Patrocinado por:

Guía Práctica
para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad

Manual de buenas prácticas
para apoyar a las empresas en su camino hacia la inclusión,
desde experiencias reales de empresas inclusivas
dispuestas a compartir sus aprendizajes

Ejecutado por:

Mesa de contenidos

Guía Práctica
para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad

Manual de buenas prácticas
para apoyar a las empresas en su camino hacia la inclusión,
desde experiencias reales de empresas inclusivas
dispuestas a compartir sus aprendizajes

Patrocinado por:

Ejecutado por:

Mesa de contenidos

Contenido

1

6 **Introducción**

2

8 **Metodología**

10 **2.1** Método de investigación

10 **2.2** Diseño metodológico

12 **2.3** Análisis de los datos

12 **2.4** Definición de categorías

3

15 **Cultura inclusiva**

16 **3.1** BBPP de Gobernanza inclusiva

16 **a)** "Política de Diversidad e Inclusión (D&I)"

18 **b)** "Comité inclusión, género y diversidad / Vive inclusivo"

19 **c)** "Grupo de afinidad de discapacidad (GAD) y grupo de afinidad de género (GAG)"

20 **3.2** BBPP de Sensibilización y concientización

20 **a)** "Charlas unconscious bias (Sesgos Inconscientes)"

21 **b)** "Charlas de atención inclusiva"

22 **c)** "Charlas de sensibilización sobre sesgos asociados al trabajo de PcD"

23 **d)** "Charla sobre qué es discapacidad y cómo certificarla para trabajadores/as"

25 **e)** "Charlas a contratistas sobre marco legal de inclusión de personas con discapacidad"

26 **f)** "Seminario institucional de inclusión"

27 **g)** "Capacitaciones en lengua de señas para trabajadores/as"

29 **3.3** BBPP de Accesibilidad universal y ajustes razonables

29 **a)** "Ajustes razonables"

30 **b)** "Marcaje con clave sin huella dactilar"

31 **c)** "Adecuaciones digitales en página web de bienvenida y portal de personas"

32 **d)** "Portal de empleos accesible"

33 **e)** "Adaptación y/o ajustes a módulos de capacitación en modalidad e-learning"

34 **f)** "Liquidación de sueldo en Braille"

35 **g)** "Intérprete de lengua de señas en actividades masivas de la empresa"

36 **h)** "Implementación de beepers para situaciones de emergencia"

37 **i)** "Monitor de seguridad en obras"

38 **3.4** BBPP de Reportabilidad

38 **a)** "Control y seguimiento: KPI de Política de Inclusión"

39 **b)** "KPI por tipo de discapacidad (cuota para PcD visual")

41 **3.5** BBPP en Comunicaciones

41 **a)** "Estrategia comunicacional para fomentar una cultura inclusiva"

Contenido

4

42 **BBPP de Reclutamiento y selección**

43 **a)** “Análisis de puesto de trabajo (APT)”

45 **b)** “Entrevistas especializadas de selección”

46 **c)** “Publicación de avisos, currículos ciegos, ajuste de proceso”

48 **d)** “Preparación inclusiva al área de RRHH”

49 **e)** “Programa de referidos Yo Incluyo”

50 **f)** “Contratación de PcD como principal recurso humano”

5

51 **BBPP de Inducción y Formación**

52 **a)** “Espacio de presentación del área de D&I en inducción corporativa presencial de trabajadores/as y líderes”

53 **b)** “Inducción al equipo receptor”

56 **c)** “Storytelling: Hablemos de inclusión de PcD”

58 **d)** “Empleo con apoyo”

6

60 **BBPP de Retención y desarrollo**

61 **a)** “Adaptación de funciones y horarios de trabajo para personas en procesos de rehabilitación”

62 **b)** “Buses de acercamiento inclusivos”

63 **c)** “Beneficio seguro complementario de salud”

64 **d)** “Programas de beneficios de inclusión”

65 **e)** “Evaluación de desempeño ajustada para PcD”

67 **f)** “Seguimientos laborales a PcD”

7

70 **BBPP de Término de la relación laboral**

71 **a)** “Término de la relación laboral”

8

72 **Conclusiones**

9

74 **Bibliografía**

10

79 **Anexo 1: Formulario BBPP ReIN**

1 Introducción

La Red de Empresas Inclusivas (ReIN) es una agrupación de empresas chilenas y multinacionales que trabajan en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad (PcD), funciona desde el año 2015 con el patrocinio de SOFOFA y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Entre sus objetivos principales destacan “consensuar y difundir buenas prácticas de inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas”. Para cumplir esta tarea, la Red desarrolló un “Manual de Buenas Prácticas Laborales respecto a la inclusión de personas con discapacidad”, que incorporó el análisis y revisión de más de 70 iniciativas de empresas socias de la ReIN, que realizan acciones en esta materia.

El propósito de este Manual es entregar herramientas a empresas que inician sus procesos de inclusión y a aquellas que ya han incorporado prácticas inclusivas en su quehacer diario. Está diseñado sobre la base de distintas iniciativas exitosas que contribuyen a la inclusión laboral de PcD, todas respaldadas por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la OIT y los convenios que Chile ha ratificado en temas de trabajo decente y ajustes razonables. Este cuerpo metodológico incluye los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Método Estrella y Modelo de Empleo con Apoyo, ambos desarrollados en España.

Este Manual de Buenas Prácticas da cuenta de una mirada teórica relacionada a los procesos de inclusión de PcD. Su enfoque práctico se basa en que la fuente de conocimiento se genera desde las experiencias de las empresas que componen la ReIN. Por lo mismo, se trata de una herramienta referencial donde cada experiencia representa una respuesta a una necesidad particular que, en función de los recursos disponibles y posibilidades de desarrollo, las empresas promotoras de estas buenas prácticas han desarrollado de manera exitosa.

Cabe consignar que desde el 2017, la Ley 21.015 incentiva la contratación de personas con discapacidad al mundo laboral, exigiendo que al menos el 1% de la dotación de las empresas esté compuesta por personas que presenten alguna discapacidad. En este sentido, es fundamental comprender el marco de referencia en el que deben realizarse dichas prácticas, considerando el enfoque de derechos y los procesos técnicos necesarios para lograr experiencias exitosas.

Una de las características propias de la cultura de la ReIN es la capacidad de trabajar colaborativamente. Empresas que se desenvuelven en el marco de la competencia, trabajan unidas para centrarse en el foco principal de esta Red: la correcta inclusión de personas con discapacidad en el mundo laboral. A través de sus experiencias, estas compañías trabajan y aportan en el desarrollo de este Manual, y es su mesa de contenidos la encargada de visar los elementos que lo componen.

Si bien es cierto que este Manual se construye en base a las experiencias que distintas empresas muestran como buenas prácticas laborales en temáticas de inclusión, esto no significa, bajo ninguna circunstancia, que las acciones aquí mencionadas agoten el quehacer de éstas en esta materia. La gran mayoría de las compañías que participaron en la formulación de este manual tienen otras iniciativas que no se mencionan en este documento y que, generalmente, se enmarcan en una acción permanente en torno a la inclusión y diversidad. De esta manera, el

Manual de Buenas Prácticas Empresariales no pretende mostrar ni comparar la trayectoria que las empresas participantes tienen en la materia, sino que busca constituirse como vitrina de acciones replicables.

Este “Manual de Buenas Prácticas Laborales respecto a la inclusión de personas con discapacidad” debe considerarse como una herramienta en constante evolución. Existen más desafíos y cambios en temas normativos y prácticas empresariales que son fundamentales para la incorporación sistemática de nuevas iniciativas. Esta herramienta constituye un primer sondeo de experiencias innovadoras y de gran riqueza, no obstante, creemos que es fundamental su revisión y actualización futura para la construcción de nuevas versiones. Cada vez mejores, cada vez más inclusivas.

Agradecemos la colaboración y aportes para la construcción de esta guía a:

Revisión de Contenido:
Daniela Valdebenito, Terapeuta Ocupacional, Inclusiva Consultores.
Carla Bartolucci, Terapeuta Ocupacional, Inclusiva Consultores.
Antonia Hornig, Terapeuta Ocupacional, Inclusiva Consultores.
María Isabel Gatica, Terapeuta Ocupacional, Inclusiva Consultores.
Mesa de Contenidos, Red de Empresas Inclusivas

Revisión de Metodología:
Leonora Vial, Cientista Política, Inclusiva Consultores.

Edición de Contenido:
Francisco Luque, Periodista
Francisco González, Sociólogo

2 Metodología

El concepto de buenas prácticas (desde ahora BBPP) surge en el ámbito anglosajón ligado a la gestión pública y toma la forma de premios o concursos en que se busca destacar experiencias que han tenido una forma de hacer las cosas que sobresale del resto. Löffler (2000) señala que una BP "provee de un conjunto de ejemplos probados y soluciones que pueden ayudar a resolver los problemas" (Armijo, 2004).

En esta misma línea, las BBPP se vinculan a los procesos de benchmarking y sus principales objetivos son: apoyar el mejoramiento de la gestión, apoyar soluciones de problemas de mayor complejidad (mostrando cómo "lo hicieron otros" y estimulando la búsqueda de soluciones innovadoras), fomentar la asociatividad para enfrentar las distintas problemáticas en campos específicos, establecer un ambiente de competitividad e incentivos a través de visibilizar los resultados, comparar y estimular el buen desempeño apoyando los procesos de evaluación de la gestión (Armijo, 2004).

De lo señalado por Armijo, se destaca como fundamental de una BP la importancia de la búsqueda de solución de problemas a través de iniciativas asociativas e innovadoras, así como destaca la importancia en los resultados obtenidos y la evaluación de la gestión. Frente a lo anterior, algunos de los criterios a incluir en este Manual y que son reconocidas en las iniciativas son:

- **Que sean innovadoras:** es decir, que sean iniciativas que siendo nuevas o no, utilicen modos diferentes de realizar prácticas y abordar problemáticas tradicionales.
- **Que busquen la solución de un problema:** eliminando las barreras actitudinales, arquitectónicas, de entrada, o de desarrollo para PcD u otros grupos de la diversidad o especial protección[1].
- **Que sean asociativas:** es decir, que cuenten con la asesoría de entidades expertas en temas de inclusión de PcD.
- **Que consideren elementos de evaluación de resultados:** que contemplen indicadores medibles para evaluar el éxito de las actividades.

La teoría sobre BBPP además nos presenta la importancia de cómo se hacen las cosas, más que fijar el foco en los resultados. En este sentido, dentro de las BBPP pueden encontrarse proyectos que no han resultado exitosos y otros que sí. De esta manera, se generan dos perspectivas respecto al concepto: una "concepción abierta de las BBPP" centrado en la valoración cualitativa de criterios de la gestión de ciertas iniciativas y la segunda perspectiva, asume que una BP sólo puede determinarse por los procesos de evaluaciones rigurosas. En general la literatura evita adoptar posiciones excluyentes, considerando una BP aquella que posea o no un proceso de evaluación sistemático (Armijo, 2004).

1. Se entiende por grupos de la diversidad o de especial protección a 15 categorías definidas en la Ley 20.609 de no discriminación (Ley Zamudio) estos son: personas mayores, jóvenes, extranjeros, personas pertenecientes a algún pueblo indígena, personas de los grupos de la diversidad sexual, mujeres, personas con diferente creencia religiosa, opinión política, filiación, sindicalización o falta de ella, diferente apariencia física, situación socioeconómica, enfermedad y discapacidad (Art. 2 Ley 20.609).

Para efectos de este Manual se reconoce la importancia cualitativa de los criterios de las iniciativas presentadas desde sus intenciones, entendiendo que no todos los casos se han sometido a una evaluación de resultados medibles que puedan determinar su éxito objetivo, en muchos casos su éxito está declarado como percepción de sus responsables.

El apelativo de BP va en estricta relación al aporte que nos deja una iniciativa. Por esto, para identificarla se consideran sus procesos de evaluación, la claridad de sus objetivos, los estándares de desempeño que expresen condiciones de calidad como eficiencia y eficacia. Todas estas particularidades otorgan sentido a los procesos de selección de BBPP en un ámbito particular. De igual forma, las BBPP seleccionadas deben tener posibilidades de ser replicables en otros contextos, dado que uno de los propósitos de este Manual es "referencial", es decir que sea una guía para empresas que están iniciando acciones en temas de inclusión. Por ende, las BBPP seleccionadas deben cumplir:

- **Que sean técnicamente posibles:** es decir, que fueron llevadas a cabo y no se declararon inconvenientes en su realización.
- **Que sean replicables y adaptables:** no están condicionadas a un contexto específico que dificulte aplicarla y desarrollarla en otra empresa.
- **Que utilicen recursos posibles:** utilizan recursos económicos y humanos que disponen las empresas y tienen un bajo uso de elementos que impactan al medio ambiente.
- **Que logren permanencia en el tiempo:** se declara la intención de que las iniciativas se continúen desarrollando en las empresas o éstas por su naturaleza pueden continuar desarrollándose de manera continua.

Finalmente, el último criterio a incorporar y no por esto menos importante, es que las BBPP mostradas se desarrollen centradas en la persona y basadas en un marco de Derechos Humanos, tal y como lo presenta la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y la OIT en sus Recomendaciones. De esta manera cada BP seleccionada incluye principios tales como: la equiparación de oportunidades, acción afirmativa, ajustes razonables, concientización y sensibilización, entre otros.

- **Centradas en la persona y que abordan la inclusión social desde el modelo social y la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad:** dan espacio a la participación de sus actividades de diversos grupos de trabajadores/as y áreas de cada empresa y busca beneficiar a PcD o de los grupos diversidad o especial protección en un marco de derechos y deberes.

Por consiguiente, el ordenamiento de cada BP de este Manual se presenta con: una descripción de las actividades, la presentación de los recursos que se requieren para llevarla a cabo y los indicadores de gestión.

2.1 Método de investigación

Para este estudio se utiliza una metodología cualitativa de carácter inductiva, partiendo de los datos para comprender cómo se desarrollan las iniciativas inclusivas de diferentes empresas pertenecientes a la ReIN de SOFOFA. Este método cuya corriente epistemológica influyente es la fenomenología, se basa en la comprensión del fenómeno a partir del sentido que adquieren las cosas para los propios informantes, permitiendo realizar análisis a través de categorías abiertas (Martínez, 2011).

Tipo de investigación cualitativa: Teoría fundamentada

La teoría fundamentada es una metodología de investigación cualitativa que busca generar teoría a partir de los datos, con un procedimiento de análisis inductivo (Glaser & Strauss, 1967). Para este estudio, es la revisión de las iniciativas expuestas por las empresas pertenecientes a la ReIN, a la luz de la definición teórica de BP y sus distintos criterios, la que determina si son BBPP.

De los datos recogidos, los puntos claves de la información se marcan con una serie de códigos, agrupándose por conceptos similares. Estos, se pueden ubicar en categorías preconcebidas o formar categorías nuevas. En la teoría fundamentada la recogida de datos, su análisis y la teoría misma se encuentran relacionadas (Monje, 2011).

Para este estudio, se utiliza la codificación abierta, donde se desglosan los datos en citas y son agrupados en códigos, es decir “se desglosan los datos en distintas unidades de significado” (Cuñat, 2007 p:7).

