

# 1 Paso a paso de las prácticas de inclusión laboral exitosas

---

Dado que la inclusión laboral es un proceso que se debe hacer de manera planeada, sistemática y organizada, es importante que tanto el equipo de gestión de personas, como los profesionales que acompañan desde los servicios de intermediación a las organizaciones empleadoras, compartan la misma idea respecto a cómo desarrollar buenas prácticas en la vinculación de trabajadores con discapacidad.

Para ello, Modelo de inclusión laboral “Pacto de Productividad” recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos en cada uno de los pasos del proceso de inclusión laboral:

## 1.1 Diagnóstico inicial de la organización

Este es un proceso detallado de conocimiento de la organización que empleará personas con discapacidad, que incluye la identificación de barreras y facilitadores que la misma presenta para desarrollar un proceso de inclusión laboral. También se identifican los ajustes mínimos que debería implementar para facilitar la vinculación laboral de personas con discapacidad.

El diagnóstico inicia con la revisión del marco organizacional de la empresa: su misión, visión, valores, políticas de contratación, políticas de gestión humana, procesos y procedimientos de gestión humana, si están o no certificados por alguna norma de calidad como ISO, si es un organismo o empresa pública su normativa y regulaciones, entre otras.

En este paso se definen junto con el equipo de la organización, los puestos de trabajo con vacantes disponibles o recurrentes. Para lo anterior es importante acompañarse de un profesional experto en el tema que maneje adecuadamente el acompañamiento en procesos de inclusión laboral.

## 1.2 Análisis del Puesto de trabajo



Este paso consiste en elaborar una descripción lo más detallada posible de las obligaciones derivadas de una vacante o empleo determinado y de las competencias que este requiere por parte de quien lo vaya a ocupar. Es una indicación de las exigencias del cargo ofertado en términos funcionales, de lo que debe hacer el trabajador, de cómo debe hacerlo, del motivo por el cual debe hacerlo y de la competencia necesaria para ello. El análisis también puede incluir elementos relativos a las herramientas y la maquinaria utilizadas.

Es importante descomponer las actividades del cargo en aquellas tareas en las que el trabajador podría encontrar especial dificultad, detallando en pequeños elementos, que faciliten la estructuración de un entrenamiento específico para la

realización de estas. De esta manera y en caso de que sea factible, se puede orientar para el rediseño de tareas cuyo diseño original no sea lo suficientemente funcional o parezca inadecuado para el trabajador con discapacidad.

### 1.3 Plan de concientización y capacitación a los trabajadores de la organización



Es importante que el área de gestión de personas lidere el proceso y esté involucrada desde el inicio. Es con esta área que se define el plan de transferencia de conocimientos para todos los funcionarios, desde los altos directivos, hasta los jefes inmediatos y futuros compañeros de trabajo. Este plan tiene como objetivo aclarar inquietudes sobre la vinculación laboral de personas con discapacidad, derribar prejuicios, reducir el miedo a lo desconocido y dotar de herramientas para la interacción con los posibles nuevos compañeros de trabajo. Esta concientización preferiblemente debe iniciarse antes del proceso de selección y continuar hasta que se considere que se han cubierto los objetivos propuestos. Los facilitadores para este proceso deben tener conocimiento sobre discapacidad, inclusión laboral, modelo social de derechos y enfoque por

competencias, así como tener manejo de elementos de diseño universal, entre otros.

#### 1.4 Etapa de reclutamiento



Es valioso incluir una referencia sobre el compromiso que tiene la organización con respecto a la igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento y en los anuncios de ofertas de empleo, utilizando elementos que lo indiquen. Por ejemplo invitar explícitamente a las personas con discapacidad a que presenten sus postulaciones, utilizando para ello frases como “En el marco de la Ley N.º 21.015 que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral, se busca proveer el cargo de...” o “Esta oferta laboral se rige bajo la Ley N.º 21.015 que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral”, cuidando siempre de no generar una situación de discriminación y por lo tanto, no está permitido publicar una oferta laboral donde “sea requisito” tener alguna discapacidad para poder postular a dicha oferta (de acuerdo a la Ley N.º 20.609 esto es considerado un acto de discriminación arbitraria).

