones contribuyen a reducir la discriminación basada en la nacionalidad y promover la igualdad de oportunidades en un mercado laboral que enfrenta altos niveles de subempleo de migrantes con calificaciones.

Respecto del acceso de personas migrantes a los mecanismos de certificación de competencias laborales, destaca la importancia de disminuir las brechas de acceso, mejorando la entrega de información, flexibilizando los requisitos de documentación, disminuyendo costos de acceso y mejorando la coordinación entre las instituciones que atienden a migrantes (Arredondo y Concha, 2020).

### 3. Metodología

El objetivo general que guía la presente investigación es “identificar prácticas y políticas exitosas de integración de trabajadores migrantes en grandes empresas en Chile”.

Para obtener una comprensión detallada del fenómeno que se quiere explorar, esta investigación adoptó un enfoque cualitativo. Específicamente, se emplearon entrevistas en profundidad con gerentes de personas y grupos focales con trabajadores migrantes de ocho empresas.

Los criterios de elegibilidad de las empresas -que definen las características del universo de estudio- fueron tres. El primero corresponde a que sean empresas de rubros con alta presencia de trabajadores migrantes. El segundo es haber sido finalistas del Premio Carlos Vial Espantoso en al menos 3 oportunidades<sup>5</sup>, reconocimiento que se entrega a grandes empresas que demuestran prácticas laborales de excelencia<sup>6</sup>. De esta forma se intenta incluir organizaciones

comprometidas con el bienestar de sus trabajadores. El tercer criterio de elegibilidad de las empresas -que se aplica sobre las 15 que cumplieron los dos criterios anteriores- fue la existencia de políticas de diversidad e inclusión, con foco en iniciativas pro-migrantes. Para ello, se revisaron sus memorias, reportes de sostenibilidad y páginas web.

Paralelamente, se consideraron dos criterios de segmentación de las empresas elegibles: el alcance de la operación (nacional/multinacional) y el sector de actividad económica (fabril/industrial; comercial; servicios; financiero)<sup>7</sup>. En la selección, se tuvo en consideración la incorporación de empresas de tres de los rubros con mayor presencia migrante: comercio al por mayor y menor; industria manufacturera y construcción.

5 Este criterio se flexibilizó con una empresa del rubro de la construcción, que fue finalista del Premio Carlos Vial Espantoso en 2 oportunidades, en vez de 3.

6 El Premio Carlos Vial Espantoso evalúa 10 dimensiones de las relaciones laborales: gestión del talento; liderazgo y desarrollo profesional; remuneraciones, reparto de utilidades y beneficios; diversidad e inclusión; desarrollo del área de RR.HH; comunicaciones; desafíos y trabajo del futuro; seguridad laboral y condiciones de trabajo; relación con sindicatos; e integración de contratistas.

7 Por cada sector de actividad económica mencionado se eligió una empresa nacional y otra multinacional.

Se seleccionaron ocho empresas finalistas del Premio Carlos Vial Espantoso con políticas destacadas en diversidad que respondían a los criterios de segmentación señalados.

Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas en profundidad a ocho gerentes o subgerentes de personas y se llevaron a cabo ocho grupos focales en los que participaron 41 trabajadores migrantes de distintos países. En el caso de estos últimos, se emplearon métodos de selección por cuotas y muestreo teórico, garantizando diversidad en términos de género y edad.

Se diseñaron pautas flexibles para guiar las entrevistas y discusiones grupales, centrando la atención en las prácticas inclusivas que han desarrollado las empresas, los resultados que se han derivado de estas y los desafíos pendientes en la materia. Se aplicó la Teoría Fundamentada, un enfoque cualitativo cuyo objetivo es desarrollar teoría a partir de los datos (Charmaz, 2006). Esto implicó un análisis sistemático y profundo de los datos recogidos, realizando codificaciones abiertas y selectivas, y estableciendo relaciones entre categorías. El

análisis se rigió por el principio de saturación teórica y se mantuvo un registro meticuloso de las decisiones metodológicas. Además, se realizaron revisiones de pares para asegurar la consistencia y robustez del estudio.

Se cuidaron aspectos éticos como el consentimiento informado, la garantía de anonimato y confidencialidad, y se tomaron medidas para proteger la identidad de los participantes. Se efectuó un proceso sistemático y transparente en la recopilación y análisis de datos.

Es importante señalar que la selección de empresas basada en la visibilidad de sus políticas constituye una limitación metodológica, ya que podría sesgar los resultados hacia aquellas con prácticas más documentadas. Los hallazgos de esta investigación presentan el escenario actual en materia de integración de trabajadores migrantes, respecto de un grupo de grandes empresas chilenas que poseen estándares elevados en materia de políticas de recursos humanos y representan a distintos sectores productivos con alta participación de trabajadores extranjeros.

## 4. Resultados

Los principales resultados de esta investigación se presentan a continuación organizados en tres subsecciones:

1. Prácticas generales de integración;

2. Prácticas de integración de trabajadores/as migrantes;

3. Resultados y desafíos de la integración.

### 4.1 PRÁCTICAS GENERALES DE INTEGRACIÓN

Muchas de las empresas consideradas en el estudio señalaron no tener prácticas de integración diseñadas exclusivamente para trabajadores migrantes, sino que llevan a cabo acciones de alcance general que, entre otros aspectos, incorporan la diversidad cultural y

la integración de trabajadores de otras nacionalidades.

A continuación, se describen las principales prácticas señaladas por los entrevistados, ordenadas en función de las que obtuvieron más a menos menciones:

#### 4.1.1 Capacitaciones

Dentro de las prácticas de integración identificadas, la más mencionada por las personas entrevistadas corresponde a capacitaciones. Éstas pueden ser categorizadas en tres grupos diferentes: (i) capacitaciones a las jefaturas en temas de diversidad; (ii) capacitaciones a

trabajadores respecto de sesgos inconscientes; y (iii) capacitaciones para el desarrollo de competencias. Estas capacitaciones abordan la diversidad en general, en temáticas como género, capacidades, diversidad sexual y aspectos culturales.

En primer lugar, las capacitaciones en temas de diversidad a las jefaturas fueron mencionadas por los entrevistados como una práctica de integración frecuente. Esto considera a las jefaturas de equipos y departamentos, con el propósito de que éstas puedan difundir lineamientos adecuados de comportamiento a los trabajadores a su cargo y velar por que éstos se respeten, para evitar así situaciones de discriminación:

*“Y es importante también todas las instancias de alineación o capacitación que se hace a los jefes, a los líderes. Sabemos que los líderes finalmente son los que van modelando conductas, en tanto, en su reporte directo a los trabajadores, entonces finalmente este alineamiento con los líderes, imagínense, tenemos tiendas de Arica a Punta Arenas, es súper importante y súper transversal que todos sepan a lo que la empresa adhiere o la empresa permite y también lo que la compañía no permite” (Entrevista 2).*

Los propios trabajadores destacan la importancia de estas capacitaciones a sus jefaturas, quienes en su calidad de líderes, pueden demostrar a sus equipos –con el ejemplo– la valoración que tienen por la diversidad.