De esta manera, se realiza un método comparativo constante, que coteja la información recogida para encontrar patrones de comportamiento, explorando en las diferencias y similitudes de las distintas iniciativas (Cuñat, 2007).

En cuanto a los criterios, este estudio se regirá por la saturación teórica que es el “criterio a partir del cuál el investigador decide no buscar más información relacionada con una determinada categoría” (Cuñat, 2007 p:11) Es así como se establece discriminar en el análisis de datos, a aquellas empresas que cuenten con más de una iniciativa o que su objetivo principal, se repita en otra buena práctica ya expuesta.

La revisión de literatura es un proceso constante de la clasificación teórica y la escritura teórica, siendo un refuerzo, ilustrativo, ejemplo o enriquecimiento de la teoría generada desde las prácticas (Cuñat, 2007).

2.2 Diseño metodológico

El diseño metodológico lo compone: el universo, la muestra, el método de muestreo, el instrumento de recolección de la información y el período de aplicación.

En cuanto al universo de la muestra, la ReIN está compuesta por una total de 53 empresas[2] con membresía activa. El formulario se envió a un total de 42 empresas (que son aquellas que cuentan con persona de contacto vigente) y se logró una muestra de 32 empresas, constituyendo el 60%

2. Según registro noviembre 2019, con membresía activa.

del universo. Entre las 42 compañías a las que se les envió el formulario: 3 señalaron no contar con una buena práctica para mostrar, por llevar un tiempo muy incipiente de participación en la ReIN y hubo una tasa de no respuesta del 16,7% (7 empresas no contestaron el formulario).

La muestra para el uso de metodologías cualitativas no necesariamente es representativa del Universo de estudio y para efectos de esta investigación se cumple con la recomendación teórica en la teoría fundamentada de 30 a 50 casos (Creswell, 2009).

En total se recopilaron 75 formularios, cada uno con una buena práctica (las empresas presentan entre 1 y 7 BBPP). El período de aplicación se establece entre el 30 de junio y el 11 de octubre de 2019.

Los criterios de selección de las BBPP que se presentan en este Manual son:

- Evitar la sobre representación de empresas por sobre otras.
- Evitar la sobre representación de tipos de iniciativas y categorías por sobre otras.
- Evitar la saturación de información de un tipo de iniciativa.
- Destacar prácticas diferenciadoras, de las empresas que envían sobre tres iniciativas, se busca destacar aquellas actividades que no fueron presentadas por más empresas, omitiendo iniciativas que ya han declarado realizar otras.

A partir de estos criterios se presenta un máximo de 3 iniciativas por cada empresa que completa los formularios, quedando integradas por 47 prácticas.

El método de muestreo es no probabilístico de “participantes voluntarios o autoseleccionados” donde los informantes se proponen como participantes o responden activamente a una invitación, para este caso son quienes activamente acceden a responder el formulario.

El instrumento utilizado es un formulario auto aplicado (a cada instancia que la empresa “sugiere” como buena práctica) vía correo electrónico dirigido a los representantes de la ReIN de cada empresa socia. En la mayoría de los casos los representantes son jefes de Recursos Humanos, gerencias de Recursos Humanos y sub gerencias. A todos los agentes se les ofrece la posibilidad de apoyo telefónico (entregado a las 32 empresas que envían sus formularios) y/o asistencia presencial, instancia que fue requerida por 3 de las 32 empresas participantes.

El formulario contiene 12 ítems de desarrollo, elaborado en base a aspectos que engloban el programa de intervención: título, grupo objetivo, descripción, responsables, recursos y KPI (Ver Anexo 1).

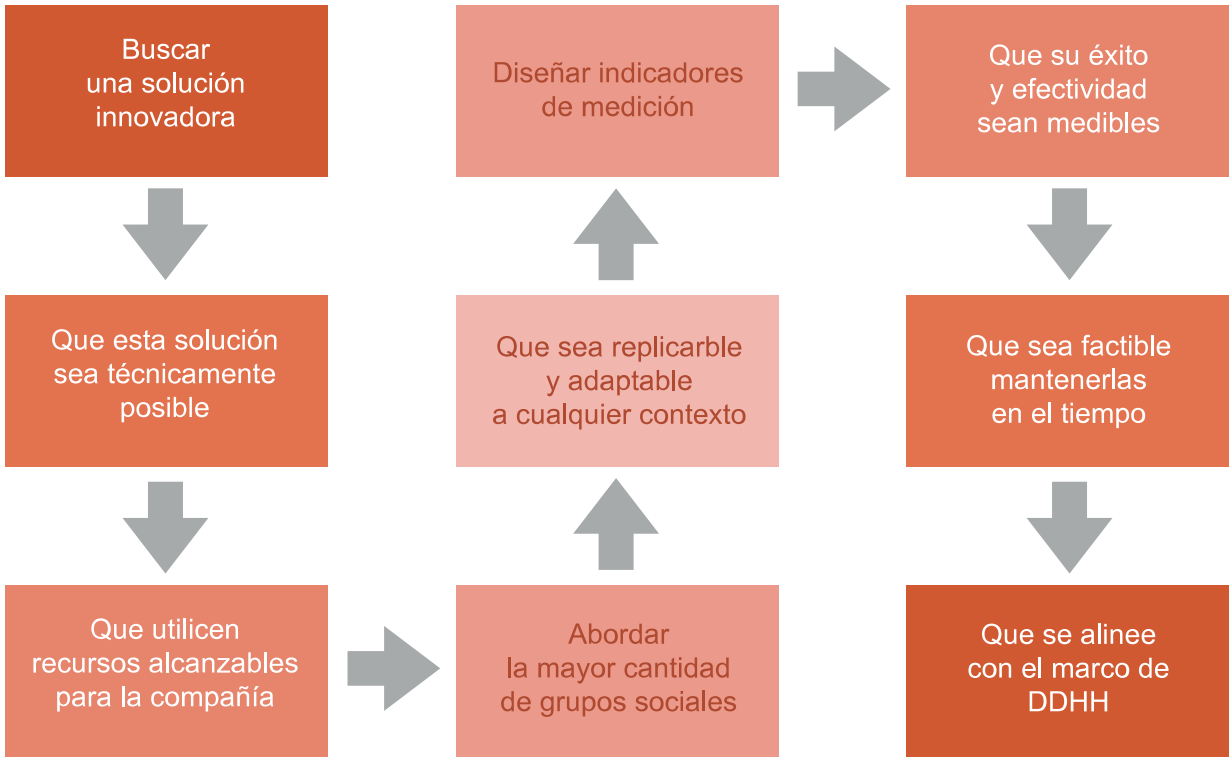
La información recopilada en los formularios aplicados fue codificada con el programa de análisis de información cualitativo Atlas.ti [3], la información fue desglosada en citas y agrupadas en códigos, lo que forman los criterios transversales de una buena práctica.

3. ATLAS.ti es un programa de análisis cualitativo que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos (Lewis, 2004; Hwang, 2008).

2.3 Análisis de los datos

En las iniciativas declaradas por las empresas pertenecientes a la ReIN, se reconocen los criterios establecidos en la definición de BBPP y un diseño de construcción y definición:

Diseño de Buenas Prácticas (BBPP) Empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, además de los criterios de la definición de BBPP, se incluyen aquellos presentados en el tipo de investigación, como es el "criterio a partir del cual el investigador decide no buscar mas información relacionada con una determinada categoría" discriminando en el analisis de datos, aquellas empresas que cuenten con más de una iniciativa o que su objetivo principal, se repita en otra BP ya expuesta.

2.4 Definición de categorías

Las categorías identificadas responden a los criterios de selección propuestos en la definición de BBPP, a las categorías del ciclo de vida laboral propuestas por la ReIN y a los criterios presentados en el tipo de investigación. En total se detallan ocho categorías: cuatro de soporte definidas como categorías transversales y cuatro relacionadas al ciclo de vida del/la trabajador/a.

Entre las categorías trasversales se encuentran: cultura inclusiva, que incluye subcategorías tales como: gobernanza, concientización, accesibilidad y reportabilidad. Las cuatro categorías correspondientes al ciclo de vida laboral son: reclutamiento y selección, inducción y formación, retención y desarrollo de carrera y término de vida laboral.

Como se señala, la categoría cultura inclusiva, incluye una subcategoría denominada “gobernanza”, que se relaciona a aquellas políticas internas de las empresas en temas de Diversidad e Inclusión (D&I). Cabe destacar que la mayoría de las empresas socias de la ReIN cuentan con políticas de D&I vigentes en sus organizaciones, muchas de ellas se crean antes de la promulgación de la Ley 21.015 que incentiva la contratación de PcD.

2.4.1 Categorías de soporte:

- **Cultura inclusiva:** Se define como las acciones que inciden en la formación de una cultura organizacional que valora la diferencia en distintos tipos de expresiones, de manera transversal en los grupos de interés: trabajadores/as, proveedores, clientes, entre otros. Considera actividades que contribuyan a la disminución de barreras actitudinales, tales como mitos, prejuicios y estereotipos y también actividades de orientación y acompañamiento con enfoque inclusivo y de derechos. Por ejemplo, prácticas de comunicación interna, desarrollo de comités de inclusión multidisciplinario, iniciativas de sensibilización, charlas de sensibilización, charlas sobre discapacidad, entre otros. Dado lo anterior, se definen cinco subcategorías en cultura inclusiva, estas son:

- **Gobernanza:** Se define como las acciones de sistematización de acuerdos y declaraciones de la empresa en torno a la temática. Incluye políticas de diversidad e inclusión, protocolos de acción y sistemas de gestión, entre otros. Para efectos de este Manual, sólo se mostrará la política de una empresa, que contiene algunos elementos diferenciadores, pese a esto, la mayoría de la empresas que participan en la ReIN tienen Políticas de Diversidad e Inclusión que pueden revisarse en el siguiente link *http://www.empresainclusiva.cl/politicasdeinclusion/*

- **Sensibilización y concientización:** Se definen como todas aquellas acciones que tienen como objetivo abordar los mitos, prejuicios y estereotipos que existen en la sociedad sobre las PcD y establece dentro de sus acciones, tal y como señala la Convención, promover el modelo social[4], combatir las barreras actitudinales y concientizar (hacer consciente la brecha y el derecho al empleo).

- **Accesibilidad y ajustes razonables:** Concerniente a los espacios físicos, el lenguaje y las comunicaciones[5], en el caso de las personas con discapacidad, las señaléticas, dispositivos externos y tecnologías asistidas, entre otros. Los ajustes razonables[6] se definen como “las medidas de adecuación del ambiente físico, social y de actitud a las carencias específicas de las personas con discapacidad que, de forma eficaz y sin que suponga una carga desproporcionada, faciliten la accesibilidad o participación de una persona con discapacidad en igualdad de condiciones que el resto de los ciudadanos” (art. 8. Ley. 20.422).

- **Reportabilidad:** Se define como los mecanismos de reporte de la diversidad en las organizaciones, algunos de estos pueden estar directamente relacionados a la contratación de PcD. Esta categoría puede responder también, a la creación de indicadores de gestión que promueva la inclusión y la diversidad en las empresas.

4. Modelo de derechos y deberes propuesto por la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Se contrapone a los modelos anteriores de pensamiento, asociados a la exclusión o prescindencia o a la asistencia o rehabilitación.
5. Al respecto la Convención define el concepto de “comunicación” como aquel que incluirá los lenguajes, la visualización de textos, el braille, la comunicación táctil, los macrotipos (letras de mayor tamaño), entre otros.
6. Se utilizarán como sinónimos ajuste necesario y adaptaciones razonables, pues hacen alusión al mismo concepto, sólo que se ha ido incorporando el concepto de carga, lo que condiciona si el ajuste es recomendable o no.

- **Comunicaciones:** Se refiere a las acciones transversales o particulares que lleva a cabo la organización de manera de lograr una comunicación efectiva entre los/las trabajadores/as en el ámbito de la inclusión. Independientes de su alcance, las acciones de esta línea están enfocadas a la generación de una cultura inclusiva al interior de la empresa.

2.4.2 Categorías del ciclo de vida laboral:

- **Reclutamiento y selección:** Se define como las prácticas asociadas a la atracción y selección de talento en base a necesidades de la compañía. Por ejemplo, análisis de puestos de trabajo, prácticas de publicación de ofertas y convocatoria, entrevistas de selección adaptadas, y flexibilización de criterios, entre otros.

- **Inducción y formación:** Se define como las prácticas asociadas a la implementación del proceso de formación de las PcD y trabajadores/as que trabajarán con él y/o ella, ya sea para la preparación del ingreso en el puesto de trabajo, como capacitaciones e iniciativas de aprendizaje continuo. Por ejemplo, inducción al equipo que trabajará con esta persona, adecuación de capacitaciones con formato Diseño Universal del Aprendizaje (DUA), etc.

- **Retención y desarrollo:** Se define como los elementos y herramientas que se entregan al/la trabajador/a para que adquiera las competencias requeridas en su función actual (a corto plazo), así como al análisis y diseño de estrategias de desarrollo laboral a mediano y largo plazo. Por ejemplo, actividades de engagement[7], beneficios, evaluaciones de desempeño adecuadas, planes de mejora co-creados entre jefatura y trabajadores/as, etc.

- **Término de la relación laboral:** Se define como las prácticas asociadas a la preparación preliminar, durante y posterior del proceso de desvinculación de una PcD. Por ejemplo; definición de protocolos de desvinculación por tipo de discapacidad, prácticas de outplacement[8], encuestas de salida frente a renuncias, informes de respaldo de desvinculación, y otros.

7. Compromiso o fidelización con la audiencia
8. Intermediación y desvinculación asistida.

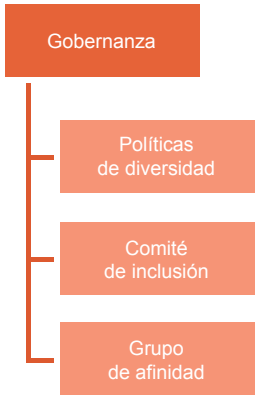
3 Cultura inclusiva

Tal como se señaló, la cultura inclusiva involucra acciones que inciden en la formación de una cultura organizacional que valora la diferencia en distintos tipos de expresiones. En función de lo anterior, se identifican cinco líneas de acción de BBPP en esta categoría: línea de gobernanza; línea de sensibilización y concientización; línea de accesibilidad (incluye el concepto de ajuste razonable), la línea de reportabilidad y la línea de comunicaciones.

El objetivo de esta categoría es generar una cultura organizacional que identifica y gestiona las barreras actitudinales (actitudes negativas) a las que suelen enfrentarse las PcD en el trabajo, enseñando a los/las trabajadores/as, contratistas, clientes y proveedores de la empresa sobre los estereotipos, mitos que rodean la discapacidad y la promoción de valores como el respeto, la tolerancia, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la inclusión.

Las actividades de esta categoría están orientadas a todos los/las trabajadores/as de la compañía.

