

CURSO DE GESTOR(A) DE INCLUSIÓN LABORAL



MÓDULO 3: BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS

3.1. Concepto de buenas prácticas

El concepto de “buenas prácticas” está en permanente construcción, producto de la constante evolución que tienen las relaciones interpersonales dentro de la empresa y los requerimientos propios de las personas con discapacidad y/o asignatarias de una pensión de invalidez a la hora de desempeñar una determinada función en su trabajo. Este concepto aún no alcanza un consenso entre los diversos actores que componen la relación laboral, sin embargo, existen algunas instituciones que han realizado esfuerzos por esclarecer esta temática.

Una de ellas, es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que en su recomendación N°195 promueve que los empleadores públicos y privados adopten buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos. Con todo, no esclarece lo que puede significar una buena práctica empresarial.

Por ende, ¿Qué se entiende por buenas prácticas dentro de la empresa?

La OIT entiende que una “(...) buena práctica en materia de relaciones laborales podría ser entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco del respecto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, pueda ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente”.

Por lo tanto, una buena práctica debe reunir todas las características necesarias para poder asegurar que el trabajador pueda desarrollar sus competencias de la mejor manera posible. Así, las buenas prácticas inclusivas son aquellas asociadas al conjunto de actitudes positivas que tiene el empleador y compañeros de trabajo para con el trabajador y que garantizan el adecuado desarrollo de las personas con discapacidad y/o asignatarias de una pensión de invalidez en su lugar de trabajo, asegurando dignidad y un trabajo decente para ellas. De esta manera, las buenas prácticas deben tender a que este grupo de personas pueda ejecutar un

trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual sus derechos sean garantizados y protegidos.

En el entendido que una buena práctica es aquella que permite que una persona con discapacidad pueda ejecutar las labores para la cual fue contratada en un ambiente laboral que le permita desarrollarse plenamente, es que se describe un decálogo de prácticas inclusivas que, conforme al criterio de la Comisión, se deben tener en consideración al interior de la empresa para poder fomentar el pleno ejercicio de las capacidades de las personas con discapacidad en su lugar de trabajo. Éstas serán clasificadas en aquellas que dicen relación con los lineamientos estratégicos en materia de inclusión que debe efectuar la empresa, y en las que se refieren a las distintas etapas que involucra el proceso de contratación de una persona con discapacidad y/o asignataria de una pensión de invalidez.



3.2. Lineamientos estratégicos que se sugiere efectuar a las empresas en materia de inclusión laboral de personas con discapacidad y/o asignatarias de una pensión de invalidez

Este punto tiene por objeto visibilizar cuáles son las directrices estratégicas que se proponen implementar en la empresa para poder comenzar con el proceso de contratación de personas con discapacidad y/o asignatarias de una pensión de invalidez. Al efecto, es posible señalar los siguientes lineamientos sugeridos:

- a.** Contar con una Política de Diversidad e Inclusión y con una Política de Prevención de Discriminación y Acoso que esté disponible para todos los trabajadores. Se recomienda que sea publicada con una estrategia comunicacional.
- b.** Realizar capacitaciones, campañas comunicacionales y eventos permanentes enfocados en la concientización y en la correcta inclusión, enfatizando en su valor para la compañía y trabajadores y no exclusivamente en el cumplimiento de la ley.
- c.** Generar mesas de trabajo multidisciplinarias, donde cada área aporte desde su rol a la generación de iniciativas que fomenten la inclusión de personas con discapacidad y/o asignatarios de pensión de invalidez. Contar con estas mesas ayudará a que la empresa logre establecer proyectos de inclusión que no sean sólo de responsabilidad de recursos humanos, sino que sea un trabajo colaborativo con las distintas áreas involucradas, trabajando en beneficio de la inclusión. Ejemplos: Prevención de Riesgos, Comunicaciones Externas, Recursos Humanos (en adelante RR.HH.), Marketing, Relaciones Laborales.
- d.** Crear Consejos de Diversidad e Inclusión compuestos por ejecutivos claves en la toma de decisión para apoyar y contribuir en las iniciativas que se desarrollen y fomentar el compromiso desde su liderazgo hacia la compañía. Además, contar con representantes de la línea ejecutiva en proyectos especiales para asegurar su correcta implementación y difusión.