*“Enseñar con el ejemplo, desde el más alto nivel al más bajo” (Grupo focal 6).*

En segundo lugar, las capacitaciones a trabajadores están orientadas al tratamiento de los sesgos inconscientes. Estas capacitaciones tienen por objetivo reconocer los prejuicios que cada persona tiene de manera inconsciente acerca de los demás, cuestionarlos y trabajarlos con el fin de evitar situaciones de discriminación. A partir de esto, se espera promover una mayor aceptación, tolerancia y respeto de las diferentes diversidades:

*“Estas capacitaciones son para primero, entender qué es diversidad, qué entendemos por diversidad y conocerla dentro de nuestra compañía, decir cuáles son los grupos de diversidad, de raza, etnia, sexo-afectiva, política,*

*religiosa, etcétera. Entender cuáles son las diversidades que nosotros tenemos dentro de la compañía y, por otro lado, lo que es la integración y que se entienda que la diversidad no puede ir separada, sino que debe ir de la mano de la integración para lograr lo que habíamos dicho antes, es decir, espacios seguros para nuestros colaboradores donde ellos se sientan valorados y respetados. También una cosa básica de entender es que todos, sepamos más o menos de este tema tenemos sesgos inconscientes, entonces tomemos conciencia de eso y desde allí tratemos la discriminación” (Entrevista 5).*

En tercer lugar, se identificó que los trabajadores de muchas de las empresas entrevistadas tienen la posibilidad de acceder a instancias de capacitación en competencias. Estas capacitaciones les permiten desarrollar habilidades para su trabajo y potenciar sus oportunidades de ascenso y la proyección de su trayectoria laboral. Estas capacitaciones, que están disponibles para todos los trabajadores, les permiten integrarse de mejor manera en la empresa y cumplir con sus requerimientos. Esto es lo que se ve en el siguiente extracto:

*“La diferencia de [nombre de empresa] con otras empresas es que [nombre de empresa] te enseña, en [nombre de empresa] tú te capacitas. Ejemplo, un operador de grúa, [nombre de empresa] contrata a alguien sin experiencia y te manda a capacitar, hace los cursos, te saca la licencia, te enseña. Otras empresas solicitan a operadores de grúa con experiencia. Entonces acá tú aprendes. Acá soy operador de grúa, soy cajero contingente, soy monitor digital, vendedor” (Grupo focal 1).*

Es posible constatar el valor y la importancia que le atribuyen los trabajadores a las capacitaciones en competencias realizadas por la empresa como una práctica de integración, orientada a facilitar un buen desempeño y adaptación a las funciones específicas que se requieren para el trabajo. Estas instancias

resultan de gran importancia para la integración de trabajadores de origen extranjero, quienes tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en base a competencias adquiridas en el trabajo. Esto puede servir como un

complemento a los procesos de validación de certificados o títulos académicos obtenidos en el extranjero, que requieren largos y burocráticos procesos de validación.

### 4.1.2 Canales de denuncia

Otra de las políticas más mencionadas durante el proceso de entrevistas fue el establecimiento de un canal de denuncias online frente a tratos discriminatorios. Todos los trabajadores de las empresas que tienen este canal tienen la posibilidad de reportar de forma anónima y confidencial situaciones de discriminación, las que son recibidas y posteriormente investigadas por la empresa. En tanto, a la empresa le permite llevar un registro formal de este tipo de situaciones y conocer cómo estas varían a lo largo del tiempo:

*“Si algún trabajador se siente por ejemplo discriminado con alguna situación particular que tenga, por ejemplo de discapacidad, orientación sexual o situación de nacionalidad, puede hacer esta denuncia, esto se va a un canal de integridad de la gerencia de ética corporativa, se investiga y después finalmente hay un equipo de investigadores, se hacen entrevistas, después se hace un informe y se toman medidas según si es concluyente o no es*

*concluyente esta denuncia. Finalmente tenemos también estos mecanismos que te van cuidando, esta cultura que tenemos de cuidado hacia las personas. Entonces alguien que se pueda sentir agredido, pasado a llevar o no cuidado, tiene la opción de levantar formalmente y que esto se investigue. Este canal de integridad existe y aparte es promovido, no solamente existe y está ahí, sino que nosotros promovemos que la gente la conozca y que lo use adecuadamente, se va comunicando todos los años, hay campañas anuales para que la gente conozca.” (Entrevista 2).*

Tal como se desprende de la cita anterior, no basta con que exista un canal de denuncia, sino que es fundamental que este tenga buena publicidad. Esto permite a los trabajadores contar con una herramienta conocida a la cual recurrir en situaciones de discriminación. Su difusión permanente refuerza el mensaje de que este tipo de conductas no son tolerables dentro de la empresa.

### 4.1.3 Charlas informativas y conversatorios

Otra instancia relevante identificada en las entrevistas es la realización de charlas informativas y conversatorios sobre temas de diversidad. En muchas de las empresas estudiadas, la asistencia a estas iniciativas es de carácter obligatorio. El objetivo de estas instancias es concientizar a los trabajadores acerca de la diversidad y la no discriminación en el lugar de trabajo:

*“Acá dentro de la política de diversidad e integración que ha hecho la empresa,*

*que no está solamente centrada en la parte de extranjeros, sino en el sentido general, sí se nos ha dado ya la diversidad. Han venido empresas acá para que nosotros incluso, qué sé yo, hasta las terminologías que se utilizan, por ejemplo, que tú no le puedes decir el inválido (...) y bueno, uno va aprendiendo esas cosas, porque para uno, oye, viene el cojo. No, no es el cojo. Entiendo,*

entonces esas cosas la empresa se ha encargado de... de traer gente con conocimiento del tema” (Grupo focal 6).

En algunas empresas, se ha avanzado un poco más y se intenciona la reflexión grupal sobre los sesgos inconscientes que operan en el entorno laboral:

*“Para toda la organización hemos hecho, a ver partimos el 2019 con charlas de sesgos inconscientes (...) hablamos del sesgo de similitud que tiene que ver ya no solamente con que si es mujer u hombre sino que también si es que*

*es más joven o viejo, si es que tiene mi acento o no tiene mi acento, si tiene mis creencias o no, si tiene una postura política similar o distinta” (Entrevista 8).*

Las instancias como charlas y conversatorios permiten abarcar a un gran número de trabajadores y concientizarlos en temas de diversidad e integración. Sin embargo, algunos de los entrevistados del grupo focal 1 mencionaron, que debido al carácter expositivo y poco interactivo de estos espacios, estos solían volverse aburridos o “lateros”, lo que podría llevar a que el público dejara de prestar atención.

#### 4.1.4 Establecimiento de protocolos

Otra política aplicada de manera general corresponde al establecimiento de protocolos que favorecen la diversidad, los que surgen desde el enfoque de las competencias. Estos protocolos pueden estar orientados a la selección o contratación de personas, a establecer pautas de convivencia dentro de la empresa o los criterios de las evaluaciones de desempeño.