3.1 Buenas prácticas de Gobernanza inclusiva



a) "Política de Diversidad e Inclusión (D&I)"

Descripción:

Se construye una Política de D&I que consiste en una declaración de intenciones de la empresa en torno a la temática. Se operativiza dicha declaración a través de un Comité de Diversidad e Inclusión el cual se reúne de manera periódica y está constituido por diversas Gerencias, Personas y Organización (Selección, Formación, Desarrollo, Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos, Comunicaciones y Service [9]). Además, los integrantes del Comité, constituyen en si un grupo interdisciplinario, de diversas jerarquías, género y estudios.

La Política de D&I de Enel cuenta con 5 ejes: discapacidad, edad, género, nacionalidad y eje transversal [10], en donde se desarrollan diversas iniciativas que se van monitoreando con KPIs a ritmo trimestral. En el eje de discapacidad se vela por reconocer, respetar y gestionar las diferentes habilidades entre las personas, a partir de las ventajas que cada una tiene.

Las principales actividades son:

- Designar Focal Point [11] (punto focal) que apoya las materias relacionadas con la discapacidad, con énfasis en la accesibilidad a las instalaciones a lo largo de Chile.
- Monitorear el cumplimiento de la Ley 21.015.
- Velar por las condiciones necesarias, equipamiento, para PcD visual.
- Instaurar un sistema de comunicación interna ad hoc, para PcD visual.
- Articular proceso reclutamiento y selección inclusivo.
- Impulsar ingreso de alumnos con discapacidad en práctica (periodo estival).
- Evaluar puestos de trabajo para incorporar a PcD.
- Capacitar de forma adaptativa a la discapacidad del trabajador/a.
- Realizar charlas de sensibilización a los equipos donde lleguen PcD.
- Realizar catastro de PcD.

9. Contratistas y Servicios Generales.
10. En este eje se consideran iniciativas como: Flexibilidad Laboral, (Smartworking, horario diferido, etc.), Iniciativas de Formación y Sensibilización que apunten a la Cultura de D&I, Semana de la D&I.
11. El punto focal, es una PcD que apoya y da su punto de vista sobre aspectos de discapacidad, como accesibilidad a las instalaciones, problemas relacionados con la discapacidad con el objetivo de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las personas.

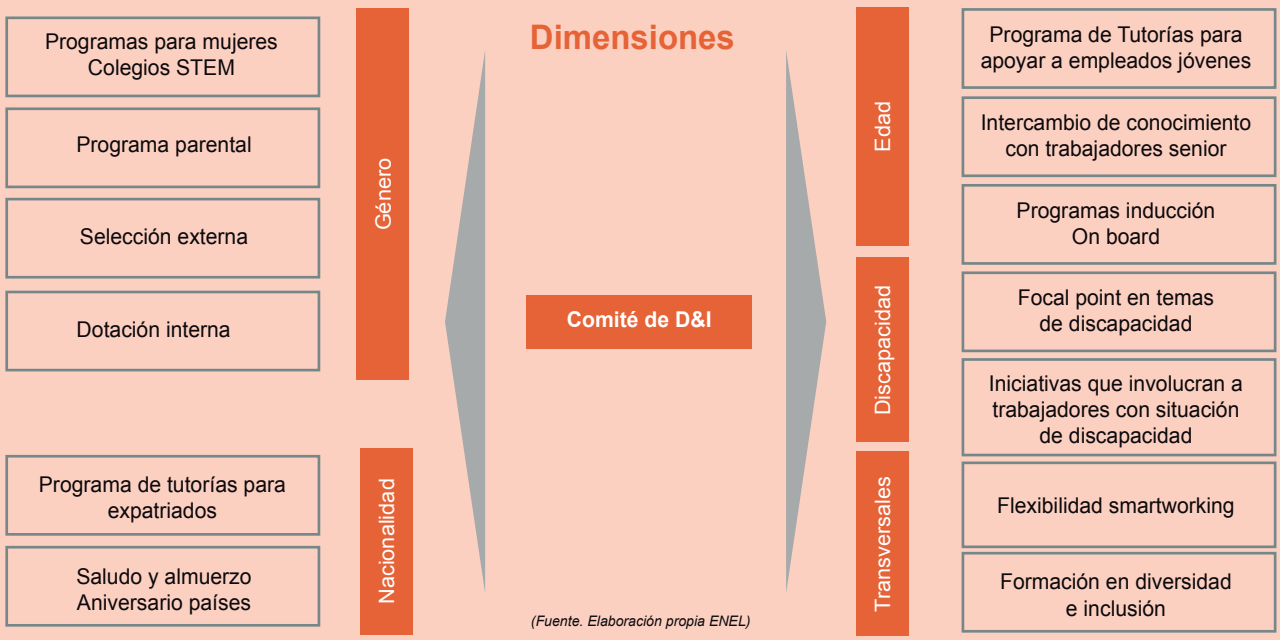
- Apoyar a los trabajadores que son parte del catastro en la obtención de la credencial.
- Armar redes con organizaciones a la inclusión de PcD.
- Fomentar la participación en acciones en torno a la discapacidad (voluntariados, embajadores, etc.)

Recursos:

Horas profesionales de quienes integran el comité y los costos asociados a las actividades que se lleven a cabo por el comité (variable).

Indicadores:

1. Cantidad de Focal Point por la línea de negocio (abarcar al total de líneas de negocio).
2. Cumplir la Ley 21.015 (cumplimiento cuota 1% o más).
3. Equipamiento adaptativo para PcD (esperable un 100%).
4. Lograr un sistema de comunicación interna ad hoc para PcD visual.
5. Articular un proceso de reclutamiento y selección inclusivo (esperable abarcar el total de los procedimientos).
6. Cantidad de alumnos en práctica en situación de discapacidad por período.
7. Evaluar puesto de trabajo para incorporar a PcD (esperable un 100% de los puestos de trabajo).
8. Capacitar de forma adaptativa a la situación de discapacidad del trabajador (esperable un 100%).
9. Realizar charlas de sensibilización a los equipos donde lleguen PcD (esperable a un 100% de los equipos donde llegue una PcD).
10. Realizar catastro de PcD (lograr un 95% en nivel de confianza).
11. Apoyar a los trabajadores que son parte del catastro en la obtención de la credencial (esperable un 100% de quienes declaren tener una discapacidad).



(Fuente. Elaboración propia ENEL)

b) “Comité Inclusión, Género y Diversidad/ Vive Inclusivo”

Descripción:

Se organiza un Comité de Diversidad e Inclusión (D&I) compuesto por un equipo multidisciplinario en la temática, a partir de éste se crean tres mesas de trabajo las que sesionan una vez al mes, en base a la planificación y carta gantt definida.

El equipo tiene a cargo las siguientes actividades:

- “Mi Academia Mutual” (capacitación interna) que permite promover una cultura inclusiva, cultura de equidad de género orientada a erradicar las acciones de discriminación.
- Conversatorios y charlas, que permiten generar instancias de conversación y sensibilización en los distintos niveles organizacionales, en torno a temáticas de equidad de género e inclusión laboral de PcD.
- Comunicaciones internas, con foco en el desarrollo del lenguaje inclusivo y transformación cultural.
- Creación de embajadores (colaboradores mayores de 60 años y con buena evaluación de desempeño), quienes tienen como fin transmitir, a las nuevas generaciones la cultura de la organización a través de su experiencia y potencian la inclusión intergeneracional.
- Instancias comunicacionales y actividades que incitan la diversidad cultural, nacionalidad, etc.

Recursos:

Tiempo de trabajo de las mesas de gestión de inclusión, género y diversidad y horas hombre (HH).

Indicadores:

1. Número de actividades anuales que se realizan desde las mesas de gestión de Inclusión Género y Diversidad (24 acciones anuales, 2016).
2. Porcentaje de mujeres que ocupa cargos de responsabilidad (Supervisores-Jefaturas-Subgerentes-Gerentes).

¿Sabías qué…?

Un estudio de 2017 realizado por Boston Consulting Group - The Mix that Matters: Innovation Through Diversity encontró una relación positiva entre la diversidad y la innovación empresarial. Al medir los resultados de 171 empresas, el estudio encontró que las empresas con niveles más altos de diversidad obtienen más ingresos de nuevos productos y servicios (Michael Page & Vercida Consulting, 2018).

c) “Grupo de afinidad de Discapacidad (GAD) y grupo de afinidad de género (GAG)”

KOMATSU

Descripción:

Se definen como grupos de afinidad a colaboradores/as voluntarios que tienen discapacidad o mujeres, que se organizan para reunirse y trabajar distintos temas de interés para ellos en la compañía. Estos grupos están bajo el alero del área de desarrollo organizacional. La periodicidad de las reuniones está coordinada según disponibilidad de cada grupo y las iniciativas que proponen son informadas al área. Algunas de las actividades realizadas son: creación de salas de lactancia, charlas de sensibilización sobre discapacidad y otros.

Recursos:

Tiempo de los integrantes del grupo de afinidad.

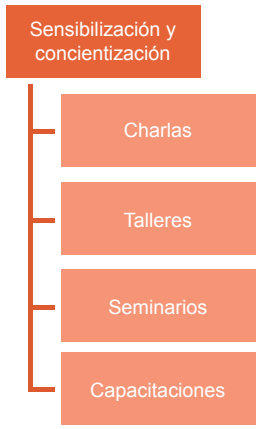
Indicadores:

1. Cantidad de charlas de sensibilización y cantidad de asistentes.
2. Número de actividades anuales que realizan los grupos de afinidad.

¿Sabías qué…?

Los affinity group, o grupos de afinidad, son instancias voluntarias, abiertas a la participación de los/as colaboradores/as comprometidos/as con un tema, que quieran compartir sus características o experiencias de vida. Se unen en torno a un interés compartido o un objetivo común, y pueden pertenecer a ese grupo o sentir interés por participar (Universidad Torcuato Di Tella, 2015).

3.2 Buenas prácticas de Sensibilización y Concientización



a) "Charlas unconscious bias (Sesgos Inconscientes)"

Deloitte.

Descripción:

Se realizan talleres reflexivos y prácticos para fortalecer el rol de los líderes de la firma en términos de integración, colaboración, comunicación, educación y concientización de los sesgos en materia de diversidad e inclusión. Los expositores son socios/as de la empresa, quienes alinean a los/as líderes con los objetivos señalados.

Recursos:

Horas profesionales de los socios/as expositores, utilización de centro de capacitación y centro de convenciones, material para capacitar (folletos, cuadernos, lápices, PPT, etc.) y desayuno o coffee break.

Indicadores:

1. Capacitar al 100% de los líderes de diferentes áreas.

¿Sabías qué…?

El sesgo inconsciente aparece en cuatro áreas clave en el trabajo: Reclutamiento y selección, designación de tareas, gestión del desempeño y apadrinamiento interno de trabajadores/as (Michael Page & Vercida Consulting, 2018).

b) “Charlas de atención inclusiva”

CAJA LOS ANDES
SOMOS CChC

Descripción:

Se realiza una charla breve teórica-práctica sobre la atención inclusiva a grupos de la diversidad (cómo dirigirse según cada persona), concientizar sobre el valor de la diversidad y el respeto por los demás, generando espacios más diversos e inclusivos, abriendo posibilidades de generar instancias de inclusión interna.

Recursos:

Cápsulas (videos), costos asociados al diseño e interactividad del curso.

Indicadores:

1. 100% de trabajadores/as que realiza atención a público.

¿Sabías qué…?

SENADIS elabora una "Guía de atención ciudadana Inclusiva" disponible en *www.senadis.gob.cl* que entrega herramientas para el mejoramiento de los servicios de atención y orientación de público dirigido a PcD (SENADIS, Modelo de Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana Inclusiva, 2014).

La Comisión Asesora para la Promoción de los Derechos de las Personas ante la Administración del Estado del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, elabora una "Guía de consideraciones básicas para una atención inclusiva", con el objetivo de facilitar una interacción óptima entre los servicios y las personas acorde con los estándares actuales (Coordinación Nacional OIRS, 2018).

Dato

En Chile, durante el año 2016 se publicaron los resultados del segundo Estudio Nacional de la Discapacidad (ENDISC II), el cual determinó que el 20% de la población adulta (mayor de 18 años) vive con algún tipo de discapacidad, es decir, cerca de 2.606.914 chilenos (SENADIS, 2016).

c) “Charlas de sensibilización sobre sesgos asociados al trabajo de PcD”

Coca-Cola ANDINA

Descripción:

Se realiza un plan de sensibilización a tres estamentos distintos:

- Top management [12] : énfasis en el valor de la D&I (índice de diversidad) para las organizaciones, sus implicancias legales y el marco normativo de inclusión de PcD y las estrategias para abordar el tema.
- Mandos medios: énfasis en los principios de valor de D&I, la normativa legal y se les comunica su rol dentro de la estrategia de sensibilización. Las jefaturas, al tener la relación directa con PcD y tomar las decisiones de contratación deben saber cómo afrontar dificultades y qué aspectos son fundamentales para liderar un equipo diverso.
- Base de la organización: énfasis en la normativa legal, en erradicar sesgos asociados a discapacidad y las preconcepciones estigmatizantes.

Recursos:

Contratación de los servicios de consultoría en temas de D&I (índice de diversidad)

Indicadores:

1. Instalar los temas de diversidad e inclusión en los objetivos del Top Management e incorporarlos a la gestión de los resultados que se revisan mes a mes en la organización.

¿Sabías qué…?

Los equipos con líderes inclusivos tienen un 17% más de probabilidades de reportar que tienen un alto rendimiento, un 20% más de probabilidades de decir que toman decisiones de alta calidad y un 29% más de probabilidades de lograr un trabajo en equipo (Bourke & Espedido, 2019).

12. Gerencias.

d) “Charla sobre qué es discapacidad y cómo certificarla para trabajadores/as”

THE ADECCO GROUP

Descripción:

Se entrega información relevante para el/la trabajador/a y los permisos correspondientes para realizar los trámites de certificación de discapacidad:

- Folletería: explicar el paso a paso para los trámites a los cuales el/la trabajador/a puede acceder.
- Asistente social: se pone a disposición el asistente social de la empresa para completar documentación que el/la trabajador/a requiera.
- Orientación: si el trabajador/a lo requiere, se coordina una reunión para abordar sus necesidades o dudas.

Recursos:

Costos de marketing y horas profesionales de un/una trabajador/a social.

Indicadores:

1. 100% de las consultas respondidas.

¿Sabías qué…?

La certificación de discapacidad en Chile la realiza la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN) e involucra dos informes, más un formulario de solicitud de certificación de discapacidad y un informe biomédico funcional y un informe social y redes de apoyo (que a su vez incluye entrevista sobre la carga del cuidador).

Además, se aplica una evaluación para evaluar el porcentaje de discapacidad de la persona: IVADEC (Instrumento de Valoración de Desempeño en Comunidad)

Para más información visita *http://compin.redsalud.gob.cl/?p=249*

d) “Charla sobre qué es discapacidad y cómo certificarla para trabajadores/as”

Descripción:

Se realizan charlas orientadas a todos los/las trabajadores/as (100% de la dotación existente en todas las áreas) con el propósito de entender qué es discapacidad, tipos de discapacidad, entre otros y poder prestar orientación, acompañamiento y derivaciones para los/las trabajadores/as que tengan discapacidad o que tengan dudas sobre esta condición. Asimismo, se les acompaña en el proceso de acreditación y certificación de su discapacidad en caso de ser necesario. La charla, también entrega estrategias a las jefaturas y trabajadores/as en torno a la temática.