- e. Descentralizar el rol de RR.HH. como únicos responsables de la inclusión de personas con discapacidad y/o asignatarios de una pensión de invalidez e indicar metas por equipos haciendo responsable a los Gerentes de su cumplimiento, idealmente siendo evaluado en sus métricas de desempeño.
- f. Realizar una participación activa en redes que permita compartir prácticas, fomentar que más organizaciones apoyen la inclusión estos grupos de personas y apoyar nuevas iniciativas públicas y privadas para una correcta inclusión.
- g. Crear informes de gestión que entreguen reportabilidad a gerentes de áreas y RR.HH. para dar seguimiento y control del cumplimiento de la ley de Inclusión.
- h. Contar con un Plan de Accesibilidad Universal para todas las dependencias, ejecutándose de forma prioritaria en los lugares en donde se incorporará una persona con discapacidad y/o asignataria de una pensión de invalidez, o en donde se atienda a público que podría tener algún tipo de discapacidad, con el objetivo de asegurar un desplazamiento sin inconvenientes.
- i. Generar alianzas con organizaciones intermediadoras y organizaciones de y para la discapacidad.
- j. Capacitar y educar a la totalidad de los trabajadores de la empresa en materias de inclusión laboral de personas con discapacidad y/o asignatarias de una pensión de invalidez.

3.3. Prácticas inclusivas al interior de la empresa para asegurar la adecuada selección, inducción, capacitación, gestión de desempeño y egreso de las personas con discapacidad y/o asignatarias de pensión de invalidez

Este título tiene por objeto describir las prácticas que se han implementado de acuerdo con cada uno de los pasos que componen el proceso de contratación, permanencia y egreso de la persona con discapacidad en el lugar de trabajo.

→3.3.1. Sobre el reclutamiento y selección de personal

Esta instancia tiene por objeto agrupar todas aquellas prácticas que digan relación con la incorporación, a un lugar de trabajo, de personas con discapacidad y/o asignatarias de una pensión de invalidez de acuerdo con las competencias que éstas posean. Así, se busca propiciar aquellas que tiendan a resolver las eventualidades que se presenten a la hora de contratar a estos grupos de personas, de forma que puedan identificar al candidato idóneo para el puesto de trabajo vacante.

Para lo anterior, se sugiere tener en cuenta a lo menos seis directrices, las que conducirán a la incorporación, de manera exitosa, de personas con discapacidad y/o asignatarias de pensión de invalidez al lugar de trabajo. Éstas son las siguientes:

- a.** Potenciar y promover la inserción laboral de este grupo de trabajadores. Para ello, se sugiere:
 - Fomentar una preparación inclusiva a las diversas áreas que componen la empresa.
 - Capacitar a todas las áreas que conforman la empresa en torno a la ley N°21.015, con el objeto de aplicarla de manera inequívoca y así lograr acciones inclusivas en el marco de la normativa.
 - Impartir charlas dentro de la empresa para lograr la concientización y sensibilización de los trabajadores de ella.

- Fomentar la participación de la empresa en ferias y exposiciones sobre inclusión laboral.
 - Incorporar al área de RR.HH. especialistas en materias de gestión e inclusión laboral. Se sugiere incorporar al equipo de selección de personal especialistas sobre la materia con el objeto de estandarizar y universalizar los procesos de contratación de personal.
 - Adaptar a un formato con accesibilidad universal todos los concursos o bases de postulación (por ejemplo: letras, tamaños y colores estandarizados y formatos audibles, braille y cualquier otra que permita su adecuada comprensión universal).
 - Promover la difusión de las ofertas laborales en diversas fuentes de reclutamiento con el objetivo de asegurar que ellas lleguen a conocimiento de la mayor cantidad de personas posible.
- b.** Asegurar que no existan ofertas de trabajo o procesos de selección que implique discriminación arbitraria en perjuicio de la persona en razón de su discapacidad. Lo anterior implica:
- Asegurar que en la difusión de las ofertas laborales se expliciten las características del perfil funcional del cargo al cual se está postulando.
 - Informar las características del cargo vacante y/o la oferta laboral de que se trate, explicitando los requisitos que se requieren para su desempeño Ej.: idoneidad, tipo de relación jurídica del empleo, reglas de evaluación del desempeño, etc.
 - Precisar los mecanismos de evaluación que se usarán en el proceso de selección.
 - Asegurar que los requisitos para acceder al cargo sean universales, impidiendo la incorporación de exigencias que puedan implicar algún tipo de discriminación arbitraria.
- c.** Incorporar ajustes necesarios y formatos accesibles para los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se sugiere determinar las tareas que componen un trabajo y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades.
- d.** Posibilitar días libres remunerados adicionales al feriado legal para los trabajadores con discapacidad y/o asignatarios de pensión de invalidez que necesiten asistencia médica y/o rehabilitación.

