

Estudio para el fomento de la inclusión laboral de personas con discapacidad (pcd) en las empresas

Iniciativas de inclusión

# EN TIEMPOS DE CAMBIOS

Resolución Exenta N°1564 del 02/05/2022 de SENCE



gudcompany<sup>1</sup>

Proyecto impulsado por OTIC SOFOFA y la Red de Empresas Inclusivas (ReIN) de SOFOFA

OTIC  
SOFOFA  
Capital Humano



---

**AUTORES:**

Felipe Machado - Director de Consultoría Gudcompany

Maureen Neckelmann - Consultora Asociada Gudcompany

Josefa Palacios - Consultora Asociada Gudcompany

Isidora Jería - Consultora Asociada Gudcompany

**REVISORES:**

Ignacio Cobo - Director de Sostenibilidad Sofofa

Renata Cirano - Coordinadora Ejecutiva ReIN Sofofa

# AGRADECIMIENTOS

La publicación de este estudio fue posible gracias a la activa participación de varias empresas socias de la ReIN.



# INDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b>	5
<b>Introducción</b>	9
<b>Prólogo</b>	10
Aspectos metodológicos	10
La importancia del trabajo en el mundo contemporáneo	11
Inclusión Laboral	13
El proceso de inclusión laboral de PcD	15
Transformaciones recientes	20
Marco normativo	20
Consecuencias de la pandemia del COVID-19	21
Buenas prácticas	24
<b>Resultados</b>	25
Aspectos metodológicos	25
Fichas de prácticas inspiradoras	27
<b>Conclusiones</b>	68
<b>Referencias Bibliográficas</b>	70





# RESUMEN EJECUTIVO

Este informe presenta los resultados del Estudio para el Fomento de la Inclusión Laboral de personas con discapacidad (en adelante, PcD) de la Red de Empresas inclusiva de Sofofa (en adelante, ReIN), impulsado por OTIC SOFOFA. El objetivo general del estudio es desarrollar y difundir un documento de carácter público que contenga una serie de buenas prácticas priorizadas y validadas por empresas con experiencia en inclusión laboral desde la perspectiva empresarial, que oriente el diseño y desarrollo de iniciativas en empresas y organizaciones que quieren impulsar una cultura inclusiva, independiente de su ubicación geográfica y foco de negocios.

Una primera etapa del estudio consistió en una revisión de literatura, que se complementó con entrevistas individuales con representantes de organizaciones nacionales e internacionales que promueven la inclusión laboral de PcD, tanto públicas como privadas. Este análisis mostró que, en la sociedad contemporánea, el trabajo se ha posicionado como una de las fuentes más importantes de formación de la identidad de las personas, su autovaloración y autoestima, por lo que la inclusión laboral es

fundamental para la integración social plena y en igualdad de condiciones de las PcD.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la discapacidad como un fenómeno que refleja una relación entre las características del ser humano y su entorno. En ese sentido, la discapacidad no sólo se entiende en base a las características específicas de las personas ni como una enfermedad, sino también en relación con factores estructurales que generan dificultades para la integración de las diversas corporalidades y formas de actuar, enfatizando en las barreras que impiden la participación en igualdad de condiciones. En Chile, el 16,7% de la población de 2 años y más tenía alguna discapacidad, siendo más prevalente entre personas mayores, entre mujeres y entre los quintiles de menores ingresos (SENADIS 2015).

El término inclusión se enmarca en una aproximación a la discapacidad desde la perspectiva de los derechos humanos, reconociendo que ésta se origina tanto en factores ambientales como en las características físicas o mentales del individuo. Una de las formas

de inclusión que permite mejorar las condiciones de salud, prevenir las deficiencias y mejorar los resultados para las PcD consiste en maximizar sus oportunidades laborales. Sin embargo, las PcD en general se enfrentan a múltiples obstáculos que repercuten en la esfera laboral<sup>1</sup>.

Existen una serie de barreras que dificultan la inclusión laboral de las PcD, que explican en parte que los beneficios de contratar PcD sean ignorados o subestimados por las empresas. En esa línea, se plantea la necesidad de que las empresas comiencen a hacerse conscientes de las capacidades laborales de las PcD. Además de la posibilidad de asegurar que sus características sean compatibles con el trabajo a realizar, las PcD contribuyen a una serie de principios que deben estar presentes en cualquier organización, como la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Adicionalmente, la inclusión laboral repercute positivamente en la valoración e imagen de la empresa, puede incrementar la productividad, mejorar el clima laboral, aportar con beneficios económicos y atraer a más clientes.

Actualmente, las empresas chilenas están experimentando un cambio paulatino para convertirse en entornos inclusivos. Sin embargo, persisten carencias y brechas tanto en el diseño de los entornos, por falta de accesibilidad estructural, como en las políticas de inclusión laboral asociadas a una cultura organizacional que sigue discriminando a las PcD o con cualquier tipo de necesidad especial. Esta falta de aplicación práctica contrasta con la legislación vigente en la materia que en muchos casos no se cumple. Es por ello que se sugiere que la implicación de las áreas

de gestión de personas en la creación y aplicación de políticas inclusivas debería ser una prioridad. Como señalan los expertos consultados, transformarse en una empresa o entorno inclusivo es un proceso de mejora continua, siendo necesario que las empresas integren esta dimensión en sus objetivos estratégicos, preparen previamente a los equipos de trabajo y adecúen sus procesos de reclutamiento y selección. Una vez que el candidato ya está incorporado, se recomienda realizar un seguimiento de su trayectoria. Este proceso de inclusión laboral debería resultar a fin de cuentas en una transformación de la cultura empresarial que apunta a una inclusión responsable más que a la mera contratación.

Dentro de los desafíos actuales en la materia en el contexto nacional, destaca el panorama normativo de la inclusión laboral de PcD, que se enmarca principalmente en la Ley 21.015. Dicha ley obliga a las empresas de 100 o más colaboradores a contar con un 1% de PcD o asignatarias de una pensión de invalidez dentro de su fuerza laboral. Por su parte, la ley 21.275, que entra en vigencia en noviembre de 2022, exige medidas adicionales a las empresas para facilitar la inclusión de PcD, como la figura del Gestor de Inclusión, un colaborador dentro de las empresas que cuente con conocimientos específicos certificados en materias que fomenten la inclusión laboral de las PcD.

Por su parte, la crisis socio-sanitaria del COVID-19 trajo consigo el riesgo de ampliar aún más la brecha de inclusión de los grupos más vulnerables en el mercado laboral. Uno de los efectos más importantes de la pandemia en el ámbito laboral ha sido la

---

1. Banco Mundial y Organización Mundial de la Salud. Informe Mundial sobre la Discapacidad.



generalización del trabajo remoto, entendido como la realización de cualquier trabajo a distancia, ya sea parcial o total y que está mediado por las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's). Al constituirse como una alternativa laboral que se ha incorporado paulatinamente en las empresas, resulta relevante que las empresas sean capaces de visualizar el potencial y talento de los candidatos teletrabajadores con discapacidad. Así, pese a los beneficios del trabajo a distancia y la flexibilización espacio temporal que ofrece, los expertos recalcan la importancia de que, en el contexto de retorno a la presencialidad, el teletrabajo sea una opción y no una obligación o imposición.

Según la ReIN, las llamadas buenas prácticas hacen referencia a experiencias que sobresalen en

la forma de hacer las cosas y proveen de ejemplos claros y probados de soluciones a diversos desafíos relacionados a la inclusión de PcD. Con un análisis del proceso y de sus resultados, se seleccionaron y se describieron cómo estas medidas se diseñan e implementan, ofreciendo una inspiración tanto para empresas que han avanzado en una cultura inclusiva como para otras que estén en una etapa más inicial. Las fichas sobre prácticas inspiradoras fueron construidas en base a la información obtenida mediante entrevistas y encuestas a 10 empresas, seleccionadas por el equipo de coordinación de la ReIN según criterios de desempeño en la encuesta MILE 2021<sup>2</sup>, tamaño, alcance (nacional o internacional) y rubro. La selección de empresas buscó diversidad en cada una de estas variables.

---

2. Encuesta de Medición de Inclusión Laboral Empresarial de ReIN, donde se evalúan los datos cuantitativos de contratación de PcD por parte de las empresas, así como la gestión de la inclusión laboral en 5 dimensiones de interés: Gobernanza, Reclutamiento y selección, Sustentabilidad, marketing y proveedores, Bienestar y Capacitaciones y comunicaciones.







# INTRODUCCIÓN

Este informe presenta los resultados del Estudio para el Fomento de la Inclusión Laboral de personas con discapacidad (PcD) de la Red de Empresas inclusiva de Sofofa (ReIN). El objetivo general del estudio es desarrollar y difundir un documento de carácter público que contenga una serie de buenas prácticas priorizadas y validadas por empresas con experiencia en inclusión laboral desde la perspectiva empresarial, que oriente el diseño y desarrollo de iniciativas en empresas y organizaciones que quieren impulsar una cultura inclusiva, independiente de su ubicación geográfica y foco de negocios.

Este informe contiene un prólogo que sitúa el problema de la inclusión laboral de PcD en un contexto más amplio, elaborado en base a una revisión de literatura y entrevistas a expertos. Luego se detallan las prácticas de inclusión laboral de PcD seleccionadas en 10 empresas de la ReIN, que amablemente accedieron a participar del estudio. A lo largo del texto se explica

en detalle la metodología de recopilación y análisis de la información presentada.

Agradecemos la colaboración de las siguientes empresas, sin la cual este trabajo no hubiera sido posible: Abastible, Blue Express, Banchile, BCI, Caja Los Andes Deloitte, Empresas SB, Global Komatsu, Grupo Saesa, PF Alimentos, Randstad, SMU, Teck, VTR y Walmart.

A su vez, agradecemos a los siguientes expertos y expertas en temas de inclusión que colaboraron con las entrevistas iniciales del estudio: Alicia Díaz (Organización Internacional del Trabajo, OIT), Matías Poblete (Fundación Chilena para la Discapacidad, Ángela Díaz (Pacto de Productividad Chile), María José Lopez (Fundación ConTrabajo), Andrea Sondek (Fundación TACAL) y Tamara Castillo (Avanza Inclusión).

# PRÓLOGO

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Una primera etapa del estudio consistió en una revisión de literatura con el fin de abordar los siguientes temas: tendencias de la última década en el mundo del trabajo y su posible incidencia para las PcD; principales cambios (culturales, sociales, políticas, económicos, etc.) que han afectado la forma de estructurar el trabajo; y la normativa nacional vigente asociada a la inclusión laboral de PcD u otros aspectos del mundo del trabajo. Así, se realizó una búsqueda acabada de las distintas concepciones existentes en la literatura académica y de organismos nacionales e internacionales en relación con el trabajo, el mercado laboral, la discapacidad y sus tipos, y la

discriminación e inclusión laboral. Esta información se complementó con las cifras actualizadas a nivel internacional, latinoamericano y nacional.

En paralelo a la elaboración del marco teórico, se realizaron seis entrevistas individuales con representantes de organizaciones nacionales e internacionales expertas en temas de inclusión laboral, tanto públicas como privadas. La información recopilada enriquece el análisis presentado a continuación, y además retroalimentó el proceso de revisión de literatura. La Tabla 1 presenta los perfiles de los expertos.

EXPERTOS	ORGANIZACIÓN
Alicia Díaz	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Matías Poblete	Presidente Fundación Chilena para la Discapacidad
Ángela Díaz	Experta Pacto de Productividad Chile
María José López	Directora ejecutiva Fundación ConTrabajo
Andrea Sondek	Presidenta Fundación TACAL
Tamara Castillo	Avanza Inclusión

Tabla 1: Expertos entrevistados en la primera etapa

## LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EL MUNDO CONTEMPORÁNEO

En la sociedad contemporánea, el trabajo se ha posicionado como una de las fuentes más importantes de formación de la identidad de las personas, su autovaloración y autoestima<sup>3</sup>. Así, el trabajo no puede reducirse a su función puramente económica, en tanto se constituye como una actividad fundamental para la inserción social y la autorrealización de los individuos<sup>4</sup>. En este marco, la inclusión laboral es fundamental para la integración social plena y en igualdad de condiciones de las PcD. Especialmente en un entorno cambiante, marcado por la experiencia del COVID-19 y sus consecuencias, y también por nuevas normativas en el caso chileno, observar el fenómeno de la inclusión laboral de PcD aparece como una tarea fundamental, ya que estas transformaciones afectan desigualmente a los distintos grupos de la población.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la discapacidad como un fenómeno que refleja una relación entre las características del ser humano y su entorno. La discapacidad engloba así deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones para la participación social, destacando los aspectos negativos de la interacción entre un problema de salud considerado condición y los factores contextuales, ambientales y personales<sup>5</sup>. En Chile, y en concordancia con la OMS, el Servicio Nacional



de la Discapacidad (SENADIS) establece que las PcD son aquellas que, en relación con sus condiciones de salud física, psíquica, intelectual, sensorial u otras, al interactuar con diversas barreras contextuales, actitudinales y ambientales, presentan restricciones en su participación plena y activa en la sociedad<sup>6</sup>. En ese sentido, la discapacidad no se entiende en base a las características específicas de las personas ni como una enfermedad, sino en relación a los factores estructurales que generan dificultades para la integración de las diversas corporalidades y formas de actuar, enfatizando en las barreras que impiden la participación en igualdad de condiciones.