Es muy importante cerciorarse que las ofertas de empleo se difunden en formato accesible para las personas con distintas discapacidades (uso de lengua de señas, formatos visuals, audibles, etc).

## 1.5 Etapa de selección

En la medida de lo posible, el proceso de selección debe ser lo más similar posible al regular. Un adecuado análisis del puesto de trabajo, facilita posteriormente un ejercicio de contrastar las características del candidato a partir de su perfilamiento, el cual suele estar a cargo de alguna institución que presta servicios de intermediación laboral y que tiene experiencia en el acompañamiento a las personas con discapacidad y a las organizaciones empleadoras. Contar con este perfilamiento, contribuye a definir los ajustes que sean necesarios para avanzar en el proceso de selección; se recomienda evaluar si las pruebas que habitualmente utiliza la organización para la selección son accesibles de acuerdo con el tipo de discapacidad de los candidatos, de modo de definir cuáles pueden ser sustituibles de acuerdo con las competencias que se quieren identificar.

Se debe considerar la implementación de ajustes razonables, para que los candidatos accedan a la información durante las pruebas de selección, de manera que se garantice el acceso al proceso de selección en igualdad de condiciones que los candidatos sin discapacidad.

Igualmente, se deben tener en cuenta estas recomendaciones adicionales:

- » Los empleadores deben invitar a los candidatos a señalar con anticipación si tienen necesidades específicas o de adaptación del entorno para poder participar en la entrevista (programas de lector de pantallas tipo jaws, intérprete de lengua de señas, acompañamiento, silla de ruedas).
- » Aún no existen baterías psicométricas adaptadas a los diversos tipos de discapacidad, por tanto, se recomienda hacer uso de pruebas de ejecución y por competencias (assessment center o centros de evaluación). Esto aplica en especial para las personas con discapacidad intelectual o cognitiva y las personas con discapacidad auditiva para quienes se requeriría un proceso de ajuste de la información en formato de lectura fácil o interpretación en lengua de señas (para el caso de quienes su lengua materna sea esta), lo que podría restar validez a la prueba.



- » Se debe prestar atención al tipo de pruebas que deben superar y garantizar que se presenten en formatos accesibles (fácil lectura, braille, audio, lengua de señas) para los candidatos con discapacidad, según el nivel educativo de la población.
- » Las pruebas de selección y el criterio de selección deberían centrarse en competencias específicas que se consideren esenciales para las funciones del puesto vacante.
- » Los empleadores deben garantizar que la información básica sobre el trabajo y el lugar de trabajo (instrucciones, manuals de organización, reglamento interno, procedimientos en materia de seguridad y salud), se presenten a los trabajadores con discapacidad en un formato que les permita estar plenamente informados (lengua de señas, fácil lectura, braille, audios, según corresponda). Esta es una inversión que se realiza una vez y que se puede utilizar cuantas veces sea necesario.
- » Es muy importante que la concientización frente al tema de inclusión de personas con discapacidad se haga parte permanente de la inducción para nuevos funcionarios sin discapacidad que se incorporan a la organización.

### **1.6 Momento de la vinculación o contratación**

- » Este proceso suele iniciar con la firma del contrato, donde deben suministrarse los ajustes razonables que se requieran según el tipo de discapacidad del nuevo trabajador, para garantizar que conozca los compromisos que asume. Igualmente, es relevante que se realicen, si es necesario, ajustes a su proceso de inducción, tanto para que conozca adecuadamente la empresa y específicamente su puesto de trabajo; así se facilita la adaptación y sostenibilidad en su vinculación laboral.