Respecto a los protocolos establecidos para la selección de trabajadores, se plantea que el único criterio que debe interesarle a las empresas al momento de contratar son las competencias de los trabajadores, con el fin de evitar sesgos discriminatorios y asegurar igualdad de oportunidades en el proceso:

*“Solamente se necesita contar con las condiciones que son públicas y explícitas para todos, que son objetivas, comprobables, como, por ejemplo, un número de años de experiencia o algún tipo de conocimiento específico y lo demás depende de la persona y de su desempeño” (Entrevista 8).*

De esta forma, existe apertura hacia la diversidad, al permitirle el acceso a los cargos a cualquier persona con las competencias necesarias para ejercerlo. Una forma de hacer esto es mediante procesos de selección ciegos, que omitan las características sociodemográficas de los postulantes:

*“Y en términos de, por ejemplo, de selección, lo que nosotros hemos*

*intentado hacer ciertos protocolos en cómo entrevistamos, en cómo hacemos las pautas de entrevista, en los temas de los currículums que ojalá sean los más ciegos posibles para evitar que esos sesgos interfieran en la toma de decisiones” (Entrevista 1).*

Por otra parte, en lo referente a protocolos para el tratamiento de la diversidad en la convivencia cotidiana dentro de la empresa, los trabajadores son informados sobre sus disposiciones al momento de ser contratados, y luego se les recuerda continuamente su contenido a través de reuniones o en las capacitaciones y charlas anteriormente mencionadas.

*“Desde que el trabajador ingresa a la compañía pasa por un proceso de (...) inducción en donde entre otras cosas, entre toda la información que se le entrega, hay un módulo enfocado en diversidad, hay un e-learning de diversidad e integración que es transversal, a través de eso todos los trabajadores de la compañía están permanentemente refrescando la información y por lo menos una vez al año hay una capacitación, un curso, es algo que siempre estamos reforzando” (Entrevista 2).*

Finalmente, existen protocolos para realizar las evaluaciones de desempeño. Estas evaluaciones determinan, entre otras cosas,

las opciones de promoción de los trabajadores, por lo tanto, a través de estos protocolos se busca el establecimiento de criterios objetivos en la evaluación, que limiten cualquier tipo de sesgo de las jefaturas en las posibilidades de desarrollo de los trabajadores:

*“Acá lo importante finalmente es el talento y desempeño de la persona,*

*independiente de estas particularidades o no particularidades que uno podría verlo. Para la empresa finalmente, el tema de si capacitamos, capacitamos a todos, si vamos a hacer un concurso interno cualquiera postula y la persona con mayor mérito y mejor desempeño lo obtiene” (Entrevista 2).*

#### 4.1.5 Otras prácticas de integración

Otras prácticas mencionadas por los entrevistados consisten en la contratación de asistentes sociales, quienes deben informar a la jefatura cuando existen problemas de discriminación y de integración de los trabajadores; la existencia de canales de comunicación efectivos entre jefes y subordinados, de forma

que existan instancias para reportar problemas de discriminación o dificultades de integración; la realización de encuestas y el monitoreo de indicadores vinculados a diversidad e inclusión; programas de mentorías y de liderazgo; y contratación por cuotas para grupos específicos (mujeres y personas con discapacidad).

## 4.2 PRÁCTICAS DE INTEGRACIÓN DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS MIGRANTES

Respecto a las prácticas de integración focalizadas en trabajadores migrantes que fueron detectadas, estas pueden agruparse

en cuatro grandes categorías, ordenadas a continuación desde la más robusta a la que presenta menos aristas:

### 4.2.1 Integración social y cultural

Con el objetivo de promover la integración de trabajadores migrantes, varias empresas mantienen alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en dar apoyo a migrantes como, por ejemplo, la Fundación Servicio Jesuita a Migrantes. Este tipo de colaboraciones no solo se enfocan en brindar orientación integral y apoyo en la implementación de políticas de integración, sino que también desempeñan un papel relevante en los procesos de documentación y orientación ante cambios de ley.

Otra práctica que tiene como fin favorecer la integración social y cultural es el desarrollo de instrumentos de medición de clima laboral interno como encuestas de cultura, o bien encuestas con preguntas sobre diversidad cultural. El objetivo de este tipo de metodologías radica en proporcionar información concreta sobre la percepción de los trabajadores en relación a elementos como el ambiente laboral o la cultura de la empresa y, en algunos casos,

conocer su situación de bienestar en un sentido más general. Este tipo de instrumentos, al ser anónimos, permiten a la empresas recibir una retroalimentación menos susceptible a sesgos de deseabilidad, entregando luces para mejorar su estrategia en diversidad e inclusión:

*“Implementamos una nueva encuesta de clima que aparte de cambiarla también al lenguaje que ellos podían acceder de mejor manera, incorporamos un ítem donde evaluamos su situación de vida personal, entonces donde podemos ver cómo se están sintiendo con sus redes, cómo están durmiendo, cómo están sus niveles de endeudamiento en términos generales y a partir de eso hacer prácticas muy concretas en términos de asesoría financiera, en generación de redes, en ayudas concretas en términos de hábitos personales que les permitan*

*tener una mejor calidad de vida, también lo trabajamos más granularmente”*  
**(Entrevista 1).**

Los trabajadores también reconocen este esfuerzo de las empresas por “tomar el pulso” de la diversidad y lo mencionan espontáneamente en algunos de los grupos focales:

*“La compañía en las últimas mediciones de clima ha hecho (...) seis o siete preguntas sólo para evaluar la diversidad e inclusión. Si crees que hay valores, si se respeta la diversidad, si se respetan las palabras, el escucha y entonces de ahí salen acciones que se elaboran”*  
**(Grupo focal 4).**

Finalmente, algunas empresas también han impulsado otro tipo de iniciativas de integración consistentes en la generación de espacios

de diálogo en donde personas de diversas nacionalidades puedan conversar y dar sus puntos de vista, o también enseñar respecto de temáticas que no manejan los chilenos. Un ejemplo de este tipo de iniciativas son las “mesas de conversación multinacionales” impulsadas por una de las empresas participantes de este estudio:

*“Se creó un ambiente así muy multinacional, en las mesas de conversación siempre habían 4, 5 o 6 nacionalidades distintas. (...) En ese tiempo en Chile no se hablaba mucho de la migración ni nada de eso, era gente que nosotros fuimos a buscar al extranjero, los trajimos para que trabajaran en nuestra industria y nos enseñaran”* **(Entrevista 3).**

## 4.2.2 Superación de barreras lingüísticas

Una primera iniciativa para superar las dificultades idiomáticas son los cursos de español, que están pensados especialmente para personas de nacionalidad haitiana. Estos cursos buscan apoyar el ingreso de personas extranjeras que no dominan el idioma, reforzar la comunicación interna y potenciar la cohesión de los equipos:

*“Hubo un minuto en que ingresaron muchos trabajadores haitianos a la compañía y frente a eso lo que se hizo fue un curso de español para poder equiparlos con respecto al lenguaje en términos básicos y así pudieran integrarse con más facilidad”*  
**(Entrevista 2).**

Otra iniciativa en respuesta a este desafío, consiste en la implementación de softwares de traducción simultánea a diversos idiomas en capacitaciones y/o charlas en vivo, lo que se suma a la traducción de material escrito (ej. diarios murales):