Según la OMS, existen distintos tipos de discapacidad: (1) discapacidad física y motora que ocurre al faltar o quedar muy poco de una parte del cuerpo, lo cual

3. Romero, M. Significado del trabajo desde la psicología del trabajo.

4. Staw, B. M., & Ross, J. Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes.

5. Organización Mundial de la Salud. Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías, 71

6. Servicio Nacional de la Discapacidad. II Estudio Nacional de la Discapacidad. 2015.



impide a la persona desenvolverse de la manera convencional; la (2) discapacidad sensorial que refiere a la pérdida de la capacidad visual o auditiva y a problemas al momento de comunicarse o utilizar el lenguaje; la (3) discapacidad intelectual, entendida como una serie de limitaciones en las habilidades diarias que una persona aprende y le sirven para responder a distintas situaciones en la vida y, la (4) discapacidad psíquica, que está directamente relacionada con trastornos en el comportamiento adaptativo y por lo tanto de la conducta individual. Se ha estimado que el 15% de la población mundial experimenta algún tipo de discapacidad, con una mayor prevalencia en países en vías de desarrollo<sup>7</sup>. En Chile, según datos de SENADIS 2015, el 16,7% de la población de 2 años y más tenía alguna discapacidad<sup>8</sup>, siendo más prevalente entre personas mayores, entre

mujeres<sup>9</sup> y entre los quintiles menores de ingreso<sup>10</sup>.

La Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad, define como discriminación toda distinción, exclusión o restricción basada en una discapacidad, antecedente de discapacidad, consecuencia de discapacidad anterior o percepción de una discapacidad presente o pasada, que tenga el efecto o propósito de impedir o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de las PcD, de sus derechos humanos y libertades fundamentales<sup>11</sup>. En esa línea, datos de SENADIS indican que en Chile una de cada diez personas se ha sentido discriminada al menos una vez en el último año<sup>12</sup>. Esta proporción aumenta a una de cada tres cuando se considera solamente a las PcD.

---

7. Banco Mundial y Organización Mundial de la Salud. Informe mundial sobre la discapacidad. 2011.

8. Lo que equivale a 2 millones 836 mil 818 personas, concentradas mayoritariamente en las regiones Metropolitana, del Biobío y de Valparaíso. (SENADIS, 2015).

9. Según el II Estudio Nacional de la Discapacidad, esta cifra alcanza 20,3% en mujeres y 12,9% entre hombres.

10. Según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) del año 2017, la prevalencia de discapacidad en el quintil I, II y III era de un 30,4% y en los quintiles XVIII, IX y X, de un 16,5%. A su vez, un 26,4% de los hogares del quintil I y II tienen al menos una PcD, frente a un 10,6% de los hogares en los quintiles IX y X.

11. Organización de Estados Americanos. Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las personas con discapacidad.

12. Servicio Nacional de la Discapacidad. II Encuesta de la Discapacidad.



## INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El término inclusión se enmarca en una aproximación a la discapacidad desde la perspectiva de los derechos humanos, reconociendo que ésta se origina tanto en factores ambientales como en las características físicas o mentales del individuo<sup>13</sup>. De esta forma, la inclusión se centra no sólo en los individuos con discapacidad sino en toda la sociedad, y principalmente en los elementos estructurales a nivel político, económico e histórico que la generan. En contraste con la exclusión, la inclusión social implica un régimen de derechos humanos reconocidos y

garantizados para las PcD, el desarrollo de una cultura social inclusiva que valore lo diferente como elemento inherente a la condición humana y la existencia de mecanismos efectivos de participación que permita construir y/o recuperar lazos con la sociedad, ejercer roles y ocupar posiciones en sus sistemas<sup>14</sup>.

Según el Informe Mundial de Discapacidad, una de las formas de inclusión que permite mejorar las condiciones de salud, prevenir las deficiencias y mejorar los resultados para las PcD consiste en maximizar sus oportunidades laborales<sup>15</sup>. Sin embargo, las PcD en general se enfrentan a múltiples obstáculos que repercuten en la esfera



13. Banco Mundial y Organización Mundial de la Salud. Informe Mundial de Discapacidad.

14. Organización Panamericana de la Salud. Situación Mundial de la Discapacidad.

15. Banco Mundial y Organización Mundial de la Salud. Informe Mundial de Discapacidad.

16. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disability, Work and Inclusion.

laboral, como por ejemplo, una mayor probabilidad de obtener menores niveles educativos o tener limitaciones de salud o adicciones y problemas de movilidad geográfica<sup>16</sup>. De esta forma, tienen menos probabilidades de estar ocupadas, siendo la tasa de ocupación en promedio entre los países OCDE de 70% para personas sin discapacidad, y 40% entre quienes presentan alguna discapacidad<sup>17</sup>. El mismo estudio muestra que en 27 países, las PcD en edad de trabajar experimentaban desventajas significativas en el mercado laboral y tienen peores oportunidades de empleo en comparación con sus homólogos sin algún tipo de discapacidad<sup>18</sup>. Los datos de la Encuesta Mundial de Salud indican que las tasas de empleo son menores entre los varones y mujeres con discapacidad que entre aquellos sin discapacidad. En el caso de Chile, en 2015, según SENADIS, del total de personas ocupadas, sólo el 13,3% correspondía a PcD<sup>19</sup>. Por su parte, del total de PcD, el 57,2% se encontraba inactivo, en contraste con el 31% en personas sin discapacidad. Asimismo, solo un 39% de las personas ocupadas en 2015 presentaba alguna discapacidad, cifra que varía según grado de discapacidad<sup>20</sup>. Finalmente, las PcD recibían un ingreso menor al de las personas sin discapacidad, por debajo del promedio nacional<sup>21</sup>.



17. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disability, Work and Inclusion.

18. Según el Informe Mundial sobre Discapacidad del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud, en promedio la tasa de empleo de PcD (44%) era ligeramente superior a la mitad del de las personas sin discapacidad (75%), mientras que la correspondiente tasa de inactividad era unas 2,5 veces mayor que entre las personas sin discapacidad (49% y 20%, respectivamente).

19. Del total de personas desocupadas el 14,9% correspondía a PcD y del total de personas inactivas el 31,6%.

20. Mientras que en PcD de leve a moderada alcanzaban un 56%, entre aquellas con discapacidad severa alcanzaba un 24,3%, siendo estas últimas las que ven más afectada su inserción laboral.

21. En comparación con las personas sin discapacidad, las PcD de leve a moderada recibían un ingreso promedio estimado \$130.766 menor a sus pares sin discapacidad, mientras que en el caso de discapacidad severa, esta diferencia alcanzaba los \$165.003.





## EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PCD

Existen una serie de barreras que dificultan la inclusión laboral de las PcD. Entre ellas, podemos encontrar: (a) la falta de experiencia laboral de los candidatos, dado que una parte significativa de la población con discapacidad no ha tenido la oportunidad ni las condiciones para ingresar al mercado de trabajo; (b) la brecha educacional de la población con discapacidad; (c) desinformación sobre las necesidades reales del colectivo en un puesto de trabajo, así como de la normativa que atañe a trabajadores con discapacidad; (d) discriminación (e) falta de accesibilidad en los entornos laborales y en los desplazamientos; (f) dificultades en la coordinación de la labor de intermediación laboral y (g) la inexistencia de un mercado laboral para ciertos grupos, especialmente aquellos con discapacidad mental o intelectual<sup>22</sup>.

Estas barreras explican en parte que los beneficios de contratar PcD sean ignorados o subestimados por las empresas. En esa línea, se plantea la necesidad de que las empresas tomen conciencia de las capacidades laborales de las PcD. Además de la posibilidad de asegurar que sus características sean compatibles con el trabajo a realizar, las PcD contribuyen a una serie de principios que deben estar presentes en cualquier organización, como la igualdad de oportunidades y no discriminación. Adicionalmente, la inclusión laboral repercute positivamente en la valoración e imagen de la empresa, puede incrementar la productividad, mejorar el clima laboral, aportar con beneficios económicos y atraer a una clientela más amplia

---

22. Velasco, R., Muriel, J., Jambrina L y Vázquez, D. La movilidad geográfica de las personas con discapacidad y la accesibilidad de las rutas de trabajo

Actualmente, las empresas chilenas están experimentando un cambio paulatino para convertirse en entornos inclusivos. Sin embargo, persisten carencias y brechas tanto en el diseño de los entornos, por falta de accesibilidad estructural, como en las políticas de inclusión laboral asociadas a una cultura organizacional que sigue discriminando a las PcD o con cualquier tipo de necesidad especial. Esta falta de aplicación práctica contrasta con la legislación vigente en la materia ya que, a pesar de ser muy abundante, en muchos casos no se cumple. Es por ello que se sugiere que la implicación de las áreas de gestión de personas de las organizaciones en la creación y aplicación de políticas inclusivas debería ser una prioridad<sup>23</sup>.

Como señalan expertos entrevistados para este estudio, “hay una serie de nudos que no se han desatado o problemas que no han sido resueltos”, como lo son la infraestructura, el bajo conocimiento y uso de tecnologías de apoyo a la inclusión. Estos problemas se combinan con factores de carácter estructural, como la brecha en educación y en la formación profesional que experimentan las PcD. Adicionalmente, el fenómeno de la interseccionalidad aparece como un desafío importante. Este concepto se refiere a que las vulnerabilidades tienden a acumularse: *“las PcD son mujeres, son migrantes, o son de pueblos originarios o son parte de la diversidad sexual, igual que el resto de las personas que no tienen discapacidad”*. Sin embargo, en la práctica puede ocurrir que las distintas dimensiones de la inclusión, como género, etnias, discapacidad y otras “compitan” entre sí: *“en cierto aspecto puede haber una competencia de visualización, de visibilidad y*

*también incluso puede haber una competencia en el punto de vista de los financiamientos públicos”*.

Desde la perspectiva de expertos entrevistados para este estudio, transformarse en una empresa o entorno inclusivo es un proceso de mejora continua: *“la inclusión es un proceso complejo, de mejora continua, constante, es un camino más que una meta”*. La literatura propone una serie de pasos básicos para que las empresas avancen hacia la inclusión y aprovechen el potencial de las PcD en su aporte a la empresa y a su cultura organizacional. Jiménez<sup>24</sup> plantea que la incorporación de PcD al mercado laboral no solo debe ser inclusiva desde el primer contacto entre la empresa y el futuro empleador, sino que se debe generar, potenciar y mejorar durante toda su trayectoria y a su vez inculcar dentro de la cultura empresarial, para que no solo sea un ajuste a la circunstancia particular del trabajador, sino que se transforme en una inversión en inclusión.

Según los expertos consultados, los procesos de inclusión laboral de PcD requieren en primer lugar que las empresas integren esta dimensión en sus objetivos estratégicos, donde *“la mejor práctica que tiene una empresa es integrar estratégicamente el proceso de inclusión a los objetivos estratégicos de la empresa”*. Así, un concepto clave es el de *“Estructura de gobernanza”*: *“les va mejor a las empresas que tiene estructuras de gobernanza respecto de diversidad, equidad e inclusión, es decir, que generan al interior de la empresa una estructura que permite canalizar y optimizar todos los recursos que invierte la empresa en estos procesos”*.

23. Jiménez, A. E. La gestión inclusiva de la discapacidad en los departamentos de recursos humanos: Un derecho pendiente.

24. Jiménez, A. E. La gestión inclusiva de la discapacidad en los departamentos de recursos humanos: Un derecho pendiente.





*“las PcD son mujeres, son migrantes,  
o son de pueblos originarios o son  
parte de la diversidad sexual, igual  
que el resto de las personas”*

El proceso de inclusión supone también la preparación previa de la empresa y los equipos de trabajo: *“es importante que esa concientización y ese cambio se vaya generando desde antes de que la organización vaya a contratar a alguien... hay que hacer un refuerzo principalmente en el área donde esa persona se vaya a desarrollar”*. En esta fase puede ser necesario realizar capacitaciones y solicitar apoyo externo: *“hay que capacitarse, claro y también hay que buscar ayuda sí es que yo no estoy en condiciones de poder hacerlo”*. Una etapa clave corresponde al reclutamiento y selección, que debe adecuarse a las PcD, promoviendo procesos inclusivos que no discriminen: *“hay discriminación, porque tienen ciertos cargos para PcD, tampoco hay una apertura a todos los cargos”*. Esto se asocia según los expertos a un déficit organizacional: *“falta*

*que los encargados de gestión de personas, de reclutamiento y selección tengan más competencias para estos procesos, y también falta mucho en cuanto a la eliminación de prejuicios”* y a problemas en la intermediación laboral que *“es como el encuentro entre la oferta y la demanda entre las personas que buscan trabajo y las personas, las organizaciones o empresas que están buscando trabajadores”*.

Una vez que el candidato ya está incorporado, se recomienda realizar un seguimiento de su trayectoria, que considere lo que la Convención sobre los Derechos de las PcD denomina ajustes razonables, definidos como *“las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran*

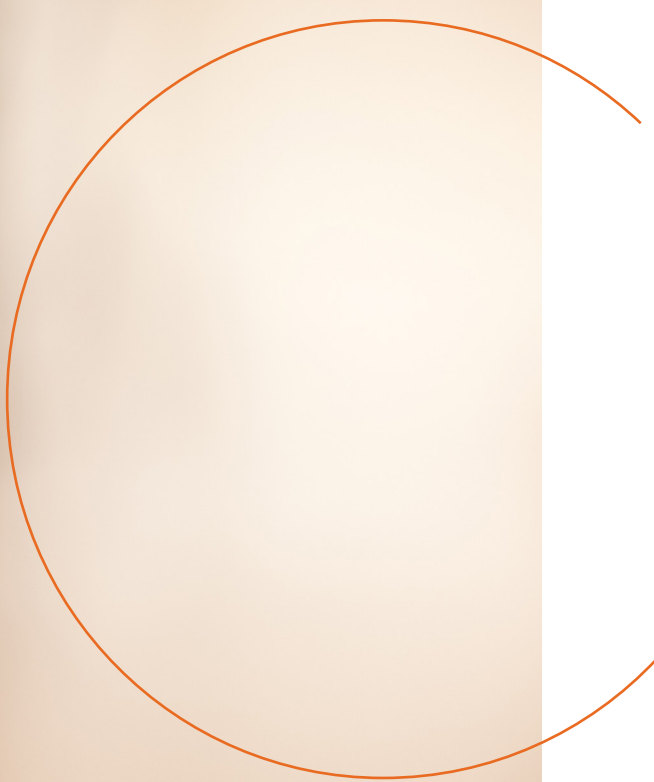




*en su caso particular, para garantizar a las PcD el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales”<sup>25</sup>. Estos ajustes constituyen un mecanismo de garantía del derecho de la igualdad de las PcD, dotando de contenido y preservando el derecho de la PcD en contextos particulares.*

Este proceso de inclusión laboral debería resultar en una transformación de la cultura empresarial: *“tenemos que cambiar nuestra forma de mirar la discapacidad, la participación de las PcD en la sociedad, la inclusión laboral de las PcD para poder asegurarnos de qué estamos en condiciones de recibir a un compañero o compañera de trabajo”*. Se trata del nivel más profundo del proceso de inclusión y el más difícil de producir: *“es más fácil para mí*

*hacer una rampa y con eso resolví todo, pero el tema actitudinal, cómo yo me relaciono, cómo yo interactúo, eso a veces cuesta un poquito más, pero es muy necesario también”*. Pese a esto, es fundamental que el cambio de la cultura empresarial se genere dado que *“el tema del cambio cultural es porque todas las personas tenemos muchos sesgos entorno a la inclusión, la diversidad, la inclusión de PcD, del lenguaje en adelante, entonces yo por eso creo que la importancia de que es un cambio cultural y de que se mire así”*. Por esto, para generar estos cambios es imprescindible el compromiso de toda la organización: *“Yo creo que tiene que haber un compromiso de parte de la organización, es súper importante el compromiso que exista desde la gerencia, pero tienen que involucrar al resto de la comunidad, al resto de los colaboradores”*.