Recursos:

Profesional terapeuta ocupacional en la empresa.

Indicadores:

1. 100% de trabajadores/as conozca el programa de inclusión de la empresa. Pregunta encuesta de clima laboral.

¿Sabías qué…?

El año 2018 las causas de las denuncias por discriminación basadas en discapacidad y/o enfermedad aumentaron en un 17% en comparación con el año anterior.

(Fundación Iguales, 2019: Según datos analizados del Sistema Informático de Tramitación de los Tribunales Civiles (Sitci), del Poder Judicial).

Dato

Desde el 2018 los profesionales del área de rehabilitación de Mutual de Seguridad CChC, cuentan con capacitación para aplicar el IVADEC (Instrumento de Valoración de Desempeño en Comunidad), de manera de facilitar y agilizar la certificación de PcD que quieran obtener la Credencial de Discapacidad.

e) “Charlas a contratistas sobre marco legal de inclusión de personas con discapacidad”

SMU

Descripción:

Se realizan charlas de sensibilización e informativas, como parte de un programa integral de la compañía que tiene por objetivo fortalecer el compromiso social con la red de proveedores y contratistas. Las charlas se desarrollan con la siguiente estructura:

- Presentación sobre discapacidad, sesgos inconscientes, estadísticas de discapacidad en Chile y cambio de mirada con un enfoque de derecho.
- Presentación sobre procedimiento y pasos para obtención de Registro Nacional de Discapacidad (RND).
- Presentación sobre el marco legal, medidas alternativas para el cumplimiento de la norma, estadísticas sobre cumplimiento de la norma.
  Para finalizar, se realiza un conversatorio sobre la experiencia vivida en sus empresas y cómo la instancia les contribuyó a adquirir conocimientos en el tema.

Recursos:

Presentadores de las instituciones invitadas (acuden voluntariamente como parte de sus políticas de transparencia). Presencia de equipo de comunicaciones para publicación interna de la actividad. Registro fotográfico del desarrollo de la actividad y coffe break.

Indicadores:

1. Cantidad de asistentes al seminario: esperable un 90% de los asistentes considerados para la charla.
2. Porcentaje de satisfacción en la encuesta realizada al término de la charla.
3. Impresiones publicadas de los asistentes a través de comunicaciones internas.

¿Sabías qué…?

El principio de igualdad de oportunidades y la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad, incluye al concepto de acción afirmativa que consiste en medidas de carácter temporal dirigidas a corregir la situación de desventaja de los miembros del grupo al que están destinadas para alcanzar la igualdad efectiva.

f) “Seminario institucional de inclusión”

DuocUC

Descripción:

Se desarrollan seminarios cuyo tema es la inclusión. Se trabajan en tres fases:

- Presentación de la Política y Programa de Inclusión Laboral DUOC - UC.
- Primer panel: “Compromiso Social para favorecer la inclusión de PcD” el objetivo de este panel es generar una profunda reflexión en términos de las fortalezas y brechas que hoy se deben trabajar como individuos y como sociedad, visualizando la inclusión de las PcD como responsabilidad de todos y todas.
- Segundo panel: “Compromiso social para favorecer la inclusión de PcD” tras identificar una brecha en la inclusión social de los estudiantes y trabajadores/as. Este panel busca la reflexión del rol primordial que cada uno de nosotros/as tiene y la responsabilidad que aquello significa, principalmente para los líderes de la institución y que puedan fomentar una cultura inclusiva en el quehacer diario.

Recursos:

Equipos de traducción simultánea, transvoz, intérprete lengua de señas, coffee inclusivo, merchandising, regalo panelistas, cobertura redes sociales, expositor internacional y sus costos de movilización y alojamiento

Indicadores:

1. Cantidad de asistentes al seminario: esperable un 90% de los asistentes considerados para el evento.
2. Porcentaje de satisfacción en la encuesta realizada a trabajadores/as al término de la charla, esperable sobre el 70% de satisfacción.

¿Sabías qué…?

La evidencia señala que la exclusión laboral de las personas con discapacidad está enraizada sobre todo en miedos injustificados y prejuicios (Empresa Inclusiva, p.9).

g) “Capacitaciones en lengua de señas para trabajadores/as”

Banco de Chile

Descripción:

Se realizan cursos presenciales de lengua de señas, con una duración de 16 horas cada uno, impartidos por una instructora con discapacidad auditiva. En este se enseña acerca de la cultura, tips prácticos para interactuar de manera óptima con PcD auditiva, se derriban mitos y prejuicios y se instruye lengua de señas básica.

Recursos:

Intérprete de lengua de señas.

Indicadores:

1. Total de trabajadores/as capacitados.
2. Tasa de aprobación del curso de lengua de señas.
3. Encuesta de satisfacción de participantes.

¿Sabías qué…?

La lengua de señas varía según los distintos países. Se estima que existen alrededor de 135 lenguas de señas oficiales en todo el mundo, todas ellas con sus propios vocabularios y señas diferentes.

g) “Capacitaciones en lengua de señas para trabajadores/as”

Descripción:

Se lleva a cabo un taller de lengua de señas a los/as trabajadores/as de los equipos donde ingresa una persona con discapacidad auditiva, de manera de facilitar la comunicación con el/la nuevo/a trabajador/a y favorecer su inclusión en la empresa.

Recursos:

Costos de la organización que realiza el taller de lengua de señas.

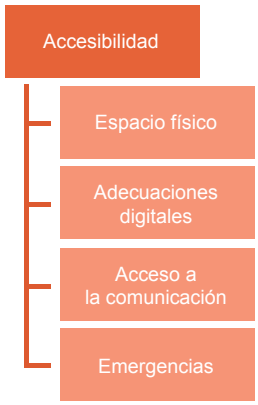
Indicadores:

1. Capacitar al 100% de los/las trabajadores/as de los equipos en donde ingresa una PcD auditiva.

¿Sabías qué…?

La capacitación constituye una herramienta fundamental en la aplicación de un plan de acción de mejoras, ya que permite que el/la trabajador/a, pueda generar estrategias en favor de la seguridad y la salud desde su realidad cotidiana. Esto ayuda a que disminuyan las acciones inseguras en que los propios trabajadores/as incurren (OIT & SOFOFA, 2013).

3.3 Buenas prácticas de Accesibilidad Universal y Ajustes razonables



a) "Ajustes razonables"

Descripción:

Se solicita a la mutualidad a la que está adherida la empresa, una "evaluación del puesto de trabajo" del/la trabador/a. En esta instancia, el ergónomo encargado de la evaluación, valida si trabajador/a requiere algún tipo de adaptación o ajuste ergonómico en el puesto de trabajo y las vías de acceso y/o evacuación. El ergónomo puede solicitar el certificado del médico o del terapeuta ocupacional del trabajador/a con las recomendaciones para una adecuada inclusión laboral. Finalmente, emite un informe con las adecuaciones que se requieren para ser aprobado por su gerente y proceder con las compras de las adaptaciones necesarias.

Recursos:

Costos asociados a las compras de las adecuaciones recomendadas. Los costos se facturan al centro de costos global de la empresa y no al área a la que pertenece el trabajador/a.

Indicadores:

1. 100% de evaluaciones a trabajadores/as con discapacidad en la empresa.

¿Sabías qué…?

La accesibilidad universal, involucra acciones de adecuaciones al ambiente físico, social y de actitud a las dificultades específicas que puedan presentar las PcD y que puedan resolver (por ej. a través de un ajuste razonable). La Ley 20.422 los define como las medidas de adecuación del ambiente físico, social y de actitud a las carencias específicas de las PcD que, de forma eficaz y sin que suponga una carga desproporcionada, faciliten la accesibilidad o participación de una PcD en igualdad de condiciones que el resto de los ciudadanos (art. 8).

b) “Marcaje con clave sin huella dactilar”

SMU

Descripción:

Se flexibiliza la forma de registro de asistencia de ingreso y egreso de la jornada laboral para los/las trabajadores/as que tengan una discapacidad y no puedan acceder al reloj control, pudiendo marcar su asistencia a través de un software descargado desde su teléfono celular. Lo anterior favorece, por ejemplo: que personas con movilidad reducida o que presentan dificultades en el acceso al reloj control puedan registrarse sin dificultades.

Recursos:

Costos asociados al software de registro de asistencia.

Indicadores:

1. 100% detrabajadores/as que solicitan una alternativa para marcar la asistencia.
2. Número de trabajadores/as que utilizan el sistema de registro ajustado.

¿Sabías qué…?

Uno de los pasos que las empresas pueden dar para evaluar cuántos individuos se pueden beneficiar de las medidas de inclusión y accesibilidad, es incluir una o más preguntas relacionadas a la solicitud de ajustes razonables en la ficha de ingreso o ficha de seguridad. Se debe garantizar la confidencialidad de las respuestas el marco de la Ley 19.628 de datos sensibles (OIT & ONU, 2018, p.11).

c) “Adecuaciones digitales en página web de bienvenida y portal de personas”

THE ADECCO GROUP

RIPLEY .com

Descripción:

Se configura la página web con funciones accesibles para candidatos/as, trabajadores/as y clientes, con el propósito de que cumpla con las normas básicas de accesibilidad.

Recursos:

Costos asociados a las tecnologías de la información.

Indicadores:

1. Aumento en el número de visitas en la página web.

Dato

El Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) dispone en su sitio web *www.senadis.gob.cl* de una guía técnica para la implementación de sitios web accesibles. Bajo la misma línea, existe un consorcio internacional, World Wide Web Consortium (W3C) que genera recomendaciones y estándares internacionales que proporcionan soluciones accesibles para el sitio web. Vea lo anterior en las pautas de accesibilidad para la construcción de sitios web accesibles *http://www.sidar.org/traducciones/wcag20/es/*

d) “Portal de empleos accesible”

Descripción:

Se crea una herramienta que permite que los/las candidatos/as con discapacidad se registren en el portal de empleo de la compañía e indiquen de manera sencilla y accesible, a qué cargo les gustaría postular en base a un listado de posiciones administrativas, comerciales, operativas, técnicas y profesionales en los cuales se especializa la empresa.

El formulario posee un apoyo de voz que da soporte al/la candidato/a en cada uno de los campos que tiene que completar; además de un video que entrega las instrucciones en lengua de señas.

Otras de las funciones del portal es que agranda o disminuye la letra, cambia o invierte los colores del fondo de pantalla y la tipografía, para PcD visual. Además, el portal permite subir el currículum y se puede contactar directamente por Whatsapp a alguno de los consultores de inclusión de la empresa.

Los consultores toman contacto con los postulantes informando las posiciones que se encuentran activas y se les comenta cuando se abren nuevos procesos de selección acorde a sus intereses, permitiéndoles una postulación oportuna.

El postulador inclusivo cumple con los principios fundamentales recomendados por la World Wide Web Consortium (W3C).

Recursos:

Costos asociados a las adecuaciones de WEB accesible. La herramienta es completamente digital, por lo tanto, no tiene impacto en el medio ambiente.

Indicadores:

1. 100% de las personas con discapacidad que acceden a la página de Ranstad son contactados por consultores, con el objetivo de levantar más antecedentes sobre sus intereses laborales y poder ubicarlos en alguno de nuestros clientes o en la empresa, apenas se abra una oportunidad acorde a su perfil.

e) “Adaptación y/o ajustes a módulos de capacitación en modalidad e-learning”

CAJA LOS ANDES
SOMOS CChC

Descripción:

Se realizan ajustes a los cursos formativos impartidos vía on-line por la empresa para que todos los/las trabajadores/as puedan realizar sus capacitaciones en igualdad de condiciones. Para lo anterior, se incorpora audio y subtítulos a las diapositivas y en el caso de que los/as trabajadores/as presenten dificultades de acceder a la plataforma, se implementa un proceso de capacitación con mentores de las áreas sobre las cuales se desea capacitar.

Recursos:

Personal del área de capacitación que revisa los cursos, en conjunto con área de Desarrollo Organizacional y Diversidad e Inclusión. Para las mentorías, existe disponibilidad horaria de Subgerentes Caja de las Áreas que sean requeridas.

Indicadores:

1. 100% de cursos formativos e-learning con ajustes realizados.
2. 100% de trabajadores/as cuente con cursos formativos aprobados.

¿Sabías qué…?

El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) permite responder al desafío de la diversidad, sugiriendo materiales de instrucción flexibles, técnicas y estrategias que permitan dominio a los expertos de prevención y/o personas a cargo de la capacitación, para atender y reconocer múltiples necesidades (Guía con las nueve claves para una prevención inclusiva de los riesgos laborales, OIT & SOFOFA, 2013).

f) “Liquidación de sueldo en Braille”

Descripción:

Se entrega las liquidaciones de sueldo impresas en el sistema braille a los/as trabajadores/as con discapacidad visual que utilicen esta modalidad, de manera de favorecer el acceso a la información y su comprensión de manera óptima. Se coordina con la Biblioteca de Ciegos *https://www.bibliociegos.cl/* que mensualmente realiza esta labor.

Recursos:

Costo de la transcripción en braille (valor aprox. $250 por página).

Indicadores:

1. 100% de los/las trabajadores/as con discapacidad visual (que lea en braille) recibe su liquidación de sueldo ajustada.

g) "Intérprete de lengua de señas en actividades masivas de la empresa"

Descripción:

Se incorpora en las actividades masivas, en donde participen PcD auditiva, a un intérprete de lengua de señas, de manera de favorecer la inclusión y participación de los/las trabajadores/as en las actividades. Un ejemplo de lo anterior es la Ceremonia Anual de Reconocimiento de la Compañía.

Recursos:

Costo del intérprete de lengua de señas (referencias ASOCH) *http://www.asoch.cl/*

Indicadores:

1. Se espera que el 100% de las actividades a las que asisten trabajadores/as con discapacidad auditiva cuenten con un intérprete de lengua de señas.

h) “Implementación de beepers para situaciones de emergencia”

Descripción:

Sistema dirigido principalmente a trabajadores/as con discapacidad auditiva y cognitiva. Se implementa, en caso de emergencia, un sistema de vibración indicándole al/la trabajador/a que se debe evacuar.

Recursos:

Compra de los dispositivos de seguridad en cada centro de trabajo.

Indicadores:

1. 100% de personas con discapacidad auditiva o cognitiva en la empresa cuentan con el dispositivo de seguridad.

¿Sabías qué…?

El diseño universal, así como la prevención de riesgos laborales, debe garantizar que los grupos de la diversidad puedan desempeñarse satisfactoriamente y de manera segura, considerando que el entorno puede facilitarlo u obstaculizarlo (Guía con las nueve claves para una prevención inclusiva de los riesgos laborales, OIT & SOFOFA, 2013).

h) “Implementación de beepers para situaciones de emergencia”

Descripción:

Se implementa el cargo de monitor de seguridad que trabaja directamente con el prevencionista de riesgos en programas y actividades de prevención y seguridad. El monitor debe asistir a personas que han sufrido algún tipo de accidente laboral o que tengan discapacidad, de manera de que puedan ser evacuados de manera oportuna y segura en caso de emergencia, considerando todas las medidas de seguridad pertinentes.