### **1.7 Programa de Capacitación**

La inclusión laboral de personas con discapacidad incluye la posibilidad de que las mismas, puedan desarrollar y optimizar su proceso productivo. En este sentido,

deben participar en los ejercicios de capacitación interna que genere la organización, con miras a progresar al interior de ella.

Se deben adoptar medidas que aseguren la accesibilidad, asegurando que el material pertinente esté disponible en formatos adecuados. Además, se deben tener en cuenta estas recomendaciones:

- » Al desarrollar actividades de formación, los empleadores deben asegurarse de que éstas son accesibles a las personas con discapacidad.
- » Es necesario facilitar materiales y manuales de formación en el lugar de trabajo a las personas con necesidades especiales de comunicación y discapacidades cognitivas, incluido el material impreso en otros formatos y ejemplos visuales, en lugar de texto, cuando fuese necesario.
- » Al seleccionar los servicios de formación externa, es necesario que la organización se cerciore de la accesibilidad física de las instalaciones para los trabajadores con discapacidad, así como también del uso de herramientas de diseño universal de aprendizaje, de modo de asegurar que todos los participantes podrán acceder al material e información según sus necesidades.

## 1.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del rendimiento de los trabajadores con discapacidad debe realizarse utilizando los mismos criterios que se aplican a aquellos funcionarios que ocupan puestos idénticos o similares. Sin embargo, recuerde que el proceso de aprendizaje de las personas con discapacidad intelectual o cognitiva puede ser un poco más lento y requiere de mayor apoyo y acompañamiento.

Un ajuste necesario para realizar en este proceso, sobre todo para las personas que no han tenido experiencia previa, es permitir una curva de aprendizaje más larga a fin de darle la oportunidad de alcanzar el nivel necesario. El apoyo que le brinden tanto jefes como la institución que lo ayudó en la ubicación laboral es vital para el logro de la adaptación total de la persona. Si para la evaluación utiliza algún tipo de instrumento o herramienta con el cual el trabajador debe interactuar, tenga la precaución de verificar que se han considerado los ajustes razonables según las necesidades del funcionario a evaluar.

## 1.9 Plan de Carrera

- » Los trabajadores con discapacidad deben tener las mismas oportunidades que los demás trabajadores en el puesto de trabajo, para adquirir las capacidades y experiencia necesarias a fin de progresar en sus carreras.
- » La información sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera y las posibilidades de ascenso debería facilitarse y difundirse utilizando una serie de medios que sean accesibles para todos.
- » Es importante mostrar la proyección a nivel laboral que tienen los funcionarios, en la medida que vayan cumpliendo con las exigencias. Si se requiere capacitación adicional por su cuenta, referirlo para que la persona se proyecte y se prepare para alcanzar el nivel esperado. Esto es beneficioso tanto para la organización como para el trabajador, pues se constituye en un elemento de motivación adicional.

## 1.10 El seguimiento a la persona con discapacidad y a la organización empleadora

Una vez la persona inicie su trabajo, es importante definir con el área de gestión de personas y con el jefe inmediato, visitas periódicas para evaluar el desempeño de la persona en el puesto del trabajo y su adaptación a la cultura organizacional. En estas visitas se revisa si los ajustes razonables han sido implementados, si el jefe tiene dudas sobre el desempeño, y si se están presentando dificultades, solucionarlas a tiempo. Así mismo se rescata información de parte de la persona colocada en el puesto de trabajo, sus impresiones y percepciones respecto a su desempeño. Se aconseja que este seguimiento se haga a los 15 días de la vinculación, y posteriormente una vez al mes, por mínimo 6 meses, sin embargo, dado que este es un proceso absolutamente personal, cada persona y cada organización deberán evaluar la necesidad de extender o acotar el seguimiento laboral

En este contexto, a los empleadores y al funcionario con discapacidad les podría resultar útil mantener el contacto con la institución que participó en el proceso



de inclusión. Ellos cuentan con el personal entrenado que sabe cómo proceder frente a cualquier situación que se pueda presentar en el proceso de adaptación del nuevo empleado.