- e. Posibilitar el contar con prestación de servicios en modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia para fomentar nuevas maneras de trabajar y además disminuir tiempos y costos de traslados para estas personas que trabajen en edificios corporativos.
- f. Contar con 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.



→3.3.2. Procesos de inducción

“La inducción y formación son los procesos de formación de personas con discapacidad y trabajadores/as que se desempeñarán con él/ella, para la preparación de ingreso en el puesto de trabajo e iniciativas de aprendizaje continuo.

El objetivo de esta categoría es preparar al equipo de trabajo ante la llegada de un/a trabajador/a con discapacidad y acompañar a las personas con discapacidad en el proceso de inducción al puesto de trabajo y posterior seguimiento”.

Es importante, entonces, considerar las siguientes materias y propuestas:

- a. Brindar apoyo en el ingreso o en el reingreso al trabajo para aquellos que adquirieron una discapacidad o pensión de invalidez durante el ejercicio de sus funciones, identificando los ajustes que sea necesario disponer para el correcto desempeño del cargo de que se trate.
- b. Finalizado el proceso de selección y formalizado el contrato de una persona con discapacidad, realizar una entrevista con el objeto de determinar qué tipo de apoyos necesitará de forma permanente o temporal a fin de que la función se pueda ejecutar con eficiencia; por ejemplo, ajustar el puesto de trabajo (mobiliario, equipos, etc.). Para ello, se podría acudir a la herramienta del análisis del puesto de trabajo.
- c. Que los ajustes razonables se apliquen a las funciones esenciales del cargo determinado y se definan y ejecuten con miras a que se desarrollen las funciones del cargo de manera eficiente considerando el tipo de discapacidad que pretendan regular.
- d. Fase de acompañamiento.
 - RR.HH. orientará su programa de inducción al acompañamiento en la fase de incorporación de personas con discapacidad y/o asignatarias de pensión de invalidez, adaptado a las necesidades específicas de apoyo de cada persona (según requerimiento solicitado y/o tipo de discapacidad).
 - Incorporar dentro del proceso de inducción la figura del compañero guía, que sea previamente capacitado en materias que digan relación con el buen trato, autonomía y vida independiente: al momento del ingreso, se sugiere que cada persona con discapacidad y/o asignataria de pensión de invalidez tenga un compañero guía que le proporcionará la ayuda necesaria durante, a lo menos, el primer mes, especialmente dentro de las funciones que deba realizar e instrumentos a emplear. Entre otras acciones, apoyará la sociabilización, la integración y el apoyo en la utilización de sistemas de información.

- e. Desarrollar materiales de inducción accesibles, en distintos formatos para disminuir la necesidad de estar adaptando en cada ocasión el material para las personas con discapacidad, en caso de requerirlo.
- f. Contar con un procedimiento de inducción inclusivo cuyo instrumento principal sea la guía de inducción en formato accesible. Entre las temáticas a abordar dentro de este proceso se encuentran: prevención de riesgos inclusivos, plan de emergencia y evacuación.
- g. Contar con un video de inducción en formato accesible, con lengua de señas, subtulado y audio descripción, que explique el funcionamiento de la empresa.
- h. Al finalizar el proceso de inducción, realizar una encuesta que cuente con los apoyos necesarios para que las personas con discapacidad y/o asignatarias de pensión de invalidez puedan realizarla de manera autónoma y con la confidencialidad necesaria; esto con el fin de realizar la mejora continua del proceso de inducción.

→3.3.3. Capacitación

“Capacitar significa preparar a una persona para un cargo, tarea o labor específica, de manera que pueda desenvolverse correctamente en las funciones para las que fue asignado”.