*“asegurarnos de qué estamos en condiciones de recibir a un compañero o compañera de trabajo”*

---

25. Naciones Unidas. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

## TRANSFORMACIONES RECIENTES

### MARCO NORMATIVO

La importancia de considerar a las PcD como un grupo heterogéneo, es decir, compuesto de diversos tipos de discapacidad, expresiones y experiencias, y, a la vez, como un grupo diferenciado de la población sin discapacidad, reside en la necesidad de comprender la discapacidad bajo un enfoque de derechos humanos que entienda la forma particular en que este grupo experimenta el mundo y sus crisis<sup>26</sup>. Diversos tratados internacionales, a los que Chile suscribe, han establecido la inclusión de las PcD desde la perspectiva de los derechos humanos. En consonancia con estos tratados, la normativa nacional expresa una visión de la discapacidad como un fenómeno amplio que en gran medida depende del entorno y no sólo de las características individuales de las personas. La normativa recoge el hecho de que la mayoría de las PcD se encuentra en edad productiva y que su prevalencia es mayor en las personas con menores ingresos. A la vez, se reconoce la discriminación como un fenómeno presente en las distintas dimensiones de la vida social, pero sin embargo cada vez menos tolerada.

El panorama normativo actual de la inclusión laboral de PcD en Chile se enmarca principalmente en la Ley 21.015. Para los expertos entrevistados, esta norma, que obliga a las empresas de 100 o más empleados a contar con un 1% de PcD o asinatarias de una pensión de invalidez, ha sido positiva en diferentes sentidos. Por un lado, permite incluir a más actores en el ecosistema de la inclusión laboral, dejando

de considerarse como una cuestión voluntaria y otorgándole una estructura permanente que requiere de una profesionalización del fenómeno: “se ha ido profesionalizando este tema, esto ha hecho que surjan o qué organizaciones se fortalezcan también en términos de cómo se deben hacer los procesos”. Por su parte, la ley 21.275, que entra en vigencia en noviembre de 2022, exige medidas adicionales a las empresas para facilitar la inclusión de PcD. Esta normativa profundiza la anterior, como señala una experta entrevistada: “viene a decir ya no solo tienes que hacer inclusión sino que tienes que hacerla de manera responsable, tienes que tener a alguien que se encargue de estos procesos, entonces yo creo que también eso va a significar una avance importante”. Esta normativa incorpora la figura del gestor de inclusión, que desde la perspectiva de los expertos tiene como rol fundamental “hacer que los distintos componentes y los distintas personas que forman esta empresa hagan lo que tiene que hacer en materia de inclusión laboral y darles los insumos para que lo puedan hacer, ofrecerles el curso de capacitación, dar los lineamientos técnicos”. Dicho Gestor de Inclusión debe certificarse para demostrar sus competencias en base al perfil ocupacional que establece ChileValora en el marco de esta normativa. Para los expertos, junto con conocimientos especializados, debe tener habilidades como la capacidad de trabajo en equipo y de persuasión, así como de establecer redes con el ecosistema de organizaciones relacionadas con este tipo de inclusión. Se trata de un rol que se destaca en general como muy importante, pero que debe ser complementado con servicios de apoyo externo.

---

26. Maldonado, J. El modelo social de la discapacidad: Una cuestión de derechos humanos.



## CONSECUENCIAS DE LA PANDEMIA COVID-19

La experiencia del COVID-19 en el mundo del trabajo está teniendo consecuencias que van más allá del impacto directo del virus en la economía y en los mercados laborales. Las nuevas formas de organización del trabajo fueron aceleradas por la pandemia, y se basan en la gestión a distancia mediada por la tecnología, bajo una espacialidad que permite el contacto inmediato, aunque no físico, con base en la simultaneidad, y en cualquier parte del mundo<sup>27</sup>. Esto ha traído un cuestionamiento del modelo contractual tradicional y la redefinición de las relaciones laborales en términos del tiempo y espacio del trabajo, lo que impacta las relaciones de oferta y demanda en el mercado<sup>28</sup>.

Los cambios en el mercado laboral afectan la inclusión laboral, en un sentido positivo y negativo<sup>29</sup>. Aunque las circunstancias individuales y sus combinaciones con los retos del mercado laboral suelen ser únicas, algunos obstáculos al empleo afectan a ciertos grupos más que a otros, en este caso, a las PcD. En este sentido, la crisis socio-sanitaria del COVID-19 ha traído consigo el riesgo de ampliar aún más la brecha en los resultados del mercado laboral para los grupos más vulnerables. Los datos muestran que las consecuencias de la pandemia en el mercado laboral han sido peores grupos que ya mostraban brechas antes del inicio de la crisis<sup>30</sup>. Estas circunstancias harían necesaria una combinación adaptada de políticas activas en el mercado de trabajo para apoyar la inclusión laboral de los grupos más vulnerables.



27. Feregrino Basurto, M. A. Flexibilización laboral, teletrabajo y COVID-19.

28. Weller, J. La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales.

29. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. Disability, Work and Inclusion.

30. Los datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos muestran que, en 2019 antes de la crisis, en los países de la OCDE cerca de un tercio de personas entre 15 y 64 años no tenían empleo, 15% ganaban salarios bajos (menos de dos tercios del salario bruto medio de todos los trabajadores a tiempo completo) y el 2% trabajaba con contratos de corta duración, es decir, de hasta tres meses.



*“el teletrabajo es una oportunidad de inclusión para muchas personas en situación de discapacidad”*

Uno de los efectos más importantes de la pandemia en el ámbito laboral ha sido la generalización del trabajo remoto, entendido como la realización de cualquier trabajo a distancia, ya sea parcial o total y que está mediado por las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's). Incluso antes de la pandemia, éste aparecía como una alternativa e incluso como una oportunidad para la inclusión laboral de PcD, como señala una experta: *“el teletrabajo es una oportunidad de inclusión para muchas personas en situación de discapacidad que les cuesta llegar al punto de trabajo porque no hay un transporte público accesible, porque todavía hay problemas de infraestructura en las calles para poder desplazarse con autonomía o porque tiene que estar con conexiones a ciertas máquinas que les asisten desde el punto de vista de la salud y que difícilmente podrán trasladarlas al lugar de trabajo, entonces hay una oportunidad importante, pero creo que para que esta oportunidad se aproveche mejor hay que dotar aún más de calificación a las personas con discapacidad para que puedan acceder a estos empleos”*. Al constituirse como una alternativa laboral que se ha incorporado paulatinamente en las empresas, resulta relevante que las empresas sean capaces de visualizar el potencial y talento de candidatos teletrabajadores con discapacidad<sup>31</sup>. Así, pese a los beneficios del trabajo a distancia y la flexibilización espacio temporal que ofrece, los expertos recalcan la importancia de que, en el contexto de retorno a la presencialidad, el teletrabajo sea una opción y no una obligación o

31. Salazar, C. Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad.



imposición. Especialmente en algunos grupos, como mujeres, personas con labores de cuidado y con alguna discapacidad, el teletrabajo podría implicar consecuencias negativas, en cuanto puede ser más probable que algunos se vean marginados de espacios de vinculación social que contribuyen a la diversidad, equidad e inclusión laboral<sup>32</sup>.

El potencial daño psicosocial ha sido uno de los riesgos más evidentes<sup>33</sup>, y éste, en el caso de las PcD, implica dos cosas: por un lado, se ha demostrado que las PcD son más tendientes a sufrir problemas de salud mental, por ende, las alteraciones psicológicas en éstos podrían empeorar o manifestarse una vez incorporado el teletrabajo<sup>34</sup>. Por otro lado, una de las estrategias fundamentales para incluir a las PcD responde a la socialización que se entrega en los espacios cotidianos de la vida, como el lugar de trabajo<sup>35</sup>. En ese sentido, el teletrabajo puede incurrir en la problemática de que si bien se contrata a la PcD, ésta no se incluye, pues no se brindan los espacios de socialización correspondientes para que las PcD compartan sus experiencias e intercambien vivencias en el espacio de trabajo presencial. Como señala una experta entrevistada: *“Es un riesgo, es una alerta importante porque obviamente puede suceder que nunca interactúe con su equipo y finalmente tampoco logramos que esa persona se incluya totalmente en el mundo laboral, que tiene muchas cosas externas más allá de trabajar, las actividades, las reuniones presenciales, etc.”* Así, se revela la necesidad de considerar la particularidad de las

*PcD para evaluar el caso a caso del teletrabajo: “el teletrabajo tiene que ser evaluado caso a caso y esto no pasa solamente con PcD, o sea, hay muchas mujeres para a las cuales el teletrabajo las ayuda enormemente, pero hay otras que las complica tremendamente, me entiendes, y hombre también, me entiendes. Entonces, en el fondo, la regla de inclusión es hacer con las PcD lo que hacemos para todos”.*



32. Regini, M. Tripartite concertation and varieties of capitalism.

33. Rubbini, N. I. Los riesgos psicosociales en el teletrabajo.

34. Olmo, J. P. Salud mental y discapacidad.

35. Barrionuevo, F., y Torres, S. Mejores prácticas empresariales de responsabilidad social en la inclusión de personas con discapacidad. Estudio de caso en empresas de Ambato, Ecuador.



## BUENAS PRÁCTICAS

Las denominadas buenas prácticas hacen referencia a experiencias que sobresalen del resto en la forma de hacer las cosas y proveen de ejemplos claros y probados de soluciones a diversos problemas. Así, sus principales objetivos están vinculados con: (1) apoyar el mejoramiento de la gestión; (2) apoyar soluciones de problemas de mayor complejidad (mostrando cómo “lo hicieron otros” y estimulando la búsqueda de soluciones innovadoras); (3) fomentar la asociatividad entre empresas para enfrentar las distintas problemáticas en campos específicos; (4) establecer un ambiente de competitividad e incentivos a través de visibilizar los resultados; (5) comparar y estimular el buen desempeño apoyando los procesos de evaluación de la gestión; (6) ganar legitimidad a través de reconocimientos internos y externos<sup>36</sup>.

Este estudio busca destacar iniciativas que logren inspirar a otras organizaciones sobre la importancia y los beneficios de la inclusión laboral. Con una mirada en el proceso y en los resultados, seleccionamos y describimos cómo estas medidas surgen, se diseñan e implementan, ofreciendo una inspiración tanto para empresas que ya han avanzado en una cultura inclusiva como para otras que estén en una etapa más inicial.



---

36. Red de Empresas Inclusivas. Manual de buenas prácticas laborales respecto a la inclusión de personas con discapacidad.

# RESULTADOS

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Las fichas sobre prácticas inspiradoras que se presentarán a continuación, fueron construidas en base a la información obtenida mediante entrevistas y encuestas a 10 empresas, seleccionadas por el equipo de coordinación de la ReIN según criterios de desempeño en la encuesta MILE 2021<sup>37</sup>, tamaño, alcance (nacional o internacional) y rubro. La selección de empresas buscó diversidad en cada una de estas variables. Estas empresas, presentadas alfabéticamente, son:

- Abastible
- Blue Express
- BCI
- Deloitte
- Komatsu
- Randstad
- Empresas SB
- Teck
- VTR
- Walmart

En primer lugar, se realizaron entrevistas individuales a encargados del área de gestión de personas o gestión

de personas, que tuvieran a su cargo la inclusión laboral de PcD. Estas entrevistas se orientaron a recopilar información actualizada y desde una perspectiva experiencial y especializada, con el fin de identificar prácticas inspiradoras posibles de ser difundidas y eventualmente aplicadas en distintas empresas del país. A su vez, las prácticas escogidas y desarrolladas buscan tener un alcance o aplicación a nivel de toda la organización, entendiendo que la inclusión laboral es responsabilidad de todas las áreas y no solo de Gestión de Personas o un área en particular. Así, se buscó indagar en las posibles diferencias que pudieran aparecer entre las prácticas aplicadas en la Región Metropolitana y en las demás regiones del país, nuevamente entendiendo la necesidad de que éstas sean parte de una visión estratégica que permee toda la organización.

Las entrevistas recopilaron información en torno a los siguientes aspectos:

- Principales desafíos de los últimos 5 años.
- Proyección de desafíos a corto/mediano plazo.
- Principales cambios actuales o proyectados en tornos al mundo del trabajo que inciden en la gestión de la inclusión laboral.