*“Me llamó la atención que era una tecnología que yo no conocía, así como que, en vivo, invirtieron hartos, pagando a un intérprete, y que yo pinchaba y escuchaba solo a la chica hablando en portugués era un taller, iban (...) de Brasil y de los otros países entonces la idea era que todas las personas que estaban conectadas pudiesen, claro, entender y participar y mandar sus preguntas, etc.”*  
**(Grupo focal 1).**

## 4.2.3 Eventos y celebraciones

Las empresas realizan eventos temáticos, en los que celebran a distintos países, con la finalidad de promover la diversidad, fortalecer el sentido de comunidad y reducir las brechas culturales. Por ejemplo, en los casinos de algunas empresas se celebran días específicos enfocados en la comida de otros países:

*“Este mes hicieron comida brasileña, a veces hacen comida peruana, mexicana, entonces eso también te ayuda a integrarte de alguna manera porque la gastronomía nos ayuda a todos a entendernos y esa iniciativa me gusta mucho porque pruebas algo distinto, además que el menú es más rico ese*

*día. Creo que ha sido como una de las prácticas que es como más frecuente para integrarnos” (Grupo focal 1).*

Además de estos eventos temáticos, en todas las empresas se celebra la semana de la diversidad, la que también supone la celebración de la diversidad cultural. El objetivo es llegar a la mayor cantidad posible de trabajadores y que, a través de charlas, videos u otro tipo de iniciativas, aprendan conceptos relevantes o bien prácticas culturales diferentes, demostrando así, cuánto valora la empresa la diversidad. Con el fin de hacerlo más lúdico, algunas empresas inician la jornada con reuniones dinámicas y

distendidas, orientadas al trabajo en equipo. Otras realizan campañas de comunicación internas, en las que participan trabajadores de diferentes nacionalidades para compartir, por ejemplo, cuáles son sus comidas y recetas favoritas.

*“[Haremos] un kit con actividades súper simples y muy lúdicas, por ejemplo, una especie de trivia o de verdadero y falso con preguntas asociadas por una parte a la diversidad cultural así en general y por otro lado, también enfocada a la diversidad que tenemos dentro de la empresa” (Entrevista 2).*

#### 4.2.4 Acceso a beneficios y apoyo administrativo

Otro tipo de práctica impulsada por las empresas es la facilitación del acceso de trabajadores migrantes a los mismos beneficios que los trabajadores chilenos. Para ello, se les ofrecen charlas y capacitaciones sobre los beneficios que disponen y cómo poder usarlos.

También se les entrega soporte con trámites administrativos y orientación para adaptarse al nuevo país, apoyándolos en procesos migratorios (obtención de documentación, tramitación de visados), y entregándoles información de utilidad para su integración al país (arriendo de viviendas, colegios para sus hijos y acceso a medios de pagos, entre otros asuntos).

*“Mira nosotros les ayudamos también en todos los trámites migratorios ya que les piden un montón de documentos, les ayudamos con eso también, con la obtención de la visa, ya habíamos conversado también con el idioma, incluso a ver casas, arriendos porque ellos muchas veces no entienden qué significa garantía” (Entrevista 5).*

Los trabajadores migrantes prefieren acceder a los mismos beneficios que los trabajadores chilenos. A pesar de las diferencias de base y la ventaja comparativa que podrían tener

estos últimos, los migrantes consideran que cualquier política dirigida solo a ellos podría generar sentimientos de discriminación hacia su grupo. En ese sentido, expresan una necesidad de incorporarse al contexto preexistente, más que ser sujetos de prácticas específicas que los beneficien:

*“A ver, no es necesaria una política explícita de la empresa, porque la política de la empresa nace de la no discriminación. Cuando te empiezas a poner política estricta, oye, no, es que tenemos que tener el día de Venezuela... porque eso genera inconveniencias y genera divisiones” (Grupo focal 6).*

No obstante lo anterior, los trabajadores extranjeros valoran enormemente la flexibilidad y oportunidades entregadas por sus empleadores. Reconocen que sus necesidades pueden variar y que la flexibilidad proporcionada les permite abordar aspectos específicos de sus vidas, como la posibilidad de tomar vacaciones más extensas para visitar a sus familias en sus países de origen, o bien para ausentarse por periodos de tiempo más largos:

*“[La empresa] me ha dado diplomado, me ha dado oportunidades de escalar en la com-*

pañía, acompañamientos, permisos para ir a ver a mis papás en Colombia, que yo iba acá sola. Como que me ha dado toda la flexibilidad que... que normalmente tal vez no le darían a una persona chilena, porque, por ejemplo, vacaciones, me puedo tomar tres semanas de vacaciones porque saben que voy a ir a Colombia a ver a mis papás” (Grupo focal 8).

El hecho de que las empresas estén dispuestas a ofrecer soluciones personalizadas en lugar de aplicar un enfoque uniforme, surge de la comprensión que éstas tienen de las diferencias contextuales entre los trabajadores migrantes y sus colegas chilenos. Este enfoque adaptativo refleja una actitud inclusiva de las empresas –que va más allá de las políticas escritas– y un respeto por la diversidad de experiencias y necesidades de los equipos.

*“Cuando yo llegué en ese tiempo desde ponerme una persona para que me ayudara a conseguir la casa donde iba*

*a vivir, que me ayudara en todos los trámites que por ser extranjero yo no entendía (...) Chile es un país sumamente burocrático, por ende hay que hacer N cantidad de papeles. Siempre me ayudaron. Todo lo que tenía que hacer lo hacía y no tenía que estar pidiendo permiso (...) Entonces uno, por lo menos yo conté siempre con ese apoyo de la empresa de manera incondicional. En todo el sentido de la palabra, en todos los ámbitos, desde médico, trámite, AFP, seguro, banco, todo” (Grupo focal 3).*

Desde la óptica de los trabajadores migrantes, en tanto, este reconocimiento que hacen las empresas de las particularidades de sus situaciones individuales contribuye a fortalecer su sentido de pertenencia en la organización, contribuyendo a construir relaciones laborales sólidas y sostenibles.

## 4.3 RESULTADOS Y DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN

En líneas generales, las gerencias de personas reconocen la contribución positiva de la diversidad cultural a los objetivos empresariales, así como los grandes avances logrados en la agenda de inclusión.

El éxito de las políticas de integración, en algunas empresas, se manifiesta en buenos indicadores de clima y satisfacción laboral, la obtención de reconocimientos externos (ej. Great Place To Work), la ausencia de denuncias de discriminación y la consecución de resultados positivos en las encuestas de diversidad e inclusión. Pero el éxito de estas políticas no solo se limita a indicadores relativos a la cultura organizacional, sino que también se expresa en el desarrollo de competencias que obtienen los trabajadores migrantes en estas empresas y las posibilidades reales de promoción interna que consiguen, las que son ampliamente valoradas por ellos.

Estas empresas, al apostar por estrategias inclusivas, no sólo han logrado mejorar la percepción de los equipos sobre el entorno de trabajo, sino también fortalecer la cohesión interna y la identificación con los valores corporativos.