El monitor de seguridad cuenta con las siguientes responsabilidades:

- Asistencia en caso de emergencia a PcD o con lesiones traumáticas de accidentes del trabajo, accidentes de trayecto o enfermedades profesionales.
- Mejora del control operacional incluyendo la concientización de los/las trabajadores/as.

Recursos:

Costos asociados a la creación del cargo.

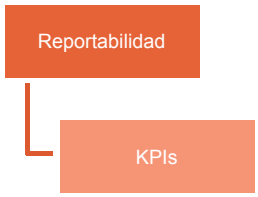
Indicadores:

1. Esperable que el 100% de las obras cuenten con un monitor de seguridad.

¿Sabías qué…?

Uno de los aspectos a considerar al momento de incluir personas con discapacidad en la organización es desarrollar, reforzar y practicar los procedimientos de evacuación y emergencias contemplando a personas con movilidad reducida (OIT & ONU, 2018).

3.4 Buenas prácticas de Reportabilidad



a) “Control y seguimiento: KPI de Política de Inclusión”

Walmart Chile

Descripción:

Se generan reportes mensuales para visualizar el cumplimiento de la Ley 21.015 que incentiva la contratación de PcD y las actividades de sostenibilidad que realiza la empresa en torno a esta temática

Recursos:

Los recursos de esta iniciativa se traducen en tiempo para levantar y procesar la información.

Indicadores:

1. 100% de los/as líderes de la compañía estén informados de los niveles del cumplimiento de la Ley.
2. Porcentaje de PcD contratadas, estableciéndose como mínimo el 1%.
3. Generar informativos mensuales sobre las iniciativas de sostenibilidad.

b) “KPI por tipo de discapacidad (cuota para PcD visual”

SICC
Cobranzas · Call Center

Descripción:

Se implementa un sistema para revisar el cumplimiento de la Ley 21.015, con indicadores para discapacidad visual (10% de la cuota). El sistema lo ejecuta un analista de reclutamiento y selección que cumple las siguientes tareas:

- Verifica descripción de cargo: debe revisar las funciones requeridas, así como cerciorar que los sistemas se encuentren habilitados con lo necesario para el correcto desempeño de una PcD visual. En caso de no contar con una descripción del cargo, ésta debe ser construida con el apoyo de la jefatura.
- Difusión de la oferta de empleo en Portales Externos (OMIL, OTEC que realicen capacitación en el programa Más Capaz Línea de Discapacidad, etc.).
- Revisión curricular: el encargado del proceso de selección realiza un filtro curricular tomando en cuenta las variables y requisitos solicitados en la descripción del cargo (habilidades para desempeñarse en el cargo y evaluar si necesita el acondicionamiento del puesto de trabajo).
- Entrevista y Evaluación: los currículums seleccionados serán citados a entrevista, es importante destacar que el profesional encargado administra su proceso tomando en cuenta las variables tiempo, recursos y eficacia, por lo que determina la realización de entrevistas individuales o grupales y por consecuencia, la cantidad de etapas del proceso y su duración.
- Entrevista semiestructurada: en donde se realizan preguntas similares a todos los/las candidatos/as para generar igualdad de oportunidades.

Recursos:

Costos adicionales a las horas hombre del equipo de reclutamiento y selección.

Indicadores:

1. el 10% del personal contratado en el marco de la Ley 21.015 corresponde a PcD visual.

¿Sabías qué…?

La Ley española 51/2003, de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU) señala que los poderes públicos adoptarán las medidas de acción positiva suplementarias para aquellas PcD que objetivamente sufren un mayor grado de discriminación o presentan menor igualdad de oportunidades, tal como las PcD que viven en el ámbito rural (arts. 8).

¿Sabías qué…?

El sistema de contratación de todas las personas con discapacidad se encuentra sometido a las mismas disposiciones generales del Código de Trabajo.

Dato

En cuanto a reportabilidad, existen muchas formas de elaborar memorias sobre sostenibilidad. Muchas empresas utilizan el marco de la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés: Global Reporting Initiative) para elaborar memorias sobre sostenibilidad. En 2015, GRI y la Fundación ONCE se asociaron, con la cofinanciación del Fondo Social Europeo, para desarrollar una guía sobre cómo incluir a las PcD en el marco GRI (Global Reporting Initiative y Fundación ONCE 2015 “La Discapacidad en las de Memorias de Sostenibilidad”) (OIT & ONU, 2018, p.21).

3.5 Buenas prácticas en Comunicaciones

a) "Estrategia comunicacional para fomentar una cultura inclusiva"

Walmart Chile

Descripción:

Se lleva a cabo una modificación en la forma de comunicación interna de manera que los lineamientos estratégicos sean comprendidos por todos/as los/as trabajadores/as. Se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Comunicaciones inclusivas: Los videos institucionales se presentan con subtítulos. Campaña interna en donde se muestra la diversidad al interior de la organización, incluyendo a PcD. Se envían correos nformativos semanales a todos/as los/as trabajadores/as de las nuevas noticias de inclusión laboral de PcD, así como se informa, a través de reportes mensuales, del avance en los indicadores asociados a la Ley de inclusión.
- Reconocimiento anual frente a la Gerencia de RRHH a aquellas personas que han destacado por un espíritu inclusivo en la relación con trabajadores/as con discapacidad.
- Videos quemuestran la historia de vida cotidiana de las PcD, desde un punto de vista inclusivo.
- Plataformas accesibles para PcD visual (lector de pantalla).
- Celebración del día internacional de la discapacidad: Se invita a PcD de manera de se compartan experiencias y se genere una red de contactos. Se lleva a cabo un "after office" (espacio después del trabajo) inclusivo dirigido a trabajadores/as con discapacidad y a PcD externas a la empresa. Esta actividad es dirigida por una consultora experta en la materia.
- Semana de la diversidad e inclusión: Puede durar entre 1 día a 5 días. Se llevan a cabo charlas, workshops (talleres), corridas inclusivas, jornadas de reflexión, reconocimientos, almuerzos inclusivos, etc. El foco está en que los/las trabajadores/as de Walmart se entusiasmen con ser líderes inclusivos e incluyan a PcD en sus áreas).
- Workplace: Espacio virtual de la empresa para subir información corporativa de manera de que todos puedan tener acceso a ella.

Recursos:

Dos meses al año se dedican horas hombres exclusivamente para el desarrollo de la semana de la diversidad. Además se contrata a una Consultora externa. Insumos como materiales de oficina, "coffe", etc.

Indicadores:

1. Nivel de participación de trabajadores/as en la semana de la diversidad e inclusión .
2. Encuesta de satisfacción al finalizar la semana de la diversidad: Se les envía por correo a todos los trabajadores/as.

4 Reclutamiento y selcción

Tal como se señaló, la categoría reclutamiento y selección incluye a aquellas prácticas asociadas a la atracción de talentos con discapacidad y los procesos de evaluación y entrevistas que realizan las empresas, asegurando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

El objetivo de esta categoría es identificar aquellas iniciativas que resuelvan de manear eficaz la contratación de PcD desde el reclutamiento y la identificación de candidatos/as idóneos.

Entre las actividades que se menciona, se reconocen iniciativas asociadas a: análisis de puestos de trabajo, diseño de publicación de ofertas laborales inclusivas; entrevistas de selección adaptadas; flexibilización de criterios, entre otras.

a) “Análisis de puesto de trabajo (APT)”

Descripción:

Se identifican y evalúan las exigencias del puesto de trabajo a través de un análisis detallado (APT) y la observación en terreno de las características y condiciones ambientales en las que él o la trabajador/a se desempeñará. El análisis incluye la revisión de actividades, tareas y operaciones que realizará. Esta evaluación es llevada a cabo por un/a profesional terapeuta ocupacional o kinesiólogo/a, con formación en ergonomía. De ésta se desprende un informe que permite identificar cuáles discapacidades son compatibles con el puesto de trabajo, es decir, que las personas que presenten dicha discapacidad podrán desempeñarse laboralmente de manera adecuada.

Recursos:

Disponibilidad de horario de jefatura para realizar visita y realizar APT, apoyo de organizaciones especializadas en inclusión laboral de PcD y entidades de seguridad laboral, disponibilidad de insumos y apoyo de áreas de tecnología e inmobiliaria para proveer los ajustes razonables que se requieran.

El área encargada de los procesos de reclutamiento y selección maneja un presupuesto para inclusión laboral, el cual se utiliza en una serie de procedimientos de este proceso, como son: ajustes en infraestructura, compras de elementos y herramientas como insumos físicos para el puesto o lugar de trabajo y softwares, entre otros.

Se estima una glosa presupuestaria anual que permite identificar las diversas necesidades, para garantizar una calidad de vida óptima para trabajadores/as con discapacidad, apoyándolo/la constantemente con sus requerimientos en relación a su discapacidad.

Indicadores:

1. 100% de trabajadores/as con discapacidad cuente con APT e informe de evaluación, que apoya el monitoreo y seguimiento de los/as trabajadores/as con discapacidad. Dentro de este informe, se definen los ajustes razonables, que son un apoyo específico que el/la trabajador/a requiere y la empresa facilita para su uso.

¿Sabías qué...?

El análisis de puesto de trabajo es una revisión en terreno que realizan terapeutas ocupacionales y especialistas en el tema, respecto de las tareas y accesibilidad del puesto de trabajo con la finalidad de determinar las exigencias físicas, sensoriales, cognitivas, socio relacionales etc. que tiene el cargo para sugerir su compatibilidad con diferentes tipos de discapacidad.

Un análisis de puesto de trabajo es el proceso a través del cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por el/la trabajador/a para su adecuado ejercicio y que diferencian a un trabajo de todos los demás (Carrasco, J, 2009).

b) “Entrevistas especializadas de selección”

Descripción:

Se acuerdan entrevistas a través de buzón de la empresa, derivación entre instituciones y profesionales que trabajen con PcD o bien, de manera espontánea.

En el proceso de selección participa el encargado de reclutamiento y selección, jefe de planta (según área con vacante) y terapeuta ocupacional de la empresa.

Se realiza un segundo proceso de entrevista, en el que sólo participa el/la terapeuta ocupacional para recabar datos importantes que podrían beneficiar o interferir el desempeño laboral de la persona.

Recursos:

El recurso implementado se ejecuta en base a un presupuesto planificado con anterioridad.

Por otro lado, el proceso se plantea amigable con el medio ambiente, puesto que los nexos son principalmente a través de correo electrónico o llamadas telefónicas.

En el presupuesto se considera un profesional de terapia ocupacional y los costos para generar redes con instituciones y profesionales que trabajen con PcD.

Indicadores:

1. El 100% de los postulantes con discapacidad se somete a un proceso de selección y entrevista adecuada.

c) “Publicación de avisos, currículos ciegos, ajuste de proceso”

Descripción:

Se adapta el proceso de reclutamiento y selección para garantizar accesibilidad e igualdad de condiciones para todos los candidatos que quieran participar del proceso de selección de la empresa.

Las etapas de este proceso son:

- Levantamiento del perfil: el reclutador debe hacer un análisis del perfil del puesto de trabajo basado en las competencias excluyentes para el cargo y eliminando todo tipo de sesgo que pueda influir negativamente en la selección de candidatos con discapacidad.
- Publicación de avisos inclusivos: eliminar todo tipo de sesgos discursivos que indiquen preferencia por algún tipo de característica diferente a las competencias requeridas para el cargo.
- Primer contacto inclusivo con el candidato/a: no limitarse a un solo medio de contacto ya que puede excluir a determinados tipos de discapacidad por ejemplo visual o auditiva. Se sugiere siempre utilizar correo y teléfono para el primer contacto.
- Evaluaciones Inclusivas: solo en caso de que la empresa cuente con evaluaciones cognitivas o de personalidad para el ingreso, validar con el candidato si necesita algún tipo de acomodación para poder completarla. (ejemplo: Ante una prueba online con un/una candidato/a con discapacidad visual se debe adoptar otro tipo de evaluación auditiva no visual).
- Entrevista Inclusiva: si el candidato/a indica que tiene algún tipo de discapacidad, se debe indagar la necesidad de adaptación para participar (ejemplo: intérprete de señas; medidas de accesibilidad, acompañante guía, etc.)
- Preparación del evaluador: el reclutador/a debe informar y sensibilizar al/la gerente evaluador/a para garantizar una entrevista basada en las competencias del candidato/a y no en su discapacidad. Si el candidato/a queda seleccionado/a para la posición, el/la reclutador/a debe transmitir al área de Diversidad e Inclusión y Prevención de Riesgos la información relevada para anticipar todo tipo de adecuación o adaptación para un óptimo ingreso y desempeño del trabajador/a. Esta adaptación al proceso de selección queda estipulada dentro de las políticas y procedimientos de diversidad e inclusión.

Recursos:

Responsable de los procesos de reclutamiento y selección.

Indicadores:

1. Aumento del número de candidatos/as con discapacidad que postulan al portal de empleos.
2. Número de PcD contratadas.

c) “Publicación de avisos, currículos ciegos, ajuste de proceso”

Colbun
MEJOR ENERGÍA

Descripción:

Se publican ofertas laborales en portales de reclutamiento, invitando a PcD en el marco de la Ley 21.015 a participar de los procesos. Por otra parte, se promueve el uso de currículum ciego y se consulta por la necesidad de ajustes para la entrevista. Se adaptan las etapas del proceso según las necesidades de cada persona y se preparan a las jefaturas para las entrevistas.

Se realizan análisis de puestos de trabajo para evaluar compatibilidad de situaciones de discapacidad con los cargos y se revisan las descripciones de éstos, evaluando ajustes razonables.

Se promociona con los clientes internos el uso de currículo ciego que no contiene información sobre la universidad, colegio, edad, sexo y nacionalidad, y se cambia la redacción de la experiencia a un lenguaje neutro, lo anterior se realiza con el propósito de centrar la selección en las competencias y no en los sesgos (positivos o negativos) que pueda tener una jefatura en torno a un candidato/a.

Recursos:

Apoyo de consultoras y fundaciones especializadas en inclusión laboral y hunting (búsqueda y reclutamiento). Costo asociado a la participación de ferias de inclusión laboral.

Indicadores:

1. Porcentaje de contrataciones de personas con discapacidad que han participado del proceso de reclutamiento inclusivo.

¿Sabías qué…?

España es uno de los países pioneros en inclusión laboral de PcD. En la década de los 90, diseñaron el “Método Estrella: Valoración, Orientación e Inserción Laboral” con el objetivo de facilitar y promover la inserción laboral de PcD.

Por consiguiente, el modelo se basa principalmente en tres principios básicos para facilitar este proceso de orientación/inserción laboral:

A. Valoración/Orientación profesional de la persona: Enfocarse en sus capacidades, destrezas, habilidades, aptitudes para llevar a cabo una integración laboral exitosa.
B. Análisis y adecuación del puesto de trabajo: Levantar información relacionada a un puesto de trabajo particular y así tener conocimiento de las diferentes actividades y exigencias demandadas por aquel puesto laboral.
C. Análisis/orientación de la formación profesional ocupacional: conocer tanto los recursos existentes en el medio social como gestionar los propios de la organización y fomentar la formación del/la trabajador/a inserto/a.