Lo que se busca es preparar a la persona con discapacidad y/o asignataria de pensión de invalidez para que pueda aumentar sus competencias técnicas, y así desarrollar de la mejor manera posible la labor para la que fue contratada.

En materia de capacitación se sugiere:

- a. Potenciar programas de capacitación dentro de la empresa con la finalidad de que todos los trabajadores sean precursores activos del proceso de inclusión laboral.
- b. Asegurar que el proceso de capacitación se encuentre adaptado para estos grupos de trabajadores, atendiendo a la diversidad de

condiciones de salud de que se trate y teniendo en consideración el diseño universal de aprendizaje.

- c. Contar con un curso de lengua de señas para los equipos en donde tengan personas sordas usuarias de esta lengua o bien personas que atiendan público de manera presencial.
- d. Contar con un protocolo para la incorporación de perros de guías, de señal o de servicio que acompañen a los trabajadores con discapacidad, de conformidad a la Ley N°20.025 y cualquier otra norma que corresponda para estos efectos.
- e. Tener un programa de capacitación de evacuación en emergencias respecto a estos grupos de trabajadores.
- f. Tener programas de aprendizaje con un coach inclusivo, que logre guiar a los trabajadores cuando presenten alguna dificultad y este se encuentre fuera del alcance de la jefatura.
- g. Realizar feedback permanente, lo que será de suma importancia para estos trabajadores, con el fin de ir trabajando constantemente su adaptación a las formas de trabajo, como operaría respecto de todo trabajador que se incorpora por primera vez.



→3.3.4. Desarrollo de las personas

Esta directriz dice relación con la posibilidad de las personas con discapacidad y/o asignatarias de pensión de invalidez para adquirir las capacidades y experiencia necesarias, a fin de progresar en sus carreras al interior de la empresa. Para lo anterior, es sumamente importante que se les entregue la información sobre desarrollo y perspectivas de su carrera. Todo ello, mediante medios accesibles para todos los trabajadores.

En esta materia, se sugiere que RR.HH. identifique las áreas de mejora de acuerdo con las competencias específicas que tiene cada trabajador en el desempeño de sus funciones y de la experiencia que posee, con el objeto de identificar formación y capacitación pertinente para que puedan avanzar en su carrera interna.

A este respecto se sugieren como pasos importantes a desarrollar en el marco de la capacitación, los siguientes:

- a. Desarrollar planes de mejora, identificados a partir de los requerimientos específicos del cargo y del desempeño, de acuerdo con las situaciones detectadas.
- b. Desarrollar mecanismos que garanticen que no se produzca discriminación alguna por razón de discapacidad en el desarrollo profesional (sistema de remuneraciones, promoción interna, evaluación del desempeño, comunicación interna, beneficios sociales, sistema de capacitación, etc.).
- c. Fomentar planes de desarrollo de carrera, evaluando y reevaluando las competencias y habilidades de los trabajadores con discapacidad y/o asignatarios de pensión de invalidez, especialmente cuando se produzcan cambios de funciones, de cargo o cambio de estamento.
- d. En caso de variación de la condición de discapacidad y/o asignatario de pensión de invalidez, o que un trabajador las adquiera durante el ejercicio de su cargo, y siempre que los ajustes razonables no sean posibles de ninguna forma, se sugiere que la empresa evalúe la factibilidad de adoptar acciones concretas que le permitan, entre otras medidas, disponer el cambio de funciones según tipo de discapacidad o pensión adquirida o que presente el trabajador, la

realización de capacitaciones que tiendan a la reconversión laboral del mismo trabajador u orientar al equipo de trabajo.

→3.3.5. Movilidad interna

En este título se proponen mecanismos que el empleador puede poner a disposición del trabajador para impulsar el desarrollo de su carrera. El objetivo es proponer medidas que permitan compatibilizar las expectativas que cada persona tiene al momento de definir una línea de desarrollo y crecimiento profesional con las oportunidades de ascenso que puede generar la empresa.

Al respecto, se sugiere:

- a. Garantizar que todos los trabajadores que cumplan los requisitos para los concursos internos cuenten con los mismos niveles de acceso, adaptando los procesos a los requerimientos de las personas con discapacidad y/o asignatarias de pensión de invalidez. De igual forma, propender a que las consultoras y los comités de selección, en caso de incorporarlos en estos procesos, cuenten con orientaciones y procesos adaptados a las necesidades requeridas de accesibilidad.
- b. Evaluar en igualdad de condiciones los méritos de los postulantes, sin discriminación de ningún tipo.