Sin embargo, hay conciencia de que existen desafíos pendientes y de que es necesario seguir desarrollando otras acciones, en el entendido de que como empleadores, pueden generar un impacto profundo en las trayectorias de vida de las personas migrantes:

*“Yo creo que vamos bien encaminados y que falta mucho todavía. Creo que tenemos el diseño, pero creo que falta, creo que podemos, nosotros tenemos una presencia a nivel país tremenda, entonces podemos ayudar mucho en distintos estamentos para que quienes tengan la condición de migrante puedan tener una buena experiencia laboral en el país” (Entrevista 1).*

Desde la perspectiva del *diversity management*, es posible observar que las empresas, en términos generales, desarrollan acciones que se enmarcan en varias de las categorías que comprende este enfoque. Sin embargo, existe la necesidad de impulsar un abordaje más integral en torno a las políticas de integración

de trabajadores migrantes, que considere la coordinación y planificación con otros organismos públicos y privados:

*“También es súper importante que estos temas se vean y se generen alianzas, obviamente hay prácticas gubernamentales pero que nosotros*

*podemos generar alianzas con otras empresas, alianzas con otros entes ya sea públicos, privados y podamos avanzar” (Entrevista 6).*

A continuación, se presentan los principales desafíos que se identificaron en la integración laboral de trabajadores de origen extranjero.

### 4.3.1 Alcance de las medidas dentro de la empresa

En vista de que en algunas empresas los trabajadores migrantes experimentan situaciones de discriminación de parte de sus compañeros de trabajo, desde las gerencias se plantea la necesidad de generar medidas de concientización y respeto, que estén alineadas con los valores corporativos, y que sean capaces de permear a la totalidad de los trabajadores de la empresa:

*“Yo te diría que eso a mi modo de ver es como un pendiente, cómo vamos permeando hasta el último trabajador esta importancia del respeto por el otro, el respeto por la seguridad, pero también el respeto por el otro, yo te diría que ahí tenemos un debe, pero ahora no son fenómenos masivos, no es que tengamos un problema en una obra no, pero hemos tenido situaciones complejas de trabajadores” (Entrevista 4).*

Frente a esto, los trabajadores consideran necesario que se realicen más actividades de distensión que alcancen a toda la organización y que fomenten la cohesión grupal. De este modo, se podría avanzar en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y se facilitaría la comunicación interna:

*“Ojalá tuviéramos más tiempo para tener más actividades y poder compartir, en tiempos anteriores recuerdo una oportunidad que se hizo como un baile*

*típico, había ese espacio entre todos que bueno, cada nacionalidad trató de representar y el intercambio ese, gastronómico, cultural, todos se fueron como, ‘ay, mire como lo hacen ellas, mire como lo hacemos nosotros’, que cada día, o sea, prácticamente nosotros ya estamos como bien fusionados entre todos los compañeros, pero sí te hace sentir como que perteneces a la empresa, pues como que si formas parte de la tienda como tal, o sea, te hace sentir como que ‘ah, mira, si formo parte, si soy partícipe, si me toman en cuenta para cosas” (Grupo focal 1).*

*“A mí me gustaría en alguna instancia donde sí se celebrara la multiculturalidad. O sea, que se hiciera más, que está bien que seamos todos y tengamos el mismo trato y todo, pero también está bien el que seamos multiculturales (...) O sea, porque creo que si bien puede traer aportes, obviamente trae también aportes a la empresa” (Grupo focal 8).*

Este tipo de testimonios subraya la importancia de ampliar el alcance de las estrategias de integración, enfocándose en actividades que fomenten y celebren la diversidad en el lugar de trabajo a partir de una perspectiva intercultural.

### 4.3.2 Interseccionalidad

Un desafío relevante y muy mencionado para la integración de trabajadores migrantes apunta a la interseccionalidad, que hace

referencia a la intersección de diferentes categorías sociodemográficas –como por ejemplo género, etnia, edad, nacionalidad u

orientación sexual, entre otras-, que generan situaciones especialmente vulnerables a la discriminación. La interseccionalidad también afecta las trayectorias laborales, haciendo que algunas personas sean más susceptibles a sufrir discriminación en el entorno laboral:

*“Tenemos un caso bien puntual, te contaba que tenemos un protocolo de transición de género y este protocolo se ha activado varias veces en los años que existe (...). Entonces claro, estaba pensando que en esos protocolos han habido también trabajadores con otra nacionalidad y son estas intersecciones que se producen tal vez en donde más podemos ver puntos, pero no solo si lo vemos ahí como una categoría aislada yo creo que ahí no tenemos tanto tema, son las interseccionalidades las que de repente son un tema a trabajar” (Entrevista 2).*

Una categoría que se observó que adquiere especial preponderancia en su intersección con la nacionalidad es el género, provocando desafíos de integración más complejos, especialmente en sectores altamente masculinizados:

*“Y a veces no pasa nada más por ser extranjero, a veces por el género. Tengo compañeros venezolanos y [A] también lo ha podido ver en el área de corral de herramientas que de repente nada más son mujeres y quieren que les atienda un hombre. Entonces ahí a veces mis compañeras se frustran un poco porque dicen ‘mira la única que estoy acá soy yo, si quiere que lo atienda, lo atiende, pero la única persona que está aquí para atenderlo soy yo’. A veces había compañeros hombres y los mismos hombres como que trabajaban en equipo y decían ‘no, yo no sé nada, la experta en el área es mi compañera’, como para que el cliente se viera obligado a acudir a la mujer (...) este es el sesgo, pero desde el machismo” (Grupo focal 1).*

Considerando lo anterior, el desafío está en elaborar políticas de integración que tengan en cuenta estas interseccionalidades y no vean estas categorías aisladamente, dado que estas se superponen y pueden afectar de manera más profunda las trayectorias laborales de los individuos.

### 4.3.3 Diferencias idiomáticas y de lenguaje

La falta de dominio del español es un desafío evidente para la integración de los trabajadores migrantes, especialmente de los haitianos, pero no es el único desafío vinculado a la comunicación. Otro desafío importante tiene que ver con las diferencias en el uso del lenguaje que se establecen entre países y culturas. Si bien la mayoría de los trabajadores migrantes vienen de países de habla hispana, utilizan distintos términos o palabras que los chilenos, lo que a veces puede generar situaciones de confusión e incompreensión:

*“Aquí en Chile es muy dado el doble sentido (...). Entonces uno tiene palabras que para ustedes lo son y cuando uno las comenta, todo el mundo se muere de la risa y uno se quedaba, pero ¿qué pasó aquí? No entendí cuál era el chiste. Y después tú te pones, te dicen, no, pero ¿qué es eso aquí? Significa otras cosas. Ah, bueno, está bien” (Grupo focal 6).*

*“A veces los clientes aquí te piden una herramienta y yo no sé de qué me están hablando. Y me ven con cara de (rostro de confusión), pero yo a mí no me importa. Yo les digo, ‘¿ah, pero para qué sirve eso?, cuéntame’. [Y me responden] mira, sirve para..., ‘ah, ya sé. Y lo pico’. Pero sí, a veces hay una brecha en el mismo lenguaje. Pese a que todos hablamos español, los modismos obviamente son distintos, a veces no entienden” (Grupo focal 1).*

De esta forma, para lograr una comunicación efectiva en el entorno laboral, no solo es clave el aprendizaje del español entre quienes no lo dominan, sino que también el manejo de los términos y modismos que se utilizan en el país.