(COCEMFE, Comunidad Madrid & IMSERSO, 2006).

d) “Preparación inclusiva al área de Recursos Humanos”

SALFA SALINAS Y FABRES

Descripción:

Se capacitan a los analistas de selección en torno a la Ley 21.015 y cómo realizar acciones de inclusión en el marco de la normativa. El equipo de Desarrollo Organizacional realiza reuniones con el equipo de selección para aclarar dudas respecto al trato de una PcD.

El equipo de selección realiza entrevistas a candidatos/as, eliminando aplicación de test psicolaborales.

El equipo de recursos humanos participa en ferias y exposiciones de inclusión laboral, sensibilización a trabajadores/as y apoyo al proceso de reclutamiento y selección de la empresa.

El área de selección participa en charlas impartidas por instituciones expertas en inclusión para resolver dudas respecto a procesos de selección con PcD y actualizar protocolos y buenas prácticas.

Recursos:

Costos adicionales a las horas del equipo: trabajo con consultoras para asesorías en reclutamiento y seguimiento de candidatos seleccionadosl.

Indicadores:

1. Disminución en los tiempos de respuesta de los procesos de reclutamiento y selección.
2. Aumento de las PcD contratadas.
3. Cantidad de charlas de sensibilización y asesorías a jefaturas.

¿Sabías qué…?

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad señala el compromiso de los Estados Partes a la adopción de medidas inmediatas, efectivas y pertinentes a sensibilizar a la sociedad (incluso a nivel familiar, para la toma de conciencia respecto de las PcD). En segundo lugar, luchar contra los estereotipos, los prejuicios y las prácticas nocivas respecto de las PcD y promover la toma de conciencia respecto de las capacidades y aportaciones de las PcD (art. 8)

e) “Programa de referidos Yo Incluyo”

https://vtrcolaboradores.hiperjob.com/

vtr.com

Descripción:

Se crea un portal online que es una herramienta que permite a los/las trabajadores/as invitar a amigos, familiares y conocidos con algún grado de discapacidad a participar en las oportunidades laborales de VTR.

Recursos:

Costos asociados al portal online.

Indicadores:

1. Cantidad de personas con discapacidad referidas.

f) “Contratación de PcD como principal recurso humano”

SECO CHILE
ECO-LAVADO DE VEHICULOS

Descripción:

El mayor porcentaje de trabajadores/as de Seco Chile son PcD sin importar nivel de escolaridad, experiencia u oficio; siendo el principal recurso humano de la empresa. Para ser parte de Seco Chile, el proceso de reclutamiento y selección está a cargo de un/a terapeuta ocupacional o asistente social que trabaja en una organización de inclusión de PcD. La organización, evalúa las habilidades de funcionalidad del/la candidata/a con discapacidad enfocada a "lavado de autos" y se cerciora de que éste/a postule a una vacante en la misma comuna en la cual reside o cercana a ella. También se le pregunta cuál es su interés de trabajar en Seco Chile y si cree tener las habilidades necesarias para desempeñar las funciones. Posterior a la evaluación, el/la candidata/a asiste a una etapa de prueba en donde es acompañado/a por un supervisor de Seco Chile que entrega las primeras indicaciones del trabajo. Finalizada la etapa de prueba, se determina la continuidad del/la candidata/a en el cargo en conjunto con la organización y se elabora un plan de trabajo. Una vez incluido el/la trabajador/a, se evalúa la implementación de ajustes razonables como, por ejemplo, la reducción de la jornada de trabajo a 6.5 horas diarias.

Recursos:

Remuneración de los/as trabajadores/as contratados.

Indicadores:

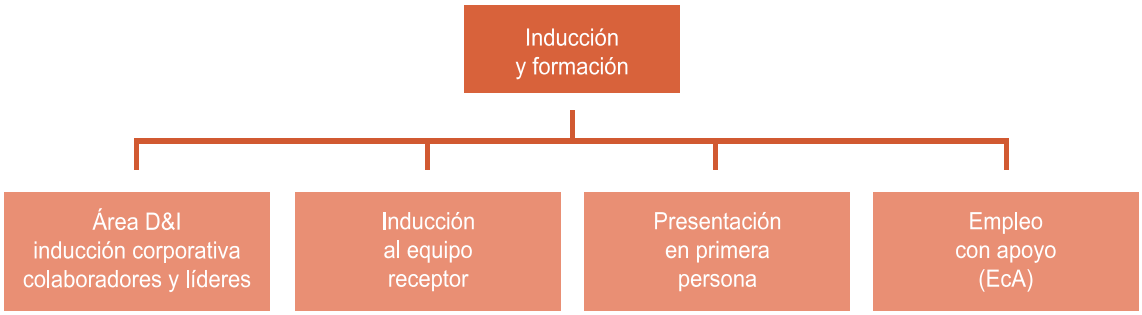
1. Aumento en el porcentaje de PcD sin experiencia u oficio contratados.
2. Disminución de la rotación trabajadores/as con discapacidad.

5 Inducción y formación

La inducción y formación son los procesos de formación de PcD 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 la PcD en el proceso de inducción al puesto de trabajo y posterior seguimiento.

Las actividades de esta categoría están orientadas a las PcD o sus equipos de trabajo y jefatura directa.



a) “Espacio de presentación del área de D&I en inducción corporativa presencial de trabajadores/as y líderes”

CAJA LOS ANDES
SOMOS CChC

Descripción:

Se realiza en la inducción corporativa la presentación del área de Diversidad e Inclusión (D&I). En esta actividad participan líderes (nuevos o promociones) y trabajadores/as. La estructura y contenido de la presentación es la siguiente:

- Se invita a todos los participantes a responder por medio de un “google form” (formulario en línea de google) una serie de oraciones, donde deben indicar si creen o no en dicha aseveración, las respuestas son “Sí”, “No” y “Tal vez”.
- Se analizan las respuestas, todo lo anterior a modo de introducir sobre qué son los sesgos inconscientes o como éstos pueden generar distintas reacciones ante diferentes situaciones.
- Se entrega la mirada global de la empresa respecto al valor de la diversidad e inclusión, y se abre el debate de acuerdo a sus experiencias y vivencias.

El área de Capacitación y Desarrollo Organizacional se encarga de realizar las inducciones. El/la gestor/a de diversidad e inclusión es el/la encargado/a de realizar esta actividad referente al área, tanto para los/as trabajadores/as como para los/as líderes.

Recursos:

Para efecto de la inducción y desarrollo se utilizan recursos tecnológicos.

Indicadores:

1. 100% de asistencia de las personas citadas a la inducción

b) “Inducción al equipo receptor”

Descripción:

Realiza una jornada de sensibilización al equipo de trabajo y líderes que recibe una PcD, esta jornada la ejecuta un/a terapeuta ocupacional y tiene como propósito compartir percepciones de los/as trabajadores/as respecto a la discapacidad y su relación con el equipo.

Recursos:

Costo del profesional terapeuta ocupacional.

Indicadores:

1. Relación entre cantidad de jornadas de sensibilización con el número de contrataciones de personas con discapacidad.

b) “Inducción al equipo receptor”

Descripción:

Se realiza previo al ingreso de un/a trabajador/a con discapacidad una inducción que incluye las principales características de la discapacidad de el/la trabajador/a considerando:

- Área a la que pertenece y a quién reporta.
- Función.
- Otros que se considere relevante comunicar.

Recursos:

Diseño de correo informativo de acuerdo con el branding corporativo (marca).

Indicadores:

1. Relación entre cantidad de equipos de trabajo informados con el número de contrataciones de personas con discapacidad.

b) “Inducción al equipo receptor”

Banco Internacional

Descripción:

Entrega técnicas para aprender la manera correcta de relacionarse con una PcD, conocer las estrategias para relacionarse y poder romper los mitos y temores. A través de esta instancia se derriban mitos en relación a las capacidades laborales de las PcD y sus competencias para realizar un trabajo de manera normalizada.

Recursos:

Costos asociados a la asesoría experta en temáticas de inclusión y diversidad, espacio físico para realizar la capacitación, material de apoyo para la realización de actividades.

Indicadores:

1. Encuesta de satisfacción aplicada a participantes de la actividad.

Dato

Los profesionales del Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) sugieren que en la inducción solo se comunique, de el/la trabajador/a con discapacidad, lo que la misma persona autoriza comunicar.

Se sugiere comentar aspectos transversales de buen trato entre todos/as, no exclusivo para PcD, si se refiere a aspectos médicos de la condición de salud, la PcD debería informarlos y/o autorizar que se mencionen en la empresa.

Siempre se debe resguardar la voluntad y privacidad de la PcD

c) “Storytelling : Hablemos de inclusión de PcD”

Deloitte.

Descripción:

Se realizan videos de presentación de trabajadores/as con discapacidad, dirigidos a los equipos de trabajo directos, en donde se muestra la cotidianidad, hobbies, pasiones, sueños, entre otros. La presentación es en primera persona (trabajador/a con discapacidad) dirigido a sus compañeros de trabajo.

El propósito de esta actividad es conversar con el equipo:

- Sobre qué entendemos en la empresa por inclusión y diversidad.
- Cómo se gestionan estos temas en la firma.
- Regulación legal.
- Responder consultas e inquietudes.
- Mitigar sesgos inconscientes.
- Presentar al/la nuevo/a trabajador/a.

Recursos:

Costos asociados a las horas profesionales del equipo de Inclusión y Diversidad de Recursos Humanos, centro de capacitación y centro de convenciones de la empresa, materiales para capacitar (folletos, cuadernos, lápices, ppt, etc.) y desayuno o coffee break.

Indicadores:

1. 100% de los/as trabajadores/as del equipo en donde ingrese una PcD asiste a la actividad.
2. Cumplimiento Gantt estrategia de Diversidad & Inclusión.

¿Sabías qué…?

A lo largo de la historia han surgido varios modelos comprensivos de la discapacidad, tales como el modelo de la prescindencia, el modelo rehabilitador y el modelo social. En la actualidad, cabe hablar de un cuarto modelo, conocido como modelo de la diversidad. Si bien, es una variable del modelo social, este modelo basado en los postulados de vida independiente demanda la consideración de la persona con discapacidad como un ser valioso en sí mismo por su diversidad, viéndolo como un elemento enriquecedor del entorno (Modelo de la Diversidad, Agustina Palacios y Javier Romañach, 2007).

Testimonio

Trabajador con discapacidad visual, Deloitte. Octubre 2019

“Antes de llegar a Deloitte, pasé 9 años en una búsqueda de trabajo intensa donde fui a muchas ferias y entrevistas, fue incansable. Y en la Expo Inclusión me topé con Deloitte, sin presagiar que me iba a ir bien”, comentó el trabajador, quien llegó a la Firma hace casi 4 meses al cargo de Analista B de Risk Advisory.

Aseguró que su condición no le ha generado mayores problemas y puede desenvolverse bien en la vida diaria. “Voy para dónde quiero, no tengo problemas de movilización.”

Agregó que a pesar del poco tiempo que lleva en Deloitte, está encantado de estar aquí. “Me han acogido de una forma que nunca nadie lo había hecho y bueno, más que un lugar de trabajo igual se siente distinto, más humano. Se han preocupado de todo, del entorno en el que me muevo. En mi escritorio, tengo mi equipo y una pantalla gigante para tener más campo de visión, se preocuparon de las cosas que fuera necesitando, se nota que hay una preocupación por el ambiente laboral y la comodidad”.

El trabajador comentó haberse sentido muchas otras veces discriminado, sobre todo en el ámbito laboral. “En algún momento me di por vencido de encontrar trabajo en lo que estudié. Me puse a buscar en lo que hubiese, después de nueve años tenía que ponerme a trabajar en lo que fuera”. “La tónica de cada entrevista a la que iba, me recibían, hablábamos y al final el típico: te vamos a llamar, y no lo hacían nunca”.

“Puedo dar fe de que todo fue por discriminación, porque me tocó en muchas entrevistas. Una en particular fue muy decepcionante porque después de las pruebas y test, quedamos seleccionadas diez personas; todo el grupo pensaba que yo era el más capacitado para obtener el empleo. Mientras esperábamos los resultados, salió una persona de una sala y comentó que sí o sí necesitaba diez personas para los cargos, sin embargo, nos miró y dijo que solamente una persona que había quedado fuera y era yo, y no supo dar ninguna explicación. Pero me dije a mi mismo que no importaba, uno de mis fuertes siempre ha sido la perseverancia”, indicó.

Respecto del Programa de Inclusión y Diversidad, el trabajador cree que la Firma va en muy buen camino porque “se ve la preocupación y se nota que quieren seguir causando impacto en las personas para que puedan ser un poquito más inclusivos cada día”.

Sus proyecciones a nivel profesional y personal, es seguir aprendiendo, ya que está muy abierto a los desafíos y a adquirir conocimiento. “Quiero especializarme para poder encontrar mi camino dentro de la Firma, ir creciendo. Y lo bueno es que Deloitte me ha prestado mucho apoyo en eso, tengo un coach de carrera que me ayuda, para ir creciendo”, puntualizó.

d) “Empleo con apoyo”

Banchile INVERSIONES

Descripción:

Se desarrolla un proceso de adecuación a un puesto o desafío laboral para PcD, con apoyo de una persona experta en el tema. Este apoyo se genera de manera constante y luego paulatinamente, hasta que el/la trabajador/a alcanza su independencia a través de la capacitación.

Se lleva a cabo una planificación centrada en la persona que involucra entrega de apoyo en las siguientes áreas:

- Conducta adaptativa (habilidades sociales, prácticas y ocupacionales)
- Trabajo con compañeros y jefatura
- Trabajo con la familia
- Reuniones periódicas de evaluación del proceso con entrega de reportes

Recursos:

Costo del profesional.

Indicadores:

1. Entrega de informe de estado de avance y final del proceso.
2. Evaluación del Desempeño.

d) “Empleo con apoyo”

Banco Internacional

Descripción:

Se implementa una modalidad de acompañamiento y entrenamiento en el puesto de trabajo, denominado empleo con apoyo (EcA). Este acompañamiento se realiza por un profesional (generalmente terapeuta ocupacional) que tiene por objetivo apoyar al nuevo/a trabajador/a y su jefatura para evaluar adecuaciones, avances y dificultades en el proceso de adaptación

Recursos:

Costo del profesional.

Indicadores:

1. Entrega de informe de estado de avance y final del proceso.

¿Sabías qué…?