---

37. La MILE 2021 constituye una encuesta auto aplicada por los/las representantes de las empresas socias de la ReIN que aceptan participar en la aplicación del instrumento. Dicha encuesta contiene 48 preguntas dicotómicas que abordan las cinco dimensiones propuestas por el GDIB, contrastadas con el marco de la NCh3267 -2012 para dar respuesta a la realidad local. El instrumento ha sido organizado en 5 dimensiones que permiten identificar diferentes áreas de impacto al interior de las empresas y sus diferentes procesos productivos. Las dimensiones evaluadas son: 1.Gobernanza, 2.Comunicaciones y capacitaciones, 3.Reclutamiento, selección y desarrollo de carrera, 4. Bienestar y beneficios y 5. Sustentabilidad, marketing y proveedores.



- Buenas prácticas para fomentar la inclusión laboral en relación a los desafíos y cambios descritos anteriormente.
- Alcance de las buenas prácticas identificadas (a nivel organizacional y territorial).

Las entrevistas permitieron identificar varias de las prácticas que están llevando a cabo las empresas seleccionadas en relación con la inclusión de PcD, con un promedio de tres prácticas por empresa. Dentro de cada empresa, se seleccionó una práctica, considerada como la más inspiradora, la cual fue priorizada para un entendimiento más profundo. Para esto, se aplicó una encuesta online a través de la plataforma Google Form. La encuesta fue diseñada según los criterios presentados en las fichas a continuación. Luego, las fichas obtenidas se sometieron a discusión en tres focus groups, en los cuales participaron, además de las empresas

seleccionadas en la primera etapa, representantes de Banchile, Caja los Andes, Grupo SAESA, PF Alimentos y SMU, que conforman una mesa de trabajo constituida por la ReIN para apoyar generación del presente documento. En estas instancias, emergieron distintas dudas y recomendaciones respecto a las iniciativas, las cuales fueron incorporadas a las fichas y sirvieron para una última consulta a las empresas. De esta forma, las fichas contienen información levantada por empresas individuales, pero dicha información fue complementada en cuanto a forma y fondo por otras empresas y expertos, razón por la cual no se individualizan las fichas a una empresa. esta forma, las fichas contienen información levantada por empresas individuales, pero dicha información la cual fue complementada en cuanto a forma y fondo por otras empresas y expertos, razón por la cual no se individualizan las fichas a una empresa.





# FICHAS DE PRÁCTICAS INSPIRADORAS



*“una perspectiva experiencial y especializada, con el fin de identificar prácticas inspiradoras posibles de ser difundidas”*



## Ficha 1

Nombre de la práctica	Inclusión laboral: una responsabilidad de toda la organización
<b>Descripción</b>	Educación en temáticas básicas y generales sobre inclusión laboral para de los colaboradores de los distintos roles y áreas de la empresa, facilitando así la generación de una cultura de inclusión transversal en toda la organización
<b>Objetivo general de la práctica</b>	Educar a los colaboradores de toda la organización en temáticas de inclusión laboral.
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educar sobre la discapacidad y sus tipos.</li><li>• Educar en el uso del lenguaje inclusivo.</li><li>• Promover la existencia y uso de espacios inclusivos.</li><li>• Fomentar el trato inclusivo entre pares dentro de la organización.</li></ul>
<b>Limitantes o restricciones internas a la organización</b>	Falta de prioridad y conocimiento previo sobre temáticas de inclusión dentro de la organización, debiendo realizar esfuerzos comunicacionales para relevar la importancia de implementar y participar de las instancias de formación que promueven la diversidad y la inclusión.
<b>Limitantes o restricciones externas a la organización</b>	Baja de la interacción presencial, debido a restricciones sanitarias en el contexto de la pandemia por COVID-19 desde el año 2020, que dificultó el acceso a ciertos perfiles y roles dentro de la organización a las instancias de capacitaciones planificadas por la organización.
<b>Impulsores o facilitadores internos a la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de un área encargada de inclusión dentro de la empresa, que tiene por objetivo promover e instaurar una cultura inclusiva.</li><li>• Existencia de un área encargada de gestionar la realización de capacitaciones internas en la empresa.</li><li>• Posibilidad de implementar el uso de Franquicia Tributaria para la implementación de los cursos de formación con organizaciones expertas en temáticas de diversidad e inclusión.</li></ul>
<b>Impulsores o facilitadores externos a la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley 21.015.</li><li>• Ley 21.275 que pide contar con programas de capacitación.</li><li>• Entorno social y grupos de interés que valoran crecientemente la inclusión laboral de PcD.</li></ul>



## Ficha 1

### Pasos a seguir

1. Generar una campaña comunicacional interna mediante correos, uso de plataforma de intranet y material gráfico, con el fin de posicionar el desafío de la inclusión laboral a nivel de toda la empresa (en contraste a la visión sesgada de algunos colaboradores que asocian esta responsabilidad netamente en las áreas de Gestión de Personas). Se recomienda el uso de gráficas que consideren grupos diversos que no caigan en estereotipos comunes vinculados a la discapacidad (por ejemplo, sólo personas en silla de rueda). Se recomienda mantener mensajes propositivos y respetuosos con el lenguaje (ver referencia en Guía: “Recomendaciones para el uso del Lenguaje en discapacidad” de SENADIS). También es recomendable comunicar los principios y consideraciones asociadas a políticas públicas de inclusión laboral (por ejemplo, el uso de infografías para explicar la ley N°21.015 y la 21.275).
2. Hacer un diagnóstico para determinar el nivel de conocimiento y posibles sesgos que tienen los colaboradores respecto de la discapacidad y la inclusión mediante una encuesta interna simple, de preguntas de selección múltiple, que se asocie a la campaña comunicacional del punto 1 (por ejemplo, incorporar preguntas del tipo; “¿cuáles son las formas correctas de referirnos a personas con discapacidad visual?”, “¿cuáles son las implicancias de la ley 21.015 para una organización de más de 100 colaboradores?” o “¿cuáles son las limitaciones laborales de los distintos tipos de discapacidad?”).
3. Realizar un levantamiento y definir junto con la plana gerencial los contenidos de capacitación y educación, en base a los resultados de la encuesta del punto 2, recomendando agruparlas por dimensiones (por ejemplo: liderazgo inclusivo, comunicación inclusiva, sesgos inconscientes, normativa legal, entre otros).
4. Proponer un diseño de programa de capacitación, analizando la oferta vigente de cursos de capacitación, teniendo en cuenta aquellas que cuentan con el código SENCE. Para este punto, se recomienda levantar información en base a las redes o referencias que tienen las empresas (por ejemplo, recomendaciones de centros de formación o cursos que se imparten en la misma ReIN).

## Ficha 1

### Pasos a seguir

El programa debe considerar los temas, tiempos, relatores y público al cual va dirigido. Se recomienda partir el programa con la realización de un curso inicial tipo “charla” (en base a experiencia de la empresa, se recomienda que se hable sobre qué es la discapacidad, sus tipos y qué se define como un trato inclusivo), junto con 2 o 3 formaciones específicas en temas asociados a la charla (en base a la experiencia, se recomienda implementar uno referido a lenguaje inclusivo, sesgos inconscientes y lengua de señas).

5. Revisar los recursos y la factibilidad del uso de franquicia tributaria en caso de que sean cursos pagados.
6. Implementar un programa de capacitación con el objetivo de abarcar a todos los colaboradores de la empresa según lo solicitado en la ley 21.275.
7. Opcionalmente, y a modo de recomendación, en base a la experiencia de algunas empresas, elaborar una plataforma permanente para la educación en lenguaje inclusivo, sesgos inconscientes y el uso de lengua de señas en alianza con una fundación o OTEC, formalizando estos cursos en modalidad online.
8. Reconocer, en el marco de los lineamientos de la campaña del punto 1, la participación de los colaboradores en esta iniciativa, realizando algún evento de cierre o entregando algún reconocimiento a las personas que participaron.
9. Evaluar el programa de formación a través de un plan anual, en el cual se monitoreen los niveles de participación (seguimiento en base a criterios de SENCE) y aprendizaje (encuesta de salida en contraste a la encuesta de diagnóstico del punto 2).
10. Realizar una evaluación de mejora continua para perfeccionar la siguiente versión del programa dentro de la evaluación de salida del programa de formación.

## Ficha 1

<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campaña de posicionamiento del plan de formación, considerando la sensibilización y el reconocimiento de la inclusión dentro de la empresa. (Paso 1)</li> <li>2. Diagnóstico del estado actual del conocimiento y sesgos de los colaboradores respecto a la discapacidad y la inclusión. (Paso 2)</li> <li>3. Definición de contenidos. (Paso 3)</li> <li>4. Realización de los cursos. (Paso 6)</li> </ol>
<p><b>Tiempo estimado para diseñar e implementar la iniciativa</b></p>	<p>6 meses a 1 año.</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plana gerencial (respaldo de la iniciativa)</li> <li>• Área de gestión de personas (definición de temas a capacitar)</li> <li>• Experto en inclusión (coordinación de contenidos y relatores)</li> <li>• Área de capacitaciones (convocatoria y proceso administrativo)</li> <li>• Área de comunicaciones internas (campaña de comunicación y sensibilización)</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b></p>	<p>Presupuesto para implementar el proceso de capacitación.</p>
<p><b>De qué forma se mide el impacto de la práctica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de salida sobre conocimientos de conceptos básicos al terminar los cursos.</li> <li>• Porcentaje de participación en las instancias de capacitación.</li> <li>• Indicador: Fórmula = <math>(\sum \text{colaboradores que han participado en acciones de capacitación en el periodo}) / (\sum \text{colaboradores contratados en el periodo}) * 100</math>.</li> </ul>



## Ficha 2

Nombre de la práctica	Grupos de afinidad: Trabajando la inclusión junto a aliados de la organización
Descripción	Creación, implementación y seguimiento de grupos de colaboradores que trabajen en torno a la inclusión de PcD al interior de la empresa, convocados en base a su interés en el tema.
Objetivo general de la práctica	Promover el cambio cultural en la empresa para lograr un ambiente inclusivo desde el involucramiento y patrocinio de los mismos colaboradores de la organización interesados en el tema.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la inclusión de PcD al interior de la empresa.</li> <li>• Educar a los colaboradores para reducir sesgos inconscientes en torno a la discapacidad.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	Sesgos de actores internos dentro de la empresa que afectan la efectividad de la comunicación y de las acciones implementadas.
Limitantes o restricciones externas a la organización	Falta de PcD en el mercado laboral que cumplan con los perfiles de cargos ofrecidos y que puedan ingresar a trabajar a la empresa.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los líderes de la empresa con la temática de inclusión de PcD.</li> <li>• Trabajo y compromiso de las personas que lideran los temas de diversidad e inclusión dentro de la empresa.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con la Red de empresas inclusivas de la SOFOFA (ReIN)</li> <li>• Ley 21.015.</li> </ul>
Pasos a seguir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar e implementar una estrategia de convocatoria voluntaria a los grupos de afinidad, remarcando que:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es generar un espacio entre los colaboradores de conversación y de diseño de propuestas de iniciativas para fomentar una cultura inclusiva al interior de la empresa.</li> <li>• La participación en los grupos de afinidad tiene implicancias para los colaboradores (ej. la recomendación es que se desarrollen</li> </ul> </li> </ol>

## Ficha 2

### Pasos a seguir

- reuniones mensuales de 90 minutos, en las cuales se debe promover una participación activa).
- La conformación de los grupos será de 8 a 12 personas, buscando que hayan representantes de todas las áreas y roles de la empresa.
2. Generar un lanzamiento con todos los colaboradores inscritos en la iniciativa para entregar una capacitación sobre la metodología de trabajo de diseño de iniciativas.
  3. Realizar una primera reunión de trabajo con cada uno de los grupos de afinidad con el objetivo de:
    - Levantar, desde la visión del grupo, las principales barreras que se viven y se dan en la empresa para generar una cultura inclusiva.
    - Proponer un plan de trabajo para reducir las barreras identificadas que especifique en detalle las acciones locales (que los mismos colaboradores pueden impulsar al interior de sus áreas, o bien, que se pueden realizar dentro del grupo de afinidad, como, por ejemplo, una agenda de temas que les gustaría abordar en el grupo: mitos sobre la discapacidad y la inclusión, sesgos inconscientes, tipos de discapacidad y adaptación del entorno de trabajo, entre otros) y acciones transversales (que se deben gestionar desde el área de Gestión de Personas, con su responsable y con el involucramiento de las personas de los grupos de afinidad).
    - Definir un líder de cada grupo de afinidad, quien será el punto de contacto con el equipo de Gestión de Personas para facilitar el seguimiento del modo de funcionar y trabajar de los grupos.
  4. Generar una reunión entre representantes de todos los grupos de afinidad con representantes del área de Gestión de Personas (idealmente, en caso de existir, sumar al Comité de Diversidad e Inclusión) para presentar, ajustar y consensuar las acciones transversales que se quieren implementar.
  5. Presentar el plan transversal a toda la empresa (se recomienda la utilización de elementos audiovisuales y material gráfico que se desplieguen por toda la empresa, como afiches, mailings, videos,

## Ficha 2

<p><b>Pasos a seguir</b></p>	<p>entre otros), resaltando a los colaboradores que forman parte de los grupos de afinidad y los aportes que entregaron para la creación del plan transversal que será implementado.</p> <p>6. Implementar las actividades que salgan de los grupos a nivel local y transversal de toda la empresa.</p> <p>7. Realizar reuniones mensuales de los grupos de afinidad para coordinar y hacer seguimiento a las actividades definidas a nivel local y a nivel transversal.</p> <p>8. Realizar una reunión semestral de los grupos de afinidad con los líderes de la organización, para dar cuenta del trabajo y los temas que han tratado en dichos grupos.</p>
<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de estrategia para la convocatoria de los grupos de afinidad. (Paso 1)</li> <li>2. Reuniones de diseño del plan de trabajo de cada uno de los grupos de afinidad creados. (Paso 3)</li> </ol>
<p><b>Tiempo estimado para diseñar e implementar la iniciativa</b></p>	<p>3 meses de instalación, más un seguimiento semestral.</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de afinidad en diversidad e inclusión conformados por colaboradores de la empresa (participación en el diseño e implementación de iniciativas).</li> <li>• Líderes de los grupos de afinidad (convocatoria del grupo y seguimiento de sus actividades).</li> <li>• Equipo de diversidad e inclusión (implementación y seguimiento de iniciativas transversales y apoyo a los líderes de los grupos de afinidad).</li> <li>• Área de comunicaciones internas (campaña de sensibilización e información interna, y convocatoria a conformar los grupos de afinidad).</li> </ul>



## Ficha 2

Recursos necesarios en orden de prioridad

- Tiempo disponible de los colaboradores para poder participar de los grupos de afinidad y realizar las actividades planificadas.
- Un equipo de diversidad e inclusión que acompañe y asesore a los grupos de afinidad en su trabajo.