#### 4.3.4 Discriminación por parte de los clientes

Otro de los desafíos identificados tiene que ver con el trato que reciben los trabajadores migrantes de parte de los clientes. La interacción con estos suele traducirse en situaciones de discriminación que las políticas de integración de la empresa no siempre logran prevenir o abordar correctamente:

*“Nunca he sentido discriminación de parte de mis compañeros. De uno que otro cliente, sí, en alguna oportunidad llegué a tener un problema con un cliente que hasta lloré y todo” (Grupo focal 1).*

Considerando esto, es importante que existan protocolos que indiquen cómo actuar ante situaciones de discriminación por parte de clientes, capacitar a los trabajadores para que tengan las herramientas necesarias para lidiar con situaciones de este tipo, ofrecer contención a quienes hayan sufrido mal trato y dar a conocer los canales de denuncia a los que pueden recurrir.

#### 4.3.5 Falta de información sobre los trabajadores y trabajadoras migrantes de la empresa

Algunas de las empresas no cuentan con un registro detallado de los trabajadores de origen extranjero que tienen contratados, lo que dificulta el establecimiento de políticas de integración que se ajusten a las características y necesidades específicas de los migrantes:

*“Yo te diría que otro desafío, pero es súper como quizás bien administrativo, pero detrás hay una mirada, nosotros no sabemos realmente cuántos son los migrantes, no sabemos la nacionalidad, no sé cuántos peruanos hemos*

*contratado, cuántos haitianos, bolivianos, colombianos, tuvimos alguna vez un austriaco, no sé cuántos de ellos ya son chilenos, que ya tienen nacionalidad, o cuántos de ellos tienen un drama en sus papeles, no tengo cómo detectar eso hoy como rápido. Yo creo que ahí a mí me obsesiona un poco la data, desde que se puede hacer mucho más si uno tiene la información, yo te diría que ese es un desafío, pero hay que ir viendo cómo se puede lograr” (Entrevista 4).*

#### 4.3.6 Contexto familiar y requerimientos administrativos

Los trabajadores migrantes tienen, en general, situaciones familiares diferentes y a menudo más complejas que los trabajadores nativos. Muchas de las personas que migran a Chile dejan a toda o a parte de su familia en sus países de origen y, los que migran con familia, tienen menos redes de apoyo que los chilenos. Por lo tanto, la resolución de las problemáticas familiares de los trabajadores migrantes puede tomar más tiempo que el requerido por los trabajadores nativos en situaciones similares, siendo necesaria muchas veces una mayor flexibilidad de parte de sus empleadores. Esto presenta un aspecto rele-

vante para los trabajadores migrantes, que es reconocido como algo en que las empresas pueden entregar más apoyo:

*“Uno podría fijarse especialmente en sus redes de contención, sus redes de apoyo, si es que tiene alguna necesidad especial relacionada con si se está llegando a nuestro país y necesita buscar algún colegio o cosas así como de ese tipo, si es que no tienen a nadie acá” (Entrevista 3).*

Adicionalmente, los trabajadores migrantes y sus empleadores deben llevar a cabo una serie

de trámites administrativos al iniciar la relación laboral. Estas complejidades adicionales pueden dificultar la contratación e integración en las empresas. A esto se suma la dificultad que tienen los trabajadores de origen extranjero de convalidar sus calificaciones al llegar a Chile, procedimiento que suele alargarse:

*“No, o sea, imagínate, yo revalidé mi título estando acá, en esta empresa. Yo llegué en 2018, diciembre de 2018, y me*

*salió el trámite de revalidación y tenía que hacer un ramo y tenía que viajar a Santiago como una semana [...]. Yo iba toda la semana a Santiago, iba a mi clase, presentaba mis pruebas. [...] Y eso fue un trámite mío, un chileno no tendría que hacer ese trámite, es un trámite por mi nacionalidad, yo quise revalidar mi título y un trámite que había iniciado hace mucho tiempo” (Grupo focal 6).*

## 5.

# Propuestas para la integración de trabajadores y trabajadoras migrantes en empresas

A partir de las buenas prácticas y desafíos identificados en este informe, se presentan nueve líneas de recomendaciones y propuestas orientadas a la integración eficaz de trabajadores migrantes en el entorno empresarial. Estas propuestas emergen del análisis exhaustivo realizado en este estudio y de recomendaciones planteadas por las empresas y trabajadores, complementadas a partir de directrices y consejos prácticos derivados de fuentes especializadas<sup>8</sup>. Este conjunto de recomendaciones busca proveer un marco general que oriente a las empresas para abordar de manera efectiva la diversidad y las necesidades de su fuerza laboral migrante, alineándose con estándares actuales de derechos humanos y prácticas inclusivas.

Con miras a avanzar hacia una gestión integral en torno a la integración de personas migrantes en las empresas, es deseable que estas propuestas sean trabajadas en el marco de una política transversal de integración de trabajadores migrantes, que incorpore las distintas categorías de prácticas del *diversity*

*management*, junto a la aplicación de un enfoque de interculturalidad en el diseño e implementación de estas medidas.

Al mismo tiempo, es fundamental que estas acciones no constituyan esfuerzos aislados por parte de las empresas, sino que se enmarquen en un trabajo conjunto con instituciones públicas, especialmente conectando con programas y políticas del Estado en torno a la integración de trabajadores migrantes. Una oportunidad concreta en esta línea es el programa “Compromiso Migrante” impulsado por el Servicio Nacional de Migraciones y la Dirección del Trabajo.

Las propuestas que se presentan a continuación están ordenadas de tal manera que las primeras tres apuntan a aspectos mínimos a cubrir en cualquier política de diversidad e inclusión; mientras que las seis restantes avanzan progresivamente en medidas que pueden potenciar de manera significativa la integración de los trabajadores migrantes en la empresa y el país, así como potenciar su aporte y desarrollo profesional.

8 Ver SJM (2020) y Fundación Casa de la Paz (2020).

### **Propuesta 1:** *Revisar y reforzar procesos de reclutamiento y selección para evitar sesgos implícitos*

Se sugiere una revisión exhaustiva de estos procesos para identificar y eliminar cualquier sesgo implícito. Es fundamental que las descripciones de puestos de trabajo y los criterios de selección sean inclusivos y equitativos, garantizando que todos los candidatos, independientemente de su origen, tengan las mismas oportunidades de empleo. Para ello, es fundamental avanzar hacia procesos de selección lo más ciegos posibles.

Se sugiere que al momento de difundir un proceso de selección laboral se utilice un

lenguaje de género inclusivo, señalando el cargo en masculino y femenino. En rubros masculinizados, esta es una estrategia que ha demostrado ser efectiva, permitiendo mejorar la contratación de personal femenino. Asimismo, se recomienda no solicitar, al menos en las primeras etapas de postulación, información sobre la nacionalidad de las personas, para evitar sesgos inconscientes que pudieran afectar sus oportunidades laborales.