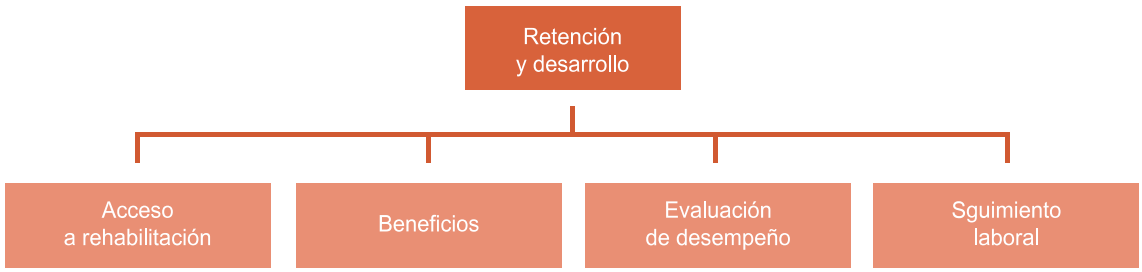
El empleo con apoyo (EcA) se entiende como el empleo integrado en la comunidad dentro de empresas normalizadas para PcD graves que tradicionalmente no han tenido posibilidad de acceso al mercado laboral. El EcA, generalmente se implementa para PcD mental o discapacidades severas y consiste en la provisión de los apoyos necesarios dentro y fuera del lugar de trabajo, a lo largo de su vida laboral, y en condiciones de empleo lo más similares posible en trabajo y sueldo a las de otro/a trabajador/a sin discapacidad, en un puesto equiparable dentro de la misma empresa (Jordán de Urríes y Verdugo, 2001).

6 Retención y desarrollo

La retención y desarrollo comprende la implementación de instancias, elementos y herramientas al/la trabajador/a con discapacidad para que adquiera competencias requeridas en su función actual (a corto plazo) y análisis diseño de estrategias de desarrollo laboral a mediano y largo plazo. Por ejemplo, análisis de brechas de desarrollo (puesto actual versus siguiente), actividades de engagement (compromiso o fidelización con la audiencia), beneficios, evaluaciones de desempeño adecuadas, planes de mejora co-creados entre jefatura y trabajador/a, entre otros.

El objetivo de esta categoría es garantizar la permanencia y desarrollo de las PcD incluidos en la empresa, en igualdad de condiciones que el resto, velando por dar beneficios equiparables en función de su discapacidad y realizar seguimiento continuo para verificar su adaptación y desarrollo.

En esta categoría se reconocen cuatro líneas de iniciativas: adecuaciones para mejorar las condiciones del/la trabajador/a; beneficios diferenciados según las necesidades de las personas con discapacidad; evaluación de desempeño y seguimiento laboral.



a) “Adaptación de funciones y horarios de trabajo para personas en procesos de rehabilitación”

accenture

Descripción:

Se implementan adecuaciones en las funciones y horarios, en caso de que un/a trabajador/a en situación de discapacidad necesite terapias complementarias o de rehabilitación. En primera instancia se agenda una reunión para establecer y conocer las necesidades de el/la trabajador/a en situación de discapacidad.

Luego, se agendan reuniones con la encargada de D&I, Recursos Humanos y la persona que supervisa a la PcD, quien solicita el beneficio. Se determinan los cambios en horario y funciones con el fin de adecuar los requerimientos de el/la trabajador/a. Muchas de estas adecuaciones pueden ser en función de los horarios para asistir a rehabilitación.

Recursos:

Costo que asume la empresa a raíz de la disminución de horas de trabajo.

Indicadores:

1. Evaluación de desempeño.

¿Sabías qué…?

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) ofrece a las empresas, de acuerdo con su tamaño, una serie de herramientas destinadas a aumentar su productividad y competitividad a través de la capacitación, así como a apoyar la incorporación de trabajadores/as a sus operaciones (SENCE, 2019)

b) “Buses de acercamiento inclusivos”

Walmart Chile

Descripción:

Se implementan buses de acercamientos inclusivos para las oficinas corporativas y de esta forma las personas con discapacidad pueden llegar al trabajo. Recursos: Costos del proveedor buses externos.

Indicadores:

1. Uso del beneficio por trabajadores/as con movilidad reducida.

c) “Beneficio seguro complementario de salud”

Descripción:

Se desarrolla un convenio colectivo para eliminar la preexistencia en salud de todos los/las trabajadores/as al séptimo mes de antigüedad para que tengan acceso a la salud de calidad, de forma segura, eficaz y de esta forma, acceder a una mejor cobertura y a precios reducidos. El seguro respeta cualquier enfermedad, patología o condición de salud que haya sido conocida por el afiliado y diagnosticada médicamente con anterioridad a la suscripción del contrato o a la incorporación del/la trabajador/a con discapacidad.

Recursos:

Costos del seguro.

Indicadores:

1. Cantidad de trabajadores/as que declara una condición de salud previa al ingreso.
2. Número de trabajadores/as que se atienden por preexistencia.

d) “Programas de beneficios de inclusión”

arauco

Descripción:

Se implementan beneficios exclusivos para trabajadores/as con credencial de discapacidad o pensión de invalidez. Los beneficios son los siguientes:

- Mejoras en el seguro complementario: Incluye mejoras que facilitan el acceso a prestaciones de mayor uso (se incorpora terapia ocupacional, fonoaudiología, kinesiología).
- Préstamo de libre disposición: Monto en dinero, para el/la trabajador/a, para que pueda enfrentar de mejor manera los costos adicionales que se pueden generar por tener una discapacidad.
- Examen médico anual: Examen que incluye la cobertura anual de los copagos del control del estado de salud, a costo de la empresa.
- Flexibilidad en el otorgamiento de permisos: Creado para que las PcD puedan acceder normalmente a sus controles o tratamientos, sobre todo cuando haya escasez de disponibilidad de los equipos médicos.
- Entrega de estacionamiento: Dirigido para personas usuarias de sillas de ruedas, en los edificios con espacios de estacionamiento restringido.

Recursos:

Recursos adicionales para otorgar el benéfico préstamo de libre disposición y para financiar los copagos de los exámenes de salud.

Indicadores:

1. Cantidad de trabajadores/as con discapacidad que hacen uso de cada uno de los beneficios del programa.

¿Sabías qué…?

Ericsson Brasil ha desarrollado un programa que ayuda a las personas trabajadoras con discapacidad a mejorar sus competencias lingüísticas y sus habilidades para la comunicación, a adquirir competencias en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación y a aprender sobre gestión de conflictos, marketing personal, planificación financiera, administración y ética en el trabajo. También sensibiliza a todo su personal sobre la importancia de contratar PcD, de aumentar el número de personas voluntarias para ayudar a trabajadores y trabajadoras con discapacidad en la empresa, de identificar tareas potenciales para personal con discapacidad y de ofrecer oportunidades de formación en lengua de señas y en otras técnicas de apoyo similares. En consecuencia, la tasa de rotación de personal con discapacidad se ha reducido del 40% al 5%. (OIT&ONU, 2018).

e) “Evaluación de desempeño ajustada para PcD”

Descripción:

Se genera una herramienta de evaluación de desempeño inclusiva. El instrumento, que evalúa características y aptitudes fue diseñado para ser contestado por todas los/as trabajadores/as con y sin discapacidad. El análisis se enfoca en los distintos tipos de discapacidad.

- De este análisis se concluye que sólo las PcD intelectual y psíquica requerirán la aplicación de una herramienta ajustada, ya que los demás tipos de discapacidad no tenían impacto en los resultados medidos por este instrumento.
- Se interviene la herramienta por medio de dos acciones: aquellas sentencias que eran imposibles de cumplir en base al análisis fueron eliminadas de la herramienta; aquellas que se podían cumplir pero que se presentaban como muy exigentes, se modifica la escala de evaluación, entendiendo que un comportamiento que para personas sin discapacidad es promedio, para una PcD puede ser excepcional.
- La herramienta terminada fue sometida a una prueba piloto con un grupo control, posterior a esto pasó a ser la herramienta oficial para toda la compañía.

Recursos:

Costos asociados al análisis, desarrollo y capacitación del uso de la nueva herramienta de evaluación de desempeño.

Indicadores:

1. Evaluación de validez del instrumento entre las personas sin discapacidad y con discapacidad.

e) “Evaluación de desempeño ajustada para PcD”

EMPRESAS SB

Descripción:

Se brinda soporte a PcD para contestar la evaluación de desempeño, garantizando que comprendan lo que se les está preguntando. Para lo anterior se convoca a voluntarios de la empresa para proporcionar asistencia a las PcD cognitiva y visual, así como intérprete de lengua de señas para PcD auditiva.

Recursos:

Costos del intérprete de lengua de señas.

Indicadores:

1. 100% de PcD cognitiva, visual y auditiva tienen una evaluación de desempeño asistida por voluntarios de la empresa y/o intérprete de lengua de señas.

f) “Seguimientos laborales a PcD”

Descripción:

Se realizan seguimientos laborales a todos los/las trabajadores/as con discapacidad incluidos en la empresa a partir de una entrevista con la jefatura directa, entrevista con trabajadores/as (en la cual se evalúa el desempeño laboral durante el período de un año) y se establece un crono grama previo de frecuencia.

Recursos:

Costos profesionales de quien realiza el seguimiento.

Indicadores:

1. Al 100% de los/las trabajadores/as con discapacidad se les realiza seguimiento.

f) “Seguimientos laborales a PcD”

Descripción:

Se realizan reuniones con diferentes actores que puedan dar información sobre la adaptación del/la trabajador/a y las barreras del entorno que afectan sus condiciones laborales, levantando recomendaciones al/la trabajador/a, al equipo y al área de personas.

La frecuencia de las reuniones dependerá del caso individual de cada trabajador/a, pero se sugiere:

- Primera reunión: Al cumplir un mes de haber sido contratado.
- Segunda reunión: Al cumplir el tercer mes de contratación.
- Tercera reunión: Al cumplir el sexto mes de contratación.
- Cuarta reunión: Al cumplir el primer año de contratación.
- Se sugiere que este proceso se mantenga al menos durante 90 días.

Recursos:

Costos asociados a la consultoría externa.

Indicadores:

1. Informes de seguimiento y evaluaciones de desempeño.

f) “Seguimientos laborales a PcD”

arauco

Descripción:

Realiza los seguimientos laborales desde el primer mes y comienzan con reuniones del área de personas con la jefatura y el equipo directo de la PcD para validar la adaptación al puesto de trabajo (inicialmente cada dos semanas y luego una vez el mes). La frecuencia global depende de cada trabajador/a. El seguimiento laboral no se realiza en todos los casos, pues hay trabajadores/as que no tienen ninguna brecha de adaptación a su entorno.

Recursos:

Horas profesionales de el/la terapeuta ocupacional cuando es necesario.

Indicadores:

1. Cantidad de reuniones realizadas con el/la trabajador/a con discapacidad.

¿Sabías qué…?

El manual de Intermediación laboral inclusivo de SENCE desarrollado en el año 2013 establece que la etapa de seguimiento laboral es crucial para asegurar la sustentabilidad y calidad de la intervención llevada a cabo, favoreciendo la mantención de la PcD en el puesto de trabajo (Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo SENCE, 2013).

7. Termino de la relación laboral

Se denomina término de relación laboral a las prácticas asociadas a la preparación preliminar, durante y posterior del proceso de desvinculación de una PcD. Por ejemplo: preparación para jefaturas, definición de protocolos de desvinculación por tipo de discapacidad, prácticas de outplacement (intermediación o desvinculación asistida), encuestas de salida frente a renuncias, informes de respaldo de desvinculación, etc.

El objetivo de esta categoría es contar con un proceso de desvinculación objetivo y ajustado para personas con discapacidad, que favorezca la salida de una manera organizada y con miras a la recolocación laboral de el/la trabajador/a desvinculado/a.

Las actividades de esta categoría están orientadas a las PcD o sus equipos de trabajo y jefatura directa.

a) “Término de la relación laboral”

Descripción:

Se definen protocolos de desvinculación por tipo de discapacidad, prácticas de outplacement (intermediación o desvinculación asistida), preparación a jefaturas, encuestas de salida frente a renuncias, confección de informes de respaldo de desvinculación, acompañamiento de la decisión de desvinculación con resultados objetivos de seguimientos y creación de instancias para fortalecer el desempeño laboral previo, tomando como última medida la desvinculación.

Recursos:

Costos humanos asociados al trabajo que requiere llevar a cabo las actividades.

Indicadores:

1. Resultados de las encuestas de salida, informes de respaldo de desvinculación, informes de seguimiento.

¿Sabías qué…?

El outplacement se utiliza con regularidad como sinónimo de “intermediación”. En el caso de PcD, esta puede aportar en el sentido de dar feedback (retroalimentación) sobre las competencias y debilidades de los/las trabajadores/as, así como también como instancia de apresto laboral para aquellos que no han tenido experiencias laborales previas o que han tenido instancias laborales no exitosas.

8. Conclusiones y anexos

El Manual de Buenas Prácticas Laborales ha resultado gracias al esfuerzo de diversos profesionales altamente motivados con la inclusión laboral de PcD, que han desarrollado prácticas inclusivas en sus organizaciones y que han logrado, en muchos casos, la inclusión y permanencia laboral de personas con distintos tipos de discapacidad en sus puestos de trabajo, convirtiéndose así en un aporte en diversidad en las organizaciones.

Muchas de las empresas que tienen iniciativas laborales para PcD han sido apoyadas por instituciones, fundaciones y empresas expertas en los temas de inclusión y diversidad y que, por consiguiente, han contribuido al desarrollo de experiencias exitosas, así como a la promoción y visibilización de éstas en otras empresas. El Manual de Buenas Prácticas laborales se encuentra precisamente en esa línea y pretende nutrir a las empresas —pertenecientes o no a la ReIN— de herramientas para incentivar y replicar la inclusión laboral de PcD.

Como elementos comunes a las prácticas mostradas, hemos encontrado que el concepto de adecuaciones aparece en mayor medida en las categorías de “Retención y Desarrollo” y “Accesibilidad Universal”. En este sentido cabe destacar que la diferencia está situada en el objetivo que busca la adecuación, en el entendido que hay adecuaciones que se realizan según la necesidad detectada de un/a trabajador/a con discapacidad para así poder retenerlo en la compañía y permitir su pleno desarrollo. Por otra parte, hay otras que se realizan buscando la accesibilidad universal. Éstas no surgen ante la necesidad de un/a trabajador/a en particular, sino que se establecen como medidas de acceso equitativo para todos/as.

El concepto de sensibilización emerge como otro denominador común en las Buenas Prácticas aquí presentadas, principalmente en las categorías de “Cultura Inclusiva” e “Inducción y Formación”. La diferencia de éstas se da también en el objetivo de cada una. En la categoría “Cultura Inclusiva”, las jornadas de sensibilización están orientadas a todos los/las trabajadores/as de la empresa con el fin de que generen una cultura organizacional inclusiva. En tanto que la categoría de “Inducción y Formación”, se orientan a eliminar barreras actitudinales del equipo de trabajo donde se desempeña o se va a desempeñar una PcD, de manera de asegurar su plena inclusión en igualdad de condiciones.

En cuanto al concepto de lengua de señas, las empresas manifiestan que desarrollan actividades tales como cursos y talleres. Estos se llevan a cabo especialmente en las categorías “Cultura Inclusiva”, “Inducción y Formación” y “Accesibilidad Universal”. En la categoría “Cultura Inclusiva”, los cursos de lengua de señas están orientados a todos los/las trabajadores/as de la empresa con el fin de facilitar la comunicación con PcD auditiva, ya sean internos o externos. A su vez, en la categoría “Inducción y Formación”, las actividades se orientan a mejorar la comunicación con una PcD que ha ingresado al equipo de trabajo y favorece, de esta manera, su participación e inclusión.