→3.3.6. Evaluaciones de desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos que dicen relación con la ejecución de las tareas que competen según el cargo para el cual fue contratado el trabajador. **Al respecto se sugiere:**

- a. Que los procesos de evaluación del desempeño se realicen de acuerdo con los criterios establecidos para todos los trabajadores, en igualdad de condiciones y sin discriminación.
- b. Que se realice una adecuada planificación del desempeño considerando los perfiles de cargo, los estándares de rendimiento y adaptación de tiempos y metas si es necesario.
- c. Respecto del rol del evaluador, se propone potenciar la capacitación de las jefaturas y directivos, con el fin de ser parte del proceso de inclusión de este grupo de trabajadores.
- d. Desarrollar planes de mejora, identificados a partir de los requerimientos específicos del cargo y del desempeño, de acuerdo con las situaciones detectadas. Es importante que los formatos y medios de difusión de las respectivas evaluaciones tengan el carácter de universalmente accesibles.



→3.3.7. Término de la relación laboral

Para efectos de desarrollar este título, se hace necesario tener presente ciertas obligaciones legales que son propias del término de la relación laboral entre el trabajador y el empleador conforme a la normativa vigente. Estas se encuentran reguladas en los artículos 159 y siguientes del Código del trabajo y pueden resumirse, principalmente, en tres:

- (i) Entregar carta de aviso de despido (notificada personalmente al trabajador o enviada por correo certificado en caso de que este no quiera acusar recibo personal de la carta) o acusar recibo de carta de renuncia por parte del trabajador, o suscribir documento de mutuo acuerdo ante ministro de fe, o informar por escrito por carta certificada o personalmente del término de contrato de plazo fijo o de trabajo o faena determinada, o por fuerza mayor o caso fortuito, o por haber sido sometido el empleador a un procedimiento concursal de liquidación);
- (ii) Notificar el término de la relación laboral en el sitio web de la Dirección del Trabajo;
- (iii) Firmar y ratificar el finiquito ante un ministro de fe.

En el entendido que el empleador debe cumplir con estas obligaciones, a continuación se enuncian prácticas que, sin perjuicio de no constituir un imperativo para el empleador, constituyen una base para poder proceder de manera idónea frente al despido de una persona con discapacidad y/o asignataria de pensión de invalidez, con miras a una recolocación laboral oportuna de la misma.

- a. Al momento de la contratación, la empresa debiese entregar toda la información relativa a la duración de la relación laboral, las condiciones específicas de desempeño y mantención del cargo o de aquellas que digan relación con el término del contrato de trabajo, de acuerdo con la normativa legal vigente y a través de los mecanismos y/o medios adecuados que garanticen la accesibilidad universal.
- b. Creación de un protocolo de término de la relación laboral para este grupo de trabajadores. Se sugiere que RR.HH. adopte todas las

acciones necesarias para garantizar un trato adecuado y respetuoso, procurando procesos de egreso transparentes e informados. En esta línea, el empleador propenderá a facilitar el ejercicio del derecho de acceso a la información en igualdad de condiciones para estos trabajadores, efectuando los ajustes necesarios para la presentación de solicitudes, notificaciones, tramitación del procedimiento y entrega de la información.

- c. Se sugiere que el superior jerárquico informe oportunamente los casos de no renovación o término anticipado del contrato de trabajo, con el objeto de que cada persona pueda preparar su salida.
- d. Políticas de puertas abiertas: se sugiere que cada trabajador tenga la posibilidad de generar una reunión con algún gerente/subgerente/jefatura para hacer una denuncia sobre algún tipo de discriminación. Además, se propone que el líder que tome este requerimiento haga la denuncia a los canales de ética correspondientes para que se lleve a cabo la investigación pertinente.
- e. Planes de Acción: se sugiere que la jefatura aplique un plan de acción en donde se le muestren al trabajador las oportunidades de mejora. Se sugiere, además, acordar un plazo de revisión de dichas mejoras (de 3 meses, por ejemplo) para claridad de ambas partes, junto con las posibles opciones y medidas a adoptar luego de transcurrido ese plazo.