### **Propuesta 2:** *Garantizar el acceso equitativo a beneficios y oportunidades ofrecidos por la empresa*

En relación con las condiciones laborales, es importante garantizar que todos los trabajadores, independientemente de su origen, tengan acceso por igual a los beneficios y oportunidades que ofrece la empresa, para evitar cualquier forma de discriminación o trato desigual. Esto incluye beneficios monetarios y no monetarios, así como oportunidades de capacitación y promoción. Para garantizar el acceso equitativo, es fundamental que las empresas definan criterios objetivos y medibles para evaluar el desempeño de sus trabajadores, de forma que la entrega de bonos, oportunidades de ascenso, becas

de estudio o cualquier otro tipo de beneficios que se le entregue a los trabajadores, responda únicamente al mérito. Es deseable que estos sistemas de evaluación de desempeño sean de 360°, para que la evaluación sea integral y menos afecta a sesgos de la jefatura directa.

Finalmente, es relevante promover una mayor difusión de los programas y beneficios disponibles para garantizar que los trabajadores migrantes estén informados y puedan acceder a todos los recursos disponibles que faciliten su integración.

### **Propuesta 3:** *Establecer protocolos y canales de denuncia para prevenir y abordar situaciones de discriminación*

Se recomienda el desarrollo de protocolos que orienten el comportamiento que se espera de directivos y trabajadores respecto a la diversidad, así como líneas de acción claras para denunciar y actuar frente a actitudes discriminatorias de parte de trabajadores de la empresa, proveedores, clientes o cualquier otro *stakeholder*.

Estos protocolos deben considerar instancias de contención a quienes hayan sufrido mal trato y canales de denuncia que aseguren la confidencialidad de las personas que informen situaciones de discriminación, así como un trato justo y transparente hacia los involucrados.

#### **Propuesta 4:** *Desarrollar programas de capacitación en diversidad, integración e interculturalidad*

Esta propuesta implica la creación y permanente actualización de programas de formación para trabajadores y gerentes que aborden temas como sesgos o prejuicios inconscientes, equidad de género y competencias interculturales. El objetivo es fomentar un ambiente laboral que valore la diversidad y promueva un entendimiento profundo de las distintas culturas y experiencias de vida.

Es de suma importancia que quienes tienen posiciones de liderazgo en la empresa participen en estos programas de formación. El CEO y los gerentes de una compañía son quienes, a través de sus palabras y acciones, fijan el 'tono apropiado' y el conjunto de actitudes que se quieren imprimir en una organización<sup>9</sup>, por lo tanto, tienen un rol estratégico a la hora de transmitir la importancia de las políticas de respeto y diversidad al resto de la empresa.

#### **Propuesta 5:** *Levantar periódicamente información de los trabajadores y trabajadoras migrantes y sus dificultades de integración*

Cualquiera de las acciones propuestas en esta sección requiere un diagnóstico preciso y actualizado de la situación de los trabajadores migrantes. Para ello es necesario implementar mecanismos que permitan el levantamiento de información periódica, como encuestas o

grupos focales. Esto permite, en primer lugar, cuantificar y caracterizar a los trabajadores extranjeros de la empresa y, en segundo lugar, identificar posibles brechas y desafíos en torno a su integración y convivencia con el resto de los trabajadores.

#### **Propuesta 6:** *Promover la flexibilidad y el apoyo personalizado a los trabajadores y trabajadoras*

Abordar las necesidades específicas de los trabajadores migrantes supone facilitar asistencia en trámites administrativos, como la obtención de visados, y adaptar las políticas laborales a circunstancias particulares, como viajes por motivos familiares o permisos para realizar trámites. En este sentido, es importante revisar las necesidades de cada trabajador, con la finalidad de conocer su situación y así ofrecerles ayuda directa, la que se sugiere esté coordinada por la gerencia de personas, a través de la figura, por ejemplo, de trabajadores sociales.

Adicionalmente, es importante que la empresa entregue información específica a los trabajadores migrantes respecto de los beneficios estatales a los que pueden acceder, actuando como puente entre ellos y los organismos públicos. En este sentido, es especialmente importante facilitar información y canales de acceso a instituciones como Fonasa, Isapres, AFP, oficinas municipales, Chile Atiende y Servicio Nacional de Migraciones.

9 Ver Steinberg (2011).

### **Propuesta 7:** *Planificar la realización de actividades que fortalezcan la integración social y cultural de los trabajadores y trabajadoras migrantes*

Se recomienda la organización y calendarización de actividades que promuevan la interacción y el entendimiento entre los trabajadores de la empresa, como eventos culturales y alianzas con organizaciones de apoyo a migrantes. Estas iniciativas pueden ser clave para construir redes de apoyo entre trabajadores migrantes, así como puentes

culturales al interior de la empresa y un sentido de comunidad y pertenencia.

En esta planificación se sugiere incluir actividades que visibilicen y valoren la diversidad cultural dentro de la empresa, como celebraciones o comidas típicas de los países de origen de los trabajadores, o la realización de juegos lúdicos que promuevan la convivencia.

### **Propuesta 8:** *Impulsar iniciativas para la superación de las barreras idiomáticas*

Se sugiere que las empresas faciliten el acceso a cursos de idiomas y a tecnologías de traducción. Acciones como estas no solo favorecen la comunicación efectiva dentro de la empresa, sino que también demuestran un compromiso organizacional con la inclusión y el respeto por la diversidad lingüística. Al mismo

tiempo, para superar las barreras de integración que supone el desconocimiento de términos o modismos utilizados en el país, se recomienda incorporar en los procesos de inducción documentos escritos o capacitaciones en que se expliquen conceptos y expresiones que pueden ser de uso común en el contexto laboral.

### **Propuesta 9:** *Promover la revalidación de títulos de educación superior obtenidos en el extranjero y la certificación de competencias laborales*

Considerando que los trabajadores migrantes presentan altos niveles de subempleo por calificación, promover y apoyar la revalidación de títulos y la certificación de competencias puede aportar significativamente a una mejor inserción laboral y un mayor aporte a la productividad de la empresa. En esta línea, es importante entregar información a los trabajadores respecto de los programas y canales disponibles para acceder

a los programas del Estado que existen en estos ámbitos; actuar como puente o conexión institucional para que los trabajadores accedan a estos espacios; ofrecer orientación durante el proceso de tramitación o postulación; y en la medida de lo posible, apoyar económicamente a los trabajadores para cubrir los costos que supongan estos procesos.