## Ficha 3

Nombre de la práctica	Reclutamiento inclusivo: Potenciando la búsqueda de talentos
Descripción	Se trata de perfeccionar procesos que fomenten la contratación de PcD, así como su futura inclusión dentro de los ambientes laborales.
Objetivo general	Impulsar la contratación de PcD.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la inclusión como un pilar dentro del inicio del ciclo de vida laboral de los colaboradores, eliminando o disminuyendo las barreras que puedan presentarse en el proceso de reclutamiento y selección de talentos.</li> <li>• Fomentar la contratación de PcD en las diversas áreas y roles dentro de la empresa.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de protocolos de atención para las PcD en procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa.</li> <li>• Resistencia de los equipos y jefaturas debido a: sesgos y prejuicios asociados a las PcD que puedan existir.</li> <li>• Vacantes más accesibles están en áreas específicas de la empresa y/o en oficios de baja calificación laboral.</li> </ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama económico-sanitario limita las contrataciones principalmente a los cargos críticos.</li> <li>• Panorama sanitario del COVID-19 limita la interacción presencial, obligando a que las campañas de sensibilización interna y los procesos de contratación se realicen de forma remota.</li> <li>• Brechas educativas de PcD dificultan la contratación de PcD en áreas administrativas y en cargos de mayor responsabilidad.</li> <li>• Dificultad para comunicar ofertas laborales con un sello inclusivo.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión y diversidad como parte de la cultura de la empresa y de su posicionamiento hacia el exterior.</li> <li>• Disposición a realizar ajustes razonables necesarios en los puestos de trabajo para las PcD.</li> <li>• Compromiso de la Alta Dirección.</li> <li>• Trayectoria de la empresa realizando procesos de inclusión laboral responsable.</li> </ul>

## Ficha 3

<p><b>Impulsores o facilitadores externos a la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley 21.015.</li><li>• Contexto cultural respecto al rol social de las empresas como impulsoras de iniciativas que permitan visibilizar el valor de la diversidad.</li></ul>
<p><b>Pasos a seguir</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Generar una capacitación a los líderes de las diferentes áreas de la empresa para relevar la importancia de la inclusión laboral (desde la responsabilidad social, más allá de lo normativo, explicando de qué se trata y las formas de abordarla) y generar un compromiso de los líderes y de las áreas con la contratación de PcD en sus equipos.</li><li>2. Impulsar la valoración de la inclusión como parte fundamental de la cultura y operación de la empresa, en todos sus niveles, desde las comunicaciones internas y el comportamiento de los líderes, para ir construyendo una reputación externa inclusiva y diversa que permita atraer talento con discapacidad a la empresa, y generar alianzas con plataformas de reclutamiento para transmitir este mensaje a través de los diferentes portales y medios de difusión de ofertas laborales, como <a href="http://www.incluyemehile.cl/">www.incluyemehile.cl/</a> o <a href="https://www.incluyelaboral.cl/">https://www.incluyelaboral.cl/</a></li><li>3. Generar redes con distintas instituciones relacionadas a la inclusión de PcD para conocer el ecosistema de la inclusión y canalizar ofertas laborales a través de ellas (por ejemplo; fundaciones, universidades, OMIL, etc.).</li><li>4. Revisar, adaptar y generar procedimiento de reclutamiento y selección inclusivos donde se aborden diferentes aristas respecto a la contratación de PcD. Se recomienda el apoyo de un experto externo para poder generar un protocolo de reclutamiento que esté validado y sirva para generar procesos responsables de contratación de PcD.</li><li>5. Desarrollar una capacitación al equipo de reclutadores en relación al protocolo definido en el punto 4, junto con capacitaciones de sesgos inconscientes y entrevistas inclusivas.</li><li>6. Realizar análisis de puesto de trabajo y evaluación funcional por parte de un terapeuta ocupacional para todos los puestos de trabajo que abran convocatorias para la atracción de talentos inclusivo.</li></ol>



## Ficha 3

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Realizar inducciones a los equipos que van a trabajar con las PcD contratadas por la empresa para aclarar dudas respecto al ingreso e integración, y entregar apoyo constante para que exista una inclusión laboral efectiva.</li> <li>8. Realizar seguimiento del desempeño laboral y de la adaptación de la PcD al equipo con la finalidad de evaluar el proceso de inclusión y generar los apoyos correspondientes. Para esto es recomendable realizar una entrevista o conversación trimestral o semestral entre el encargado de Gestión de Personas que reclutó a la PcD y la persona con discapacidad contratada con el fin de recibir retroalimentación directa sobre el proceso de reclutamiento y selección, y del proceso de onboarding de la empresa.</li> </ol>
<b>Pasos prioritarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y compromiso de los líderes de los equipos de trabajo. (Paso 1)</li> <li>2. Creación del procedimiento de reclutamiento y selección inclusivo validado por un experto técnico. (Paso 4)</li> <li>3. Retroalimentación de las PcD contratadas respecto del proceso de contratación e inclusión dentro de los equipos de trabajo. (Paso 8)</li> </ol>
<b>Tiempo estimado para diseñar e implementar la iniciativa</b>	2 meses de generación del protocolo y capacitación a los respectivos equipos, y revisión anual del proceso.
<b>Actores involucrados y roles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefaturas de diferentes áreas de la empresa (compromiso con la inclusión laboral).</li> <li>• Consultora (diseño del protocolo de reclutamiento y selección, y apoyo en su ejecución).</li> <li>• Encargados de reclutamiento y selección (implementación del proceso de reclutamiento y selección).</li> </ul>
<b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultora externa que apoye el desarrollo y validación del procedimiento de reclutamiento y selección inclusivo.</li> <li>• Tiempo para capacitar a los equipos de reclutamiento y selección.</li> </ul>

### Ficha 3

De qué forma se mide el impacto de la práctica.

- Porcentaje de procesos con implementación del procedimiento de reclutamiento y selección inclusivos para PcD.
- Indicador: Fórmula =  $(\sum \text{Personas con discapacidad contratadas en el último año con seguimiento laboral realizado trimestralmente}) / (\sum \text{Personas con discapacidad contratadas en el último año}) * 100$ .



## Ficha 4

Nombre de la práctica	Sistema de gestión de la diversidad: Métricas a la orden de la inclusión
Descripción	Generar y aplicar una herramienta que determine los avances en términos de inclusión y diversidad en la empresa en distintos momentos del ciclo de vida laboral de las PcD.
Objetivo general de la práctica	Cuantificar el impacto y avances de la inclusión y diversidad en la organización.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir con indicadores el avance de los objetivos estratégicos de la política de diversidad e inclusión de la empresa.</li> <li>• Erradicar todas las formas de discriminación y violencia dentro de la empresa.</li> <li>• Fortalecer la construcción de equipos de trabajo inclusivos.</li> <li>• Multiplicar el impacto de la empresa en procesos de inclusión y diversidad.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a responder a estos nuevos indicadores en el tiempo establecido por parte de los equipos de trabajo.</li> <li>• Resistencia a incorporar una nueva mirada sobre la diversidad e inclusión en la gestión de los procesos dentro de la empresa.</li> </ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	No se visualizan limitantes externas.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso corporativo con la diversidad e inclusión a través de una política formal.</li> <li>• Contar con un equipo ejecutor comprometido con el tema y que pueda gestionar los compromisos asumidos en la política de diversidad e inclusión de la empresa.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en redes de diversidad e inclusión en las que se intercambian experiencias con otras empresas.</li> <li>• Tener una de medición y evaluación externa en temáticas de diversidad e inclusión por parte de consultoras o fundaciones expertas.</li> </ul>

## Ficha 4

### Pasos a seguir

1. Revisar y formalizar la política de diversidad e inclusión, identificando los pilares que la componen. Algunos de los pilares que se pueden trabajar son: equidad de género, diversidad cultural, diversidad sexual y personas con discapacidad. El fundamento de estos pilares es ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas y lograr potenciar el talento dentro de la empresa.
2. Realizar un taller liderado por el equipo de Gestión de Personas invitando a todos los líderes de áreas a hacer una bajada formal de la política de diversidad e inclusión.
3. Definir 2 o 3 objetivos de gestión para cada uno de los pilares de la política de diversidad e inclusión, construyendo un tablero de comando que especifica los indicadores de medición, el periodo de medición, la fórmula de cálculo, la fuente de información, las metas a corto plazo (1 año) y a mediano y largo plazo (3 -5 años). Este paso puede requerir el apoyo de una consultora externa según las capacidades instaladas en la empresa. Se recomienda ver los ejemplos de indicadores al final de la ficha ver cómo medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en este tema.
4. Desarrollar una ruta de trabajos donde, como empresa, se deben plantear las siguientes preguntas:
  - **Actividades:** ¿qué actividades hay que llevar a cabo para lograr las metas?
  - **Resultados esperados:** ¿qué espero lograr en el corto, mediano y largo plazo?
  - **Responsables:** ¿qué cargo tiene que ser responsable cada actividad propuesta?
  - **Plazos:** ¿Cuánto tiempo se pueden demorar las personas responsables en realizar las actividades de buena manera, para lograr los resultados esperados?
5. Presentar la propuesta de trabajo a la organización, sensibilizando y capacitando sobre todos los pilares abordados en la política.
6. Generar un proceso de levantamiento de información de los



## Ficha 4

	<p>respectivos indicadores definidos, al menos, trimestral.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Compartir con los líderes que participaron del paso 2 los resultados trimestrales para que puedan visualizar los avances de la empresa, sacar lecciones (fortalezas y oportunidades de mejora) y tomar acciones correctivas en el caso en que no se esté logrando las metas esperadas.</li> <li>8. Generar una instancia de evaluación con los líderes, de carácter anual, para dar a conocer los resultados de los indicadores, así como las fortalezas y oportunidades de mejora levantados en el marco de la implementación de la ruta diseñada.</li> <li>9. Comunicar los resultados de la gestión de la diversidad e inclusión de PcD a los demás colaboradores de la empresa.</li> </ol>
<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los líderes de la organización. (Paso 2)</li> <li>• Generar un tablero de comando con los indicadores. (Paso 3)</li> <li>• Definir cargos responsables de la medición y seguimiento de los indicadores. (Paso 4)</li> <li>• Hacer seguimiento y comunicar los resultados del tablero a la alta dirección. (Paso 8)</li> </ul>
<p><b>Tiempo estimado para diseñar e implementar la iniciativa</b></p>	<p>Es un proceso permanente. Los indicadores y acciones se modifican conforme a los nuevos desafíos que la organización enfrenta en el tema de la diversidad e inclusión levantados en el marco de la evaluación anual. Dicha evaluación debe considerar metodologías de levantamiento de datos cuantitativas y cualitativas.</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultora externa (apoyo en el desarrollo de la metodología y sistematización del tablero de comando de seguimiento de los avances del proceso).</li> <li>• Equipo ejecutivo de la empresa (participación y definición de los lineamientos del proceso de medición y evaluación).</li> <li>• Cargos definidos por la empresa (realización del levantamiento y del seguimiento de los indicadores).</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b></p>	<p>Consultora externa que apoye y valide el proceso de construcción de objetivos e indicadores de medición.</p>

## Ficha 4

De qué forma se mide el impacto de la práctica.

La evaluación de la práctica debe estar contemplada dentro de los indicadores de seguimiento y evaluación del proceso. A nivel de referencia, en base a la experiencia de una empresa, se han utilizado indicadores asociados a:

- Porcentaje de dotación compuesta por grupos de diversidad.
- Porcentaje de contratación al año de grupos de diversidad.
- Porcentaje de rotación por grupo de diversidad.
- Porcentaje de cumplimiento de programas de formación en diversidad e inclusión para las diferentes áreas y cargos.
- Porcentaje de presencia de estereotipos y sesgos inconscientes en los colaboradores.
- Número de denuncias de discriminación y/o acoso dentro de la empresa.
- Tiempo promedio de respuesta en la resolución de los casos.
- Porcentaje de colaboradores que perciben un trato digno y respetuoso por parte de jefaturas.
- Porcentaje de colaboradores que perciben un trato en igualdad de condiciones dentro de la empresa.
- Número de redes de colaboración realizadas por la empresa con otras organizaciones. (actividades e iniciativas conjuntas con otras organizaciones).
- Porcentaje de participación en charlas y mentorías por parte de los líderes de la organización.