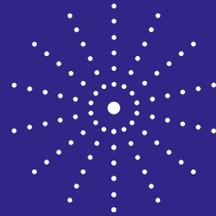
# Referencias

- Aneas, A.** (2009). Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 105- 123. <https://revistas.um.es/rie/article/view/94311>
- Arredondo, G. y Concha, X.** (2020). Estudio comparativo de los sistemas de certificación de las competencias profesionales en los países de la Alianza del Pacífico. EUROsocial, Programa para la Cohesión Social. Disponible en: [https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2020/11/PTT-Gloria-Arredondo\\_v4.pdf](https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2020/11/PTT-Gloria-Arredondo_v4.pdf)
- Banco Mundial, & OIM.** (2022). (rep.). *Reconocimiento y Revalidación en Chile de Títulos Obtenidos en el Extranjero*.
- BID** (2023). ¿ En qué situación están los migrantes en América Latina y el Caribe?: mapeo de la integración socioeconómica. <https://policy-commons.net/artifacts/4545233/en-que-situacion-estan-los-migrantes-en-america-latina-y-el-caribe/5368671/>
- Bravo, J.** (2021). Situación laboral de inmigrantes a la luz de la CASEN 2020. <https://ocec.udp.cl/proyecto/enfoque-n5-ocec-situacion-laboral-de-inmigrantes-a-la-luz-de-la-casen-2020/>
- Bravo, J.** (2023). Enfoque Laboral N°24 – Descalces de calificaciones en el empleo asalariado del sector público. Observatorio del Contexto Económico UDP. <https://ocec.udp.cl/proyecto/2938/>
- Canales, A.** (2022). Evaluación cuantitativa de las contribuciones de las migraciones recientes al desarrollo sostenible: el caso de Chile. In *Sobre las contribuciones de la migración al desarrollo sostenible: estudios en países seleccionados*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/327ad422-16d9-4fa8-9c90-63398ffd18ee/content>
- Casen** (2022). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional. <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2022>
- Cassell, C., y Kele, J.** (2021). Managing diversity and integración. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 278. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5017880#page=297>
- Centro de Políticas Públicas UC** (2022). Desafíos y propuestas para la regularización e inserción laboral de migrantes en Chile. [https://politicaspUBLICAS.uc.cl/content/uploads/2022/09/Artículo-Migración-y- Trabajo\\_VF.pdf](https://politicaspUBLICAS.uc.cl/content/uploads/2022/09/Artículo-Migración-y- Trabajo_VF.pdf)
- Charmaz, K.** (2006). Coding in Grounded Theory practice. En *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis* (pp.42-71). Sage Publications. [https://www.researchgate.net/publication/224927524\\_Constructing\\_Grounded\\_Theory\\_A\\_Practical\\_Guide\\_Through\\_Qualitative\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/224927524_Constructing_Grounded_Theory_A_Practical_Guide_Through_Qualitative_Analysis)
- Correa, M. E.** (2019). Mejores prácticas de diversidad e integración en las empresas B de América Latina. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/58655/DL-58655.pdf>
- Eliasson, E., Teräs, M., y Osman, A.** (2022). 'Back to work' — factors facilitating migrants' re-entry into their previous vocations. *Journal of Education and Work*, 35(8), 828-842. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13639080.2022.2144168>
- Forrester, J., Vigier, A.** Diversidad e integración en la cultura organizacional. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, 2017. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/diversidad-integración-cultura-organizacional.pdf>
- Fuentes, A. y Vergara, R.** (2019). Los inmigrantes en el mercado laboral. Inmigración en Chile: una mirada multidimensional, 65-100. [https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2022/09/libro\\_inmigracion\\_laboral.pdf](https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2022/09/libro_inmigracion_laboral.pdf)
- Fundación Casa de la Paz** (2020). *Personas migrantes y refugiadas. Guías Chile. Derechos Humanos y Empresas*.
- Hidalgo Hernández, V.** (2017). Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: evolución de un término. <http://biblioteca.udg-virtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1151>
- INE** (2024). Boletín estadístico: empleo población extranjera. Edición n° 26, 3 de enero 2024. Instituto Nacional de Estadísticas - Chile.
- INE y Sermig** (2023). Informe de resultados de la estimación de personas extranjeras residentes en Chile. Departamento de estadísticas demográficas y sociales, Subdepartamento de demografía, Instituto Nacional de Estadísticas; Departamento de Estudios, Unidad de Estudios, Servicio Nacional de Migraciones. Diciembre 2023.
- Köllen, T.** (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492619868025>

- Mertens, L. (1996), Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, OIT. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/3627>
- Millán, P., Arredondo, F., Vázquez, P. (2018). integración laboral, paz y sostenibilidad. *Methodos, revista de ciencias sociales* 6(2), 174-189. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.233>
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research (2nd ed.). Sage. <https://methods.sagepub.com/book/focus-groups-as-qualitative-research>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)** (2016). Migración Laboral en Chile: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_552799.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_552799.pdf)
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM)** (2020). Inserción laboral de los trabajadores migrantes en el sector rural de Chile. [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS\\_752034/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_752034/lang--es/index.htm)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** (2022). The Contribution of Migration to Regional Development, OECD Regional Development Studies, OECD. <https://doi.org/10.1787/57046df4-en>.
- Servicio Jesuita a Migrantes.** (2020). Guía de buenas prácticas de gestión intercultural en empresas. <https://www.migracionenchile.cl/wp-content/uploads/2020/11/Guía-de-buenas-prácticas-de-gestión-Intercultural-en-empresas-1-111120.pdf>
- Schkolnik, M., Araos, C., & Machado, F. (2005). Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6115>
- SENCE. (s.f.). Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. <https://sence.gob.cl>
- Sistema de las Naciones Unidas en Chile y Migration Multi PartnerTrust Fund.** (2023). Manual Ruta de las Personas Migrantes y Refugiadas. Orientaciones para su integración sociolaboral. [https://www.unhcr.org/in/sites/en-in/files/2023-02/63dabc574\\_0.pdf](https://www.unhcr.org/in/sites/en-in/files/2023-02/63dabc574_0.pdf)
- Spencer, S. y Charsley, K. (2021). Reframing 'Integration': Acknowledging and addressing five core critiques. *Comparative Migration Studies*, 9(1), 1-22.
- Stefoni, C., Blukacz, A., Báltica, C., Velez, W., Saldívar, J. M., Mujica, A., y Jaramillo, K. (2021). Inserción sociolaboral de la población migrante y refugiada venezolana en la regiones Metropolitana y de Los Lagos. <https://coes.cl/publicaciones/insersion-sociolaboral-de-la-poblacion-migrante-y-refugiada-venezolana-en-la-region-metropolitana-y-la-region-de-los-lagos/>
- Steinberg, R. (2011). Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011).
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. [https://www.academia.edu/29601295/Bases\\_de\\_la\\_investigación\\_cualitativa\\_Técnicas\\_y\\_procedimientos\\_para\\_desarrollar\\_la\\_teoría\\_fundamentada](https://www.academia.edu/29601295/Bases_de_la_investigación_cualitativa_Técnicas_y_procedimientos_para_desarrollar_la_teoría_fundamentada)
- Vassilopoulou, J., Merx, A., y Bruchhagen, V. (2019). An overview of diversity policies in the public and private sector that seek to increase the representation of migrants and ethnic minorities in the workplace: the case of Germany. *Race Discrimination and Management of Ethnic Diversity and Migration at Work: European Countries' Perspectives*, 59-79. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2051-233320190000006004/full/html>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Integration: An International Journal*, 39(8), 901-929. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EDI-07-2019-0197/full/html>
- Zarifian, P. (1999). *Modelo de competencia de los sistemas productivos*. OIT/Cinterfor. <https://www.oitcinterfor.org/node/6166>



FUNDACIÓN  
CARLOS  
VIAL  
ESPANTOSO



Centro  
de Políticas  
Migratorias