## Ficha 5

Nombre de la práctica	<b>Postulador inclusivo: La digitalización al servicio de un acceso equitativo e igualitario de las PcD a ofertas laborales</b>
Descripción	Herramienta web para que las PcD puedan acceder y postular de forma igualitaria a las ofertas laborales.
Objetivo general de la práctica	Promover un acceso equitativo e igualitario de las PcD a ofertas laborales en los portales de búsqueda de empleo.
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas técnicos de la plataforma.</li> <li>• Tiempos de desarrollo y codificación muy largos.</li> </ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	Bajo conocimiento del portal por parte de organizaciones externas y candidatos.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia inclusiva por parte de la gerencia y los directivos.</li> <li>• Apoyo de especialistas con conocimientos en la materia para promover la accesibilidad a la página web.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de normativa legal que impulse la generación y desarrollo de oportunidades laborales más inclusivas.</li> <li>• Acceso a experiencias y discursos recogidos en ferias laborales sobre las eventuales necesidades de los candidatos con discapacidad.</li> </ul>
Pasos a seguir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantar junto a los encargados de las distintas áreas los puestos de trabajo disponibles para PcD dentro de la empresa, donde se pueda realizar junto a una persona experta (como un terapeuta ocupacional) un análisis de cada uno de estos puestos de trabajo. Este análisis de puestos de trabajo es el estudio y registro sistemático de las responsabilidades, deberes, habilidades, características y requisitos de un puesto determinado, donde se deberá determinar la importancia de las labores a desempeñar, establecer las responsabilidades que tendrá el cargo, y definir las cualidades tanto físicas como emocionales que debe tener la persona que desempeñe el rol. Es así, como el objetivo del análisis es poder escoger a la persona adecuada para un cargo determinado.</li> </ol>

## Ficha 5

<p><b>Pasos a seguir</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Generar y promover capacitaciones en inclusión laboral y diversidad a las diferentes áreas de la organización, haciendo un esfuerzo de sensibilización para eliminar estigmas respecto a la accesibilidad de ciertos cargos (sobre todos sobre los cargos que tengan personal a su cargo). Estas capacitaciones pueden ser sobre sesgos y estereotipos vinculados a las PcD, y comunicación inclusiva.</li> <li>3. Desarrollar una plataforma online inclusiva y accesible, con el apoyo de expertos, tomando como base la experiencia de empresas que ya lo han realizado, o bien, uniéndose al servicio que otras organizaciones ofrecen este servicio, como por ejemplo: Randstad.</li> <li>4. Generar una fase de pruebas de la plataforma a modo de piloto, contemplando una reunión de evaluación para identificar nudos críticos y barreras que puedan complejizar su uso.</li> <li>5. Ajustar la plataforma en base a la retroalimentación de instituciones expertas en inclusión y accesibilidad digital, como la Fundación Luz o la Fundación SOFAN.</li> <li>6. Difundir la plataforma en la empresa mediante comunicaciones internas, externas y alianzas con externos (como la ReIN, fundaciones o OMIL) para la difusión de la plataforma.</li> <li>7. Comenzar a implementar la plataforma recibiendo postulaciones de candidatos que deseen ocupar los cargos disponibles dentro de la empresa.</li> <li>8. Revisar las métricas de usabilidad y retroalimentación, para generar un plan de mejoras.</li> </ol>
<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación en diversidad e inclusión. (Paso 2)</li> <li>2. Desarrollo de la plataforma web con asesoría de expertos. (Paso 3)</li> <li>3. Difusión de la plataforma web. (Paso 6)</li> </ol>
<p><b>Tiempo estimado del diseño e implementación de la iniciativa</b></p>	<p>3 meses, considerando 2 para el diseño inicial y 1 para los ajustes. La operación de la plataforma no tiene límite temporal.</p>



## Ficha 5

<b>Actores involucrados y roles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencias de TI o desarrollador externo (programación de la plataforma, o bien, análisis de la potencial vinculación con alguna plataforma ya existente).</li><li>• Especialista en reclutamiento e inclusión (piloteo e implementación de la plataforma, dando retroalimentación de manera continua).</li></ul>
<b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto para asesoría externa y desarrollador.</li><li>• Costo de la nube/plataforma de uso.</li></ul>
<b>De qué forma se mide el impacto de la práctica.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de ingresos a la plataforma.</li><li>• Cantidad de usos y llenado completo de postulación a través de la plataforma.</li><li>• Cantidad de PcD contratadas.</li></ul>

## Ficha 6

Nombre de la práctica inspiradora	Onboarding inclusivo: Inducción en diversidad e inclusión
Descripción	Se trata de la realización de un módulo especial de “Diversidad e Inclusión” en el proceso de inducción de nuevos colaboradores que ingresan a la empresa.
Objetivo general de la práctica	Sensibilizar a las personas que están ingresando a la organización sobre los valores corporativos, la política de diversidad e inclusión, y entregar conocimiento sobre la discapacidad.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar sobre la definición de discapacidad y sus tipos.</li> <li>• Educar sobre el lenguaje apropiado.</li> <li>• Informar sobre los sesgos inconscientes y cómo abordarlos.</li> <li>• Comunicar acciones que se han hecho y se están realizando en la empresa y cómo los colaboradores pueden involucrarse.</li> <li>• Informar sobre cómo acreditarse como PcD cuando corresponda.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de un lenguaje común para entregar el mismo mensaje en todos los procesos de inducción de nuevos colaboradores.</li> <li>• Falta de conocimiento de base en la empresa y sus colaboradores en temáticas de diversidad e inclusión.</li> </ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerado cambio legislativo y dificultad para entender bien todo el contenido de las leyes.</li> <li>• Retraso en la implementación de los planes relativos al tema de diversidad e inclusión debido a la pandemia.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener la inclusión y diversidad como un valor explícito de la cultura de la empresa.</li> <li>• Tener implementado un sistema de inducción para transmitir la cultura de la empresa a los nuevos colaboradores.</li> <li>• Compromiso del equipo de diversidad e inclusión.</li> </ul>

## Ficha 6

<b>Impulsores o facilitadores externos a la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley 21.015.</li><li>• Ley 21.275</li></ul>
<b>Pasos a seguir</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Contar con un equipo especialista en diversidad e inclusión de PcD en la empresa o contratar el apoyo de una organización externa especializada, como Fundación Tacal, Fundación Ronda, Fundación Descubreme, Fundación Chilena para la Discapacidad, Avanza Inclusión, Fundación ConTrabajo, etc.</li><li>2. Diseñar un plan de inducción para todos los nuevos colaboradores de la empresa, donde se incorpore un módulo exclusivo que aborde diversidad e inclusión, donde se hable de la definición de discapacidad y sus tipos, lenguaje inclusivo y sesgos inconscientes, entre otros temas.</li><li>3. Tener una Carta Gantt y un presupuesto para el plan que permitan ejecutar las actividades definidas.</li><li>4. Presentar el plan de inducción a todas las áreas de la empresa involucradas.</li><li>5. Definir a los responsables internos de realizar las inducciones pensando en todas las áreas de la empresa.</li><li>6. Capacitar al equipo encargado de las inducciones en los contenidos a presentar en la inducción. También se recomienda la utilización de cápsulas o videos corporativos que hablen sobre inclusión diversidad con la finalidad de homogeneizar la información entregada a los nuevos colaboradores.</li><li>7. Realizar presentaciones de ensayo con quienes serán relatores o expertos por área para dirigir el módulo de inclusión y diversidad.</li><li>8. Poner a disposición una biblioteca online con todos los documentos de la inducción y bibliografía complementaria que puedan ser de utilidad para complementar los conocimientos entregados en la inducción.</li><li>9. Entregar un Kit de Inclusión a los nuevos colaboradores con el contenido de las charlas y el acceso a la biblioteca on line con todo el material revisado en la inducción.</li><li>10. Implementar y evaluar anualmente el proceso de inducción</li></ol>

## Ficha 6

<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de inducción con etapas, módulos, plazos y recursos necesarios para su implementación. (Paso 2)</li> <li>• Involucrar a las áreas pertinentes en el proceso. (Paso 5)</li> <li>• Entregar el conocimiento experto de los temas de inclusión de PcD a las personas que van a liderar las inducciones. (Paso 6)</li> </ul>
<p><b>Tiempo estimado del diseño e implementación de la iniciativa</b></p>	<p>6 meses a 1 año dependiendo del tamaño de la organización y de los recursos disponibles, con actualización o ajustes anuales.</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia general (respaldo al proyecto)</li> <li>• Área de Gestión de Personas (coordinación del proceso de inducción)</li> <li>• Experto interno o externo en diversidad e inclusión (definición de contenidos y metodología)</li> <li>• Equipo de relatores de las inducciones (relatoría del contenido de diversidad e inclusión a los nuevos colaboradores).</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría externa para diseñar y planificar el proceso de inducción.</li> <li>• Horas de ejecución y coordinación de las inducciones.</li> <li>• Presupuesto para elaborar Kits de inducción.</li> </ul>
<p><b>De qué forma se mide el impacto de la práctica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de asistencia de los nuevos colaboradores a las instancias de inducción relacionadas a diversidad e inclusión de PcD.</li> <li>• Indicador: Fórmula = <math>(\sum \text{Número de nuevos colaboradores que realizaron el módulo de diversidad e inclusión en el último año}) / (\sum \text{Número de nuevos colaboradores que ingresaron a la empresa en el último año}) * 100</math>.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los asistentes con el contenido y presentación del tema en la inducción.</li> </ul>



## Ficha 7

Nombre de la práctica inspiradora	<b>Contratación Inclusiva referida: Movilizando a los colaboradores para atraer talento con discapacidad</b>
Descripción	Se trata de incentivar la contratación de PcD a través de referidos de los propios colaboradores de la empresa.
Objetivo general de la práctica	Aumentar la contratación directa de PcD en todas las áreas de la empresa.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la contratación de PcD a través de referidos o recomendados de los propios colaboradores.</li> <li>• Promover una cultura inclusiva en la organización.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	Sesgos de los colaboradores respecto a las PcD e incapacidad para visualizar el potencial de inclusión de las PcD en la empresa.
Limitantes o restricciones externas a la organización	Congelamiento de contrataciones por la mala situación económica del país.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	Motivación de la empresa y de los colaboradores en los temas de discapacidad e inclusión, partiendo por la alta dirección.
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 21.015.</li> <li>• Participación activa en alianzas con la Red de empresas inclusivas de la Sofofa (ReIN) y CEO x la inclusión, entre otras.</li> </ul>
Pasos a seguir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso y aprobación interna por parte de la alta dirección para iniciar un proceso responsable de reclutamiento de personas con discapacidad dentro de la empresa.</li> <li>2. Desarrollar, junto a profesionales expertos, procesos necesarios para la incorporación de personas con discapacidad en la empresa, como realizar análisis de puesto de trabajo, sensibilizaciones a los colaboradores y la preparación de los equipos de trabajo, por medio de la entrega de capacitaciones y recursos que eliminen barreras para la incorporación de PcD. Para esto se pueden realizar comunicaciones y capacitaciones que trabajen los posibles estereotipos dentro de los equipos.</li> </ol>

## Ficha 7

### Pasos a seguir

3. Definir los cargos que tengan su respectivo análisis de puesto de trabajo, y que puedan ser ocupados por PcD
4. Promover dentro de la empresas procesos de reclutamiento y selección responsables, sin sesgos y prejuicios, con la finalidad de contratar a personas con discapacidad, esto se puede realizar por ejemplo, mediante la capacitación del equipo interno o externo que lleva estos procesos dentro de la empresa.
5. Capacitar a las jefaturas de equipos en el liderazgo inclusivo, donde se trabaje: Inteligencia emocional y liderazgo, liderazgo y género, la importancia del liderazgo inclusivo, el liderazgo inclusivo como catalizador de innovación y éxito en las organizaciones.
6. Comunicar internamente sobre el proyecto de inclusión invitando a todos los colaboradores de la organización a recomendar PcD que ellos conozcan y que estén interesados en participar de un proceso de reclutamiento y selección inclusivo.
7. Crear y validar el contenido que promueva el reclutamiento de PcD referidas por los colaboradores para la página web de la empresa, y otros medios de comunicación que puedan existir dentro de la empresa con sus colaboradores.
8. Crear y programar una sección de reclutamiento de personas referidas dentro de la página web de la empresa, donde se puedan dejar los datos de la PcD referida.
9. Implementar el proyecto, contactando a las personas referidas que cumplan con las competencias definidas para el cargo disponible dentro de la empresa, iniciando el proceso de entrevistas y revisión de antecedentes de las PcD recomendadas por colaboradores.
10. Contar con un procedimiento de reclutamiento y selección que describa claramente como realizar el proceso con enfoque de inclusión de PcD. Este procedimiento puede ser construido o validado por una organización experta en procesos de inclusión laboral responsables, como Fundación Tacal, Fundación Ronda, Fundación Descubreme, Fundación Chilena para la Discapacidad,

## Ficha 7

<p><b>Pasos a seguir</b></p>	<p>Avanza Inclusión, Fundación ConTrabajo, entre otras.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Para la posterior contratación de la PcD se recomienda conversar con ella sobre los ajustes razonables que se necesitarían para que pueda realizar de buena manera sus funciones.</li> <li>12. Reconocer y felicitar a las personas que colaboraron con los referidos, especialmente aquellos cuyos referidos fueron contratados.</li> </ol>
<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación interna del proyecto por parte de la alta dirección. (Paso 1)</li> <li>• Capacitación de los colaboradores y las áreas relacionadas al proyecto. (Paso 5)</li> <li>• Comunicación a los colaboradores de la iniciativa. (Paso 6)</li> <li>• Creación de contenido sobre la iniciativa en la página web de la empresa y en otros medios de comunicación interna disponibles donde los colaboradores puedan dejar el contacto de su persona referida. (Paso 8)</li> </ul>
<p><b>Tiempo estimado del diseño e implementación de la iniciativa</b></p>	<p>4 meses</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de la empresa (respaldo de la iniciativa).</li> <li>• Encargado de TI responsable de la página web (viabilización de la factibilidad técnica del proyecto).</li> <li>• Encargados de diversidad e inclusión en la empresa (promoción activa para que los colaboradores refieran PcD).</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de contenido y programación de la página web.</li> <li>• Diseño de un plan de capacitación y comunicación respecto de la iniciativa.</li> <li>• Adaptación de los puestos de trabajo con los ajustes razonables definidos junto a la persona con discapacidad contratada.</li> </ul>

## Ficha 7

De qué forma se mide el impacto de la práctica.

- Porcentaje de PcD referidas por colaboradores que fueron contratadas por la empresa.
- Indicador: Fórmula =  $(\Sigma \text{ número de PcD referidas por los colaboradores que fueron contratadas en el último año}) / (\Sigma \text{ Número de PcD referidas por colaboradores a en el último año}) * 100$ .
- Tiempo de permanencia en la empresa de las PcD contratadas que fueron referidas por colaboradores.





## Ficha 8

Nombre de la práctica inspiradora	Liderazgo inclusivo: Formando líderes para la diversidad y la inclusión
Descripción	Se trata de generar procesos digitales de capacitación, medición y mejoramiento orientados a la formación de los líderes de la organización en temáticas de inclusión de PdC.
Objetivo general de la práctica	Preparar a los líderes de la organización para gestionar equipos diversos e inclusivos.
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto para generar las capacitaciones.</li><li>• Tiempo de las personas involucradas en la implementación de las instancias de formación.</li></ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	Teletrabajo y limitaciones para realizar estas instancias de manera presencial por razones sanitarias.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	Disposición de líderes para levantar estas temáticas dentro de sus equipos de trabajo y de participar de las diferentes instancias planificadas.
Impulsores o facilitadores externos a la organización	Transformación y desarrollo de plataformas digitales que permitan llegar a los líderes de la empresa en todas las regiones del país.



## Ficha 8

<b>Pasos a seguir</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar un diagnóstico interno de la empresa, donde se levantan las necesidades y desafíos que enfrentan los líderes para promover la diversidad y la inclusión de PcD en la empresa, con la finalidad de identificar por ejemplo: desconocimiento, sesgos y temores de los líderes.</li><li>2. Realizar un análisis de los recursos disponibles dentro de la empresa, además de revisar la capacidad que tienen cada uno de los líderes para dedicarle tiempo a las diferentes instancias de capacitación y sensibilización.</li><li>3. Asesorarse por expertos técnicos en temáticas de diversidad e inclusión para el co-diseño del contenido del plan de capacitaciones y sensibilización que van a recibir todos los líderes de la empresa, para esto pueden crear el plan junto a fundaciones y consultoras..</li><li>4. Implementar el plan y realizar un seguimiento de las sesiones de capacitación y sensibilización realizadas buscando siempre una retroalimentación por parte de los líderes asistentes. Implementar el plan y realizar un seguimiento de las sesiones de capacitación y sensibilización realizadas buscando siempre una retroalimentación por parte de los líderes asistentes, para esto es importante realizar encuestas de satisfacción al final de todas las capacitaciones.</li><li>5. Comunicar y difundir a todos los colaboradores de la empresa los resultados de la iniciativa que promueve la existencia de liderazgos inclusivos dentro de la organización, mediante mailing, newsletter, videos o capacitaciones.</li><li>6. Ajustar el plan de capacitación y sensibilización para las próximas versiones de las capacitaciones de acuerdo a la retroalimentación de los líderes, así como la realidad de la empresa y de la sociedad.</li></ol>
<b>Pasos prioritarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico de necesidades y desafíos de los colaboradores y líderes dentro de la empresa respecto a temáticas de diversidad e inclusión. (Paso 1)</li><li>• Análisis de recursos disponibles y capacidad de las áreas involucradas para dedicarle tiempo al proyecto. (Paso 2)</li></ul>

## Ficha 8

<p><b>Tiempo estimado del diseño e implementación de la iniciativa</b></p>	<p>Depende del tamaño de la empresa y la capacidad de disponibilizar tiempos de la empresa. En promedio son 6 meses.</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesores expertos en diversidad e inclusión externos a la empresa (apoyo en la definición de contenidos)</li> <li>• Área de diversidad e inclusión (apoyo en la definición de contenidos)</li> <li>• Área de capacitación (diseño de los módulos y articulación del proceso de formación).</li> <li>• Líderes de equipo dentro de la empresa (participación activa y compromiso a vivir lo aprendido).</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de un equipo externo que apoye en el diagnóstico inicial y en la posterior construcción del plan (ej. consultores especializados o fundaciones).</li> <li>• Infraestructura digital para realizar las actividades (analizar si hay recursos para hacer capacitaciones on line o presenciales)..</li> <li>• Diseño e implementación del plan de formación (se recomienda analizar la factibilidad de utilizar la Franquicia Tributaria)..</li> </ul>
<p><b>De qué forma se mide el impacto de la práctica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de líderes mapeados que fueron capacitados en diversidad e inclusión.</li> <li>• Indicador: Fórmula = <math>(\sum \text{número de líderes capacitados en diversidad e inclusión}) / (\sum \text{Número de líderes mapeados en la empresa}) * 100</math>.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los líderes con las instancias de capacitación.</li> </ul>

## Ficha 9

Nombre de la práctica	Diagnóstico de inclusión y diversidad: Conociendo la percepción interna sobre la diversidad e inclusión.
Descripción	Se trata de generar y aplicar un instrumento de medición que busca conocer la percepción de los trabajadores respecto a los procesos de inclusión y diversidad dentro de la organización.
Objetivo general de la práctica	Identificar la percepción dentro de la empresa respecto a los procesos de inclusión y diversidad que se realizan en la empresa.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la impresión de los colaboradores respecto de la inclusión y diversidad en general.</li> <li>• Conocer la experiencia de los colaboradores en relación a los procesos de la inclusión que se han realizado al interior de la organización.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo compromiso de los líderes de la empresa.</li> <li>• Alto número de encuestas sobre otros temas que se realizan a los colaboradores.</li> <li>• Baja tasa de respuesta de colaboradores a las encuestas internas.</li> </ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	Menor interacción presencial que influye negativamente en la motivación a participar en el diagnóstico debido a la pandemia.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición positiva de algunas jefaturas.</li> <li>• Iniciativas realizadas por la gestora de diversidad e inclusión.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica con organización especializada en inclusión y diversidad para guiar el diagnóstico en todas sus etapas y llevar a cabo la sistematización de los resultados.</li> <li>• Apoyo de expertos en técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación para la realización del diagnóstico.</li> <li>• Participación de colaboradores en cursos donde se tratan temáticas de diversidad e inclusión.</li> </ul>



## Ficha 9

### Pasos a seguir

1. Formar alianzas con organización experta en inclusión laboral de PcD que pueda asesorar el proceso de diagnóstico de inclusión laboral para esto existen fundaciones y consultoras, como Fundación Tacal, Fundación Ronda, Fundación Descubreme, Fundación Chilena para la Discapacidad, Avanza Inclusión, Fundación ConTrabajo, etc.
2. Sensibilizar internamente a todos los colaboradores respecto a la diversidad e inclusión, por ejemplo se pueden realizar campañas comunicacionales internas que eduquen sobre conceptos claves, como: inclusión vs integración, PcD, tipos de discapacidad, etc.
3. Diseñar el instrumento de diagnóstico y definir la segmentación de la muestra. Entre las preguntas a ser levantadas se recomienda incorporar la percepción mediante grados de acuerdo en una escala Likert con afirmaciones en relación a liderazgo, desarrollo profesional, cultura, comunicación, entre otros. Además, se recomienda complementar esta herramienta con focus groups donde se congreguen a personas de diversas áreas y cargos, así como entrevistas individuales a líderes.
4. Comunicar internamente sobre el lanzamiento del diagnóstico explicando su objetivo, recalcando la importancia de la participación de todos los colaboradores, y aclarando que las respuestas son confidenciales.
5. Ejecutar el diagnóstico, realizando un seguimiento continuo a la etapa de recolección de datos para saber el número de colaboradores que han respondido a la encuesta y han participado de las instancias de focus group y entrevistas para ir reforzando la comunicación interna con la finalidad de fomentar la participación para llegar a una muestra que sea estadísticamente representativa.
6. Analizar los resultados cuantitativos y cualitativos, para luego crear un informe que pueda ser difundido a líderes y equipos de trabajo involucrados en el proceso.
7. Generar y validar un plan de acción en base al resultado de los indicadores de monitoreo y la definición de cargos responsables de ejecutar las acciones definidas.

## Ficha 9

<b>Pasos a seguir</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Presentar los resultados a toda la organización, en donde también se pueda mostrar el plan de acción que permitirá ir cerrando brechas o abordando los desafíos que la empresa enfrenta respecto a inclusión.</li><li>9. Implementar el plan de acción con los cargos responsables de la ejecución de iniciativas y de la medición de indicadores de monitoreo.</li><li>10. Evaluar los planes de acción con la alta dirección y el equipo responsable de implementarlos.</li></ol>
<b>Pasos prioritarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alianza con organización experta para guiar el proceso. (Paso 1)</li><li>• Sensibilización en diversidad e inclusión a todos los colaboradores. (Paso 2)</li><li>• Difusión de los resultados del diagnóstico a los miembros de la organización. (Paso 4)</li><li>• Creación de un plan de acción específico que permita ir cerrando las brechas y desafíos en torno a la diversidad e inclusión.(Paso 7)</li></ul>
<b>Tiempo estimado del diseño e implementación de la iniciativa</b>	4 meses
<b>Actores involucrados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expertos en inclusión y diversidad (apoyo metodológico al proceso de diagnóstico).</li><li>• Equipo de comunicaciones internas (fomento de la participación de los colaboradores en el diagnóstico).</li><li>• Equipo de diversidad e inclusión (ser contraparte de los expertos y diseño del plan de trabajo).</li><li>• Colaboradores (participación en la encuesta, focus groups y entrevistas. Estos pueden ser seleccionados al azar, mezclando jefes con colaboradores, personas de distintas nacionalidades, distintas diversidades y distintas áreas de la empresa).</li></ul>

## Ficha 9

<b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto para asesoría experta en inclusión y diversidad para realizar un diagnóstico con metodologías cuantitativa y cualitativa.</li><li>• Equipo experto al interior de la empresa que apoye e impulse el proyecto dentro de la organización.</li><li>• Plan de comunicaciones internas para sensibilizar y motivar la participación en el proceso.</li></ul>
<b>De qué forma se mide el impacto de la práctica.</b>	<p>Porcentaje de trabajadores que responden la encuesta. Indicador: Fórmula = <math>(\sum \text{número de colaboradores que responden la encuesta}) / (\sum \text{número de colaboradores en la empresa}) * 100</math>.</p>

## Ficha 10

Nombre de la práctica inspiradora	Más allá de la contratación: monitoreando una inclusión responsable en el ciclo de vida laboral de la PcD.
Descripción	Se trata de un programa que busca apoyar la inclusión laboral por sobre la mera contratación, abarcando el reclutamiento de colaboradores con discapacidad en la empresa, su proceso de incorporación en los diferentes cargos, la promoción de la integración, y el fomento de una cultura interna de igualdad y respeto a la diversidad.
Objetivo general de la práctica	Lograr una inclusión exitosa, desde el reclutamiento hasta el seguimiento del desarrollo de carrera, de los colaboradores con discapacidad.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir a PcD en el proceso de reclutamiento de la empresa.</li> <li>• Generar un proceso de seguimiento y apoyo al colaborador con discapacidad y a su equipo de trabajo.</li> <li>• Involucrar a distintas áreas de la empresa en la inclusión de PcD.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	Dificultad en normar y generar ajustes razonables asociado a los distintos tipos de discapacidad.
Limitantes o restricciones externas a la organización	Dificultad en la búsqueda de talento con discapacidad, dada las necesidades de calificación y especialización que se requiere en gran parte de los cargos de varias empresas.
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una estrategia de inclusión asociada a los valores de la empresa.</li> <li>• Preocupación por la discapacidad desde los orígenes de la organización.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 21.015</li> <li>• Alianza con organizaciones que prestan apoyo en la temática, como Fundación Tacal, Fundación Ronda, Fundación Descubreme, Fundación Chilena para la Discapacidad, Avanza Inclusión, Fundación ConTrabajo, etc.</li> </ul>

## Ficha 10

### Pasos a seguir

1. Contar con un compromiso por parte de la empresa de avanzar en temáticas de diversidad e inclusión que se refleja en la firma de una carta de compromiso, por ejemplo.
2. Potenciar una cultura organizacional que valore y promueva la diversidad a través de cinco pilares fundamentales: i) promover el liderazgo desde el ejemplo; ii) promover el entendimiento y convicción por parte de los colaboradores; iii) reforzar los mecanismos formales de diversidad e inclusión a través de sistemas, políticas y métricas; iv) desarrollar habilidades y competencias; v) relacionarse con el ecosistema experto para integrar las mejores prácticas.
3. Analizar los recursos necesarios y disponibles para implementar una estrategia de diversidad e inclusión que considere los cinco pilares, traducándose en objetivos y acciones concretas.
4. Realizar capacitaciones y sensibilizaciones en inclusión y diversidad para todos los colaboradores, donde se trabajen sesgos, estereotipos y conceptos vinculados a PcD.
5. Buscar apoyo en organizaciones expertas en materia de inclusión laboral de PcD que puedan apoyar en la construcción de la ruta de acción a seguir por parte de la empresa, como Fundación Tacal, Fundación Ronda, Fundación Descubreme, Fundación Chilena para la Discapacidad, Avanza Inclusión, Fundación ConTrabajo, etc.
6. Iniciar el proceso de seguimiento laboral con el liderazgo de un terapeuta ocupacional para evaluar cómo se está llevando a cabo el proceso de inclusión, tanto del candidato seleccionado con discapacidad, como de la empresa y los equipos que trabajan con la PcD. Este seguimiento considera: i) entrevistas periódicas con la PcD contratada (en un comienzo, la periodicidad recomendada es mensual, para luego pasar a bimensuales o trimestrales); ii) reuniones con el equipo que trabaja con la PcD contratada, considerando una reunión de preparación previa al ingreso de la PcD y dos reuniones dentro del primer año para levantar sus percepciones. Se recomienda que los seguimientos laborales se realicen en el plazo de 1 año,



## Ficha 10

	<p>aunque pueden continuar a pedido del equipo o de la PcD.</p> <p>7. Generar y medir indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan monitorear el progreso de la estrategia y los objetivos delimitados. Las entrevistas del punto 6 deben ser sistematizadas para identificar fortalezas y brechas que permitan ir mejorando el proceso y la experiencia de la PcD dentro de la empresa.</p>
<b>Pasos prioritarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia clara que entregue el marco de acción en el que se trabajará. (Pasos 1 y 2)</li> <li>2. Promoción de cultura inclusiva que impulse y valore la diversidad. (Paso 4)</li> <li>3. Equipo de trabajo responsable que impulse y supervise los procesos de seguimiento laborales. (Paso 7)</li> </ol>
<b>Tiempo estimado del diseño e implementación</b>	12 meses
<b>Actores involucrados y roles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de Gestión de Personas (capacitación de los colaboradores en temas de inclusión).</li> <li>• Equipo de atracción de talento (adecuación de los procesos de selección de las PcD).</li> <li>• Terapeuta Ocupacional (acompañamiento y monitoreo al año del proceso de inclusión de la PcD mediante entrevistas).</li> </ul>
<b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo a cargo del programa.</li> <li>• Apoyo de la organización que brinda asesoría técnica en la temática.</li> <li>• Presupuesto para comunicación y formación en temáticas de discapacidad.</li> <li>• Presupuesto para realizar ajustes razonables a los puestos de trabajo.</li> </ul>
<b>De qué forma se mide el impacto de la práctica</b>	<p>Porcentaje de trabajadores con discapacidad dentro de la empresa.</p> <p>Indicador: Fórmula = <math>(\sum \text{número de colaboradores con discapacidad que llevan más de un año trabajando en la empresa}) / (\sum \text{número de colaboradores con discapacidad contratados en los últimos X años en la empresa}) * 100</math>.</p>

## Ficha 11

Nombre de la práctica inspiradora	Mi credencial: certificación de mis derechos como PcD.
Descripción	Se trata de ofrecer apoyo a los colaboradores que ya están trabajando en la empresa y que, teniendo alguna discapacidad, no han sacado su credencial de discapacidad.
Objetivo general de la práctica	Apoyar a los empleados con discapacidad a obtener su certificado de discapacidad.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a PcD dentro de la empresa para avanzar en el cumplimiento de la ley 21.015.</li> <li>• Apoyar a los colaboradores que tienen alguna discapacidad a acceder a los derechos y beneficios asociados a este trámite.</li> </ul>
Limitantes o restricciones internas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones presupuestarias.</li> <li>• Sesgos o resistencias que tienen algunos colaboradores para asumir públicamente su discapacidad.</li> </ul>
Limitantes o restricciones externas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pandemia del COVID-19 ralentizó el proceso de obtención de credenciales para los colaboradores que lo requerían.</li> <li>• Procesos administrativos que deben ser realizados en Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN).</li> </ul>
Impulsores o facilitadores internos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de los colaboradores que podían obtener la credencial y así obtener beneficios adicionales.</li> </ul>
Impulsores o facilitadores externos a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 21.015.</li> <li>• Contexto social que promueve temáticas de inclusión.</li> <li>• Ser parte de la Red de Empresas Inclusivas de la Sofofa (ReIN).</li> </ul>

## Ficha 11

### Pasos a seguir

1. Elaborar un Plan de apoyo para la acreditación de los trabajadores con discapacidad y/o asignatarios de pensión de invalidez que no tienen la credencial de discapacidad.
2. Sensibilizar a los colaboradores respecto a la discapacidad y sus tipos con la finalidad de eliminar sesgos y estereotipos.
3. Realizar talleres de carácter voluntario para personas que creen tener algún tipo de discapacidad para sensibilizar y educar sobre el tema mediante una convocatoria abierta que evite cualquier tipo de presión para obtener los certificados. También, con el fin de aumentar la participación en este taller, se puede generar una metodología que abarque un tema más amplio respecto a la inclusión, de interés de varios colaboradores (con o sin discapacidad) y, dentro de los contenidos de este taller, se puede mencionar el apoyo que entregará la empresa para las PcD que voluntariamente quieran obtener su certificado.
4. Levantar y planificar, con una previa revisión de presupuestos, posibles beneficios que puedan ser entregados a los colaboradores que tomen la decisión de sacar su credencial de discapacidad.
5. Comunicar la iniciativa a todos los colaboradores, incluyendo los beneficios e incentivos aprobados para incentivar la obtención de la credencial de los colaboradores.
6. Realizar un llamado abierto para que los colaboradores con discapacidad, sin credencial y que quieran obtenerla, se acerquen al área de Gestión de Personas para solicitar apoyo en estas gestiones.
7. Escoger un canal directo con los colaboradores para que puedan incluirse en el programa. Se recomienda que sea una persona del área de Gestión de Personas encargada de diversidad e inclusión, como el terapeuta ocupacional de la empresa, quien guíe y haga seguimiento a todo el proceso.

## Ficha 11

<p><b>Pasos a seguir</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Contactar a un asesor especializado que pueda acompañar a los colaboradores en todo su proceso de obtención de la credencial de discapacidad, como Fundación Tacal, Fundación Ronda, Fundación Descubreme, Fundación Chilena para la Discapacidad, Fundación ConTrabajo, etc.</li> <li>9. Implementar el plan de apoyo sensibilizando y guiando a los colaboradores con discapacidad en todo el proceso de acreditación.</li> </ol>
<p><b>Pasos prioritarios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilización de todos los colaboradores. (Paso 2)</li> <li>2. Levantamiento de beneficios e incentivos para las personas con discapacidad en relación a la obtención de la credencial. (Paso 4)</li> <li>3. Realización de talleres a los equipos de los diferentes grupos de diversidad, entre ellos las PcD. (Paso 3)</li> <li>4. Comunicar el plan de apoyo a todos los colaboradores. (Paso 5)</li> </ol>
<p><b>Tiempo estimado</b></p>	<p>3 meses</p>
<p><b>Actores involucrados y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto interno o externo (acompañamiento del proceso de apoyo para la obtención de la credencial de discapacidad).</li> <li>• Líder de inclusión (diseño e implementación de la iniciativa).</li> <li>• Líderes vinculados a la diversidad e inclusión (revisión de las propuestas asociadas a la iniciativa).</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios en orden de prioridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para realizar actividades internas de educación y sensibilización.</li> <li>• Entrega de beneficios específicos para PcD.</li> <li>• Presupuesto para contratar al proveedor para el acompañamiento a la obtención de la credencial.</li> </ul>
<p><b>De qué forma se mide el impacto de la práctica.</b></p>	<p>Porcentaje de los trabajadores con discapacidad que consiguieron su credencial con el apoyo de la empresa. Indicador: Fórmula = <math>(\sum \text{número de colaboradores con discapacidad que obtuvieron su credencial a través de la empresa}) / (\sum \text{número de colaboradores con discapacidad en la empresa}) * 100</math>.</p>

# CONCLUSIONES

El presente informe buscó identificar una serie de buenas prácticas priorizadas y validadas por empresas con experiencia en inclusión laboral de PcD, capaces de inspirar el diseño y desarrollo de iniciativas en empresas y organizaciones que quieren impulsar una cultura inclusiva. Un análisis transversal de las iniciativas propuestas permite extraer algunas conclusiones generales sobre las temáticas e identificar los principales desafíos que enfrentan las empresas chilenas en el marco de sus prácticas de inclusión laboral de PcD.

Las iniciativas, resumidas en las fichas presentadas, en general se orientan a promover la inclusión exitosa de personas con discapacidad en empresas de distintos rubros y tamaños, a través de procesos de concientización y educación de líderes y colaboradores, y de mecanismos específicos que permitan realizar contrataciones de PcD, así como lograr la permanencia de las PcD contratadas dentro de la empresa. Por su parte, en algunos casos, con

procesos de inclusión más avanzados, se busca una mejora continua a través de procesos de medición de los avances. Se trata así de medidas que en general tienen como horizonte común el promover un cambio cultural en la organización.

En este camino, las empresas identifican impulsores o facilitadores externos e internos. Entre los externos, aparece un entorno social que valora crecientemente la inclusión laboral de personas con discapacidad. Especialmente relevante en este sentido es el cambio en la normativa legal, que impulsa la generación y desarrollo de oportunidades laborales más inclusivas. En este marco, se menciona como un aspecto fundamental para el aprendizaje organizacional y el impulso de medidas efectivas y adecuadas la participación activa en redes como la ReIN.

Internamente, por su parte, resulta fundamental contar con el compromiso de la alta gerencia y los directivos con la diversidad y la inclusión. Dicho compromiso



permite impulsar el cambio cultural e ir permeando al resto los valores necesarios en toda la organización. A su vez, contar con un equipo a cargo de la temática que tenga conocimiento especializado en el tema y un alto nivel de interés y compromiso también es un facilitador del proceso. Si no se cuenta con los recursos necesarios para crear este equipo, aparece como una alternativa el apoyarse en organizaciones externas, como consultoras, que sean expertas en la temática y puedan orientar adecuadamente a la organización.

Además de los impulsores o facilitadores externos e internos, están las limitaciones o restricciones internas y externas. Entre los externos, aparecen las crisis experimentadas en los últimos años a raíz de la pandemia del COVID-19. Restricciones presupuestarias y, especialmente, las limitaciones a la interacción presencial a consecuencia de la pandemia y el teletrabajo obligaron muchas veces a las empresas a relegar la temática a un segundo plano o a realizar muchas actividades de manera remota, lo que se asocia a un impacto menor de algunas iniciativas, especialmente aquellas orientadas a la concientización o educación en discapacidad.

Dentro de las limitaciones o restricciones contextuales, hay una que no es el resultado de las crisis de los últimos años y responde más bien a una característica estructural de nuestra sociedad, la que produce brechas educacionales significativas en detrimento de las personas con discapacidad. Como se menciona en la introducción del documento,

al no acceder en igualdad de condiciones a las oportunidades educacionales, muchas PcD tienen una baja calificación laboral y no pueden acceder a las mismas oportunidades de desarrollo profesional que una persona sin discapacidad. Esto repercute negativamente en la búsqueda de talento entre PcD por parte de las empresas, que en general se encuentran con una marcada escasez de oferta para satisfacer la demanda de mano de obra en cargos que requieren mayor calificación.

Internamente, por su parte, encontramos que las limitaciones o restricciones, al igual que los facilitadores o impulsores, se encuentran especialmente en el compromiso de los líderes y directivos de las empresas. Este compromiso en algunos casos no es suficiente, lo que dificulta que la temática alcance la necesaria relevancia y prioridad. Así, se mantienen sesgos y prejuicios asociados a la discapacidad que oscurecen el potencial aporte de promover una cultura empresarial inclusiva.

En general, las empresas seleccionadas para este estudio cuentan con operaciones que incluyen varias regiones del país, en algunos casos con instalaciones significativas a nivel regional (por ejemplo, aquellas dedicadas a la minería). Por lo tanto, es un resultado relevante que en general las prácticas levantadas se apliquen a lo largo del país, no observándose desigualdades regionales que podrían ir en desmedro de una estrategia sistemática de inclusión de personas con discapacidad.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarco, G., & Del Hierro, P. (1995). Empleo, salarios y distribución del ingreso: márgenes de política. La problemática del empleo, las remuneraciones y la distribución del ingreso en una perspectiva macroeconómica. Fundación Friedrich Ebert.
- Armijo, M. (2004). “Buenas prácticas de gestión pública en América Latina”. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, España.
- Banco Mundial y Organización Mundial de la Salud (2011). Informe mundial sobre la discapacidad.
- Barrionuevo, F. y Torres, S. (2017). “Mejores prácticas empresariales de responsabilidad social en la inclusión de personas con discapacidad. Estudio de caso en empresas de Ambato, Ecuador”. Retos, 7(14), 189-200.
- Caravaca, I., Méndez, R., & Revel, J. F. (2022). Globalización y territorio: Mercados de trabajo y nuevas formas de exclusión (Vol. 17). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva
- CASEN (2017). Encuesta de caracterización socioeconómica nacional.
- Feregrino Basurto, M. A. (2021). “Flexibilización laboral, teletrabajo y COVID-19”. Tendencias, 22(2), 371-395.
- Jiménez, A. E. (2017). “La gestión inclusiva de la discapacidad en los departamentos de RRHH: Un derecho pendiente”. Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico, 11(2).
- Maldonado, J. (2013). “El modelo social de la discapacidad: una cuestión de derechos humanos”. Boletín mexicano de derecho comparado, 46(138), 1093-1109.
- Naciones Unidas (2006). Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Olmo, J. P. (2014). Salud mental y discapacidad. Editorial Dunken.
- Organización de Estados Americanos (1999). Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad.
- Organización Mundial de la Salud (1997). Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías. IMSERSO.

- Organización Panamericana de la Salud (2013). Situación Mundial de la Discapacidad.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021). Disability, Work and Inclusion.
- Red de Empresas Inclusivas (2019). Manual de buenas prácticas laborales respecto a la inclusión de personas con discapacidad.
- Regini, M. (2003). "Tripartite concertation and varieties of capitalism". *European Journal of Industrial Relations*, 9(3), 251-263.
- Rojkín, C. (2015). "La inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral privado". *Invenio*, 18(35), 85-104
- Romero, M. (2017). "Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social". *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.
- Rubbini, N. I. (2012). "Los riesgos psicosociales en el teletrabajo". VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Salazar, C. (2007). "Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad". Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo. Chile.
- Servicio Nacional de la Discapacidad (2015). II Estudio Nacional de la Discapacidad.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Toboso, M., y Rogero, J. (2012). "Diseño para todos» en la investigación social sobre personas con discapacidad". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 140(1), 163-172.
- Velasco, R., Muriel, J., Jambrina L y Vázquez, D. (2009). La movilidad geográfica de las PcD y la accesibilidad de las rutas de trabajo. Red2Red Consultores.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. CEPAL.



gudcompany<sup>™</sup>

OTIC  
S J F J F A  
Capital Humano

ReIN  
RED DE EMPRESAS INCLUSIVAS

Ministerio del  
Trabajo y  
Previsión  
Social  
Gobierno de Chile

sence