Muchas de las empresas que desarrollan buenas prácticas las han implementado hace varios años. Varias pioneras partieron antes de la implementación de la Ley 21.015 inspiradas por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y en sus mismos/as trabajadores/as con discapacidad que han ido generando precedentes para implementar acciones cada vez más inclusivas y diversas. Lamentablemente, este Manual no mide trayectoria en la temática. Tampoco lo hace en el impacto de las iniciativas implementadas en las PcD, sus entornos y en las empresas, ni refleja resultados cuantitativos. El foco de este Manual está en mostrar experiencias que, por más pequeñas o simples que parezcan, aportan a la inclusión. Aun cuando muchas de estas experiencias no tienen recursos económicos asociados, han marcado un antes y un después en la historia de un/a trabajador/a con discapacidad y su relación con la organización.

Hoy, muchas de las prácticas que se desarrollan en las empresas miden el nivel de satisfacción de las personas incluidas. Los reportes de sustentabilidad incorporan cada vez más esta variable como indicador de calidad y, más temprano que tarde, las empresas avanzarán hacia medidas para establecer canales más eficientes de denuncias en temas de discriminación y medidas de acción afirmativa para PcD severas, del mundo rural o variables asociadas a la exclusión, como: mujeres, personas inmigrantes, personas mayores, entre otros.

La Red de Empresas Inclusiva, ReIN, ha querido contribuir para que este Manual constituya un aporte a las buenas prácticas empresariales de sus compañías asociadas e invita a que otras empresas puedan observar en sus contenidos referencias que promuevan la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral.

Creemos que el foco siempre está en la persona, y así lo demuestran las prácticas desarrolladas. Es éste el indicador que genera sustentabilidad promueve cambios más diversos e inclusivos y nos hace crecer como empresas, como personas, como Red.

9. Bibliografía

1 Adame Goddard, J. (1998) Principios generales del derecho, en Diccionario Jurídico Mexicano. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Porrúa, México.

2 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.

3 Bayarri, V. (2010) La regulación pendiente de los derechos sociales a la inclusión en la comunidad de las personas con discapacidad. En Cayo Pérez, L. (ed.) Discapacidad Tercer Sector e Inclusión (pp125 - 144). Madrid, España: Editorial Cinca.

4 Barnes, C. (2000) A Working Social Model? Disability, work and disability politics in the 21st century. Critical Social Policy, 20 (4), 441-457.

5 Baron, R. Byrne, D. (2011) Psicología Social 10 edición. Madrid, México, Buenos Aires, Caracas, Lima, Montevideo, Santiago, Santa fé, San Juan, Sao Paulo: Editorial Pearson.

6 Barron, F. (1976) Personalidad creadora y proceso creativo. Madrid: Editorial Marova.

7 Ballester. M.A (2011). Derecho a la no discriminación y otros derechos del trabajador. En Camps. L.M y Ramírez, J.M (coord.) Derecho del Trabajo (pp. 333 – 363). Valencia, España: Editorial: Tirant lo Blanch.

8 Barrère Unzueta, M. A (1997) Discriminación, derecho antidiscriminatorio y acción positiva a favor de las mujeres. Madrid España: Editorial Civitas.

9 Barrère Unzueta, M.A (2001). Problemas del derecho antidiscriminatorio: subordinación versus discriminación y acción positiva versus igualdad de oportunidades. Revista Vasca de Administración Pública, (60), p. 145.

10 Barrère Unzueta M.A (2002) Igualdad y discriminación positiva: un esbozo de análisis conceptual. En Andrés García Inda y Emanuala Lombardo (eds.) Género y Derechos Humanos. Zaragoza, España. Editorial Mira.

11 Blanch, J.M. (1996). Psicología Social del Trabajo. En J.L. Álvaro, A. Garrido y J.R. Torregrosa (Coords.), Psicología Social Aplicada (pp. 85-120). Madrid España: Editorial McGraw-Hill.

12 Bourke, J. & Espedido, A. (2019). Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One. Harvard Business Review. Recuperado de: *https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one*

13 Bustamante, J. (2001) Hacia la Cuarta Generación de Derechos Humanos: Repensando la Condición Humana, Sociedad Tecnológica. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación (1), septiembre – diciembre de 2001.

14 Cabra de Luna (2004). Discapacidad y aspectos sociales: la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la accesibilidad universal como ejes de una nueva política a favor de las personas con discapacidad y sus familias. Algunas consideraciones en materia de protección social. Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales (50), pp. 21-46.

15 Casado, D. (2004): Conocimiento y gestión del empleo de las personas con discapacidad. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, (50); 47-72.

16 Cayo, L. (s.f). Discapacidad, Derecho y políticas de inclusión. Madrid España: Editorial Cinca.

17 Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). Informe España 2011 Derechos humanos y Discapacidad. Colección Convención ONU (8). Editorial: Cinca.

18 Charroalde, J.& Fernández, D. (2006). La discapacidad en el medio rural. Recuperado de: *http://www.enclaverural.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ladiscapacidadenelmundorural .pdf*

19 Cisternas, M.S (1997) La discapacidad en Chile: análisis para un proceso integrador. Revista de Derecho (8), 151-17. ISSN 0718-0950 versión on-line.

20 COCEMFE, Comunidad Madrid & IMSERSO (2006). Valoración, Orientación e Inserción Laboral de personas con discapacidad: Método “Estrella”.

21 Courtis, C. (2008). Dimensiones Conceptuales de la Protección legal contra la Discriminación. Revista Instituto Iberoamericano de Derechos Humanos (48), 157-202. ISSN 1015-5074.

22 Chibás, F. (1997) Creatividad + Dinámica de grupos. La Habana. Editorial: Pueblo y Educación.

23 Creswell, J.W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.

24 Cuñat, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas.

25 Secretaría General de la Presidencia (1980). Constitución Política de la República de Chile. Recuperado de: *http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302*

26 Ministerio de Planificación y Cooperación (1994). Ley Nº 19.284: Establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad. Disponible en: *http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30651&idParte=848916*

27 Ministerio de Planificación (2010). Ley 20.422: Sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas con discapacidad. Recuperado de: *http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010903&idParte=0*

28 De Asís, R. Bariffi, F. & Palacios, A. (2007). Principios Éticos y Fundamentos Jurídicos. En R. de Lorenzo y L. Cayó (Ed.) Tratado Sobre Discapacidad (pp. 83 – 110). Navarra, España: Editorial Aranzad

29 De Asís, R. y Palacios, A. (2007) Derechos humanos y situaciones de dependencia. Cuadernos Bartolomé de las Casas (43), pp. 2 – 27. Madrid, España: Dykinson.

30 De Asís, R., Aiello, A., Bariffi, F., Campoy, I. & Palacios, A. (2007). La Accesibilidad Universal en el Derecho. Cuadernos Bartolomé de las Casas (42). Madrid, España: Dykinson.

31 De Asís, R. (2013). Cinco Años de Vigencia de la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Conferencia Internacional 2008 – 2013. Universidad Carlos III, Madrid, España.

32 DeJong, G. (1985). Economics and Independent Living. Research and Training Center on Independent Living, University of Kansas.

33 De Mar Ruiz, M (2010). Igualdad y no Discriminación. La Proyección sobre el tratamiento laboral de la Discapacidad. Albacete España: Editorial Bomarzo.

34 De Urríes, F.B. & Verdugo, M. A. (2001). El Empleo con Apoyo en España: Una realidad consolidada. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urríes (Coordinadores), Apoyos, autodeterminación y calidad de vida, (pp. 521-536). Salamanca: Amarú Ediciones. ISBN 84-8196-144-2

35 Estrategia Española Sobre Discapacidad (2012-2020). Recuperado de: *http://www.aceca.es/contenido/2012/02/Estrategia_espanola_discapacidad.pdf*

36 Fernández, J.L. (2006) Guía de Estilo sobre discapacidad.

37 Ferrajoli. L (1999). Derechos y Garantías: La ley del más débil. Bari, Roma: Editorial Trotta.

38 Foro Europeo de la Discapacidad (2003). Manifiesto de las Mujeres con Discapacidad de Europa. Recuperado de: *http://www.forovidaindependiente.org/files/documentos/pdf/manifiesto_mujeres_europa.pdf*

39 Fresno, J.M. (2011) Jornadas “La protección de los Derechos Humanos por las Defensorías del Pueblo” Universidad de Alcalá, 1 a 3 de junio de 2011: “Tutela antidiscriminatoria: La protección por las Defensorías del Pueblo de los grupos vulnerables”. "La protección contra la discriminación por origen racial o étnico en España"

40 Gálvez, A. (2008) Jaula de Oro: una historia de infelicidad. Madrid España: Editorial Patrañas Ediciones.

41 Gallego, J.R. & Nácher, J. (2001) Elementos Básicos de Economía. Un análisis institucional. Valencia, España. Tirant lo Blanch.

42 Giménez Glück , D.(1999) Una manifestación polémica del principio de igualdad: Acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa. Valencia España: Tirant lo Blanch.

43 Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research. Aldine, New York.

44 Huete, G. (2010) Propuesta de un sistema de indicadores de la inclusión social. En Cayo Pérez, L. (ed.) Discapacidad Tercer Sector e Inclusión (pp. 339 – 345). Madrid España: Editorial Cinca.

45 Jordán, B. Verdugo, M (2010). Informe sobre la situación de los centros especiales de empleo. Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

46 Rojas, H. L., Lara, H. L., & Lara, J. L. (2012) Discapacidad y Resiliencia: La dignidad en la diversidad. Revista Athenea Digital (4).

47 Legarreta, R. & Núñez, C. (2005). Igualdad de oportunidades, discapacidad y empleo, XV Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

48 López, J.V (2011). El ingreso del trabajador en la Empresa. En Camps. L.M y Ramírez, J.M (coord.) Derecho del Trabajo (pp. 168-199). Valencia, España: Editorial: Tirant lo Blanch

49 Michael Page & Vercida Consulting (2018). Inclusion in the UK workplace: Common challenges and how to tackle them.

50 Makkoen, T. (2007) Measuring discrimination. Data Collection and EU Equality Law; European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg.

51 Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo. Bogotá – Colombia.

52 Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Universidad Surcolombiana.

53 Neffa. J.C (1989) Proceso de trabajo y economía de tiempo. El pensamiento de K. Marx. F. W. Taylor, y H. Ford. Buenos Aires Argentina: Editorial Humanitas.

54 Neffa, J.C (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Revista Orientación y Sociedad, 1, 127-161. La Plata, Argentina. ISSN 1851-8893

55 Nirje, B. (1969). The Normalization Principle and Its Human Management Implications. The International Social Role Valorization Journal, 1 (2) – 1994 Swedish Association for Retarded Children.

56 Noguera, A. (2009) ¿Derechos Fundamentales, Fundamentalísimos o, simplemente, derechos? el principio de indivisibilidad de los derechos en el viejo y el nuevo constitucionalismo. Revista Derechos y Libertades, Universidad Carlos III (21), 117-147.

57 Nuño, L. Torres, P (2012). Capitulo X Trabajo y Empleo En Cayo Pérez – Bueno, L. (coord.) La Transversalidad de Género en las Políticas Públicas de Discapacidad capítulo I (pp. 341 – 378) Madrid España: Editorial Cinca.

58 Organización de Naciones Unidas (1993). Normas Uniformes sobre la Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Naciones Unidas. Recuperado de: *http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.200510-24.2908836766/pdf/Igualdad%20de%20Oportunidades.pdf*

59 Organización de Naciones Unidas (1995). Cumbre de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, Copenhague. Recuperado de: *http://www.sma.df.gob.mx/sma/links/download/biblioteca/leyes_equidad/internacional/10_cumbre_desarro llo_social.pdf*

60 Organización de Naciones Unidas (2006). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Recuperado de: *http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf*

61 Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de la Salud (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento y Discapacidad (CIF). Ginebra, Suiza. Recuperado de: *http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/oms-clasificacion-02.pdf*

62 Organización Internacional del Trabajo (1944). Recomendación nº 71. Recuperado de: *http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:R071*

63 Organización Internacional del Trabajo (1958). Convenio 111. Recuperado de: *http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/-declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_108_es.pdf*

64 Organización Internacional del Trabajo (1975). Convenio 142. Recuperado de: *http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C142*

65 Organización Internacional del Trabajo (1978). Convenio 150. Recuperado de: *http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID :312295:NO*

66 Organización Internacional del Trabajo (1983). Convenio 159. Recuperado de: *http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/-- ifp_skills/documents/publication/wcms_106328.pdf*

67 Organización Internacional del Trabajo (1988). Convenio 168. Recuperado de: *http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID :312313:NO*

68 Organización Internacional del Trabajo (1989). Convenio 169. Recuperado de: *http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/lima/publ/conv-169/convenio.shtml*

69 Organización Internacional del Trabajo (1998). Declaración de la OIT, relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Recuperado de: *http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc86/com-dtxt.htm*

70 Organización Internacional del Trabajo (2009). Un Pacto Mundial para el Empleo. Recuperado de: *http://www.ilo.org/public/spanish/region/eurpro/madrid/download/pactomundial.pdf*

71 Organización Internacional del Trabajo (2010). Informe VI, Políticas de empleo para la justicia social y una globalización equitativa. Recuperado de: *http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_1406 56.pdf*

72 OIT & SOFOFA (2013). Empresa inclusiva: Guía para la contratación de personas con discapacidad. Recuperado de: *https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_232154/lang--es/index.htm*

73 OIT & ONU (2018). Guía para empresas sobre los derechos de las personas con discapacidad. Recuperado de: *https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_643941/lang--es/index.htm*

74 OIT & SOFOFA (2013). Prevención Inclusiva: Guía con las nueve claves para una prevención inclusiva de los riesgos laborales. Recuperado de: *https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_216025/lang--es/index.htm*

75 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2010). Sickness, disability and work: breaking the barriers. A synthesis of findings across OECD countries. Paris. Recuperado de: *http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migrationhealth/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers_9789264088856-en* (consultado el 09 de abril de 2013).

76 Organización Nacional de Ciegos de España & Fundación de Arquitectura COAM (2011). Accesibilidad Universal y Diseño para Todos: arquitectura y urbanismo. Recuperado de: *http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0578035.pdf*

77 Palacios, A. & Bariffi, F. (2007). La Discapacidad como Cuestión De Derechos Humanos. Una aproximación a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Madrid, España: Editorial Cinca.

78 Palacios, A (2008). El Modelo Social de Discapacidad. Orígenes, Caracterización y Plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Comité español de representantes de personas con discapacidad, Colección CERMI n°36. Madrid España: Editorial Cinca.

79 Palacios, A. & Romañach, J. (2007) El modelo de la diversidad, la bioética y los derechos humanos para alcanzar la plena dignidad en la diversidad funcional. Editorial Diversitas.

80 Pereda, C., De Prada, M.A & Actis, W (2003). La inserción laboral de las personas con discapacidades. Barcelona España: Editorial la Caixa.

81 Quinn, G. & Degener, T. (2000). A survey of international, comparative and regional Disability Law Reform. Recuperado de: *http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HRDisabilityen.pdf*

82 Quinn, G. & Degener, T. (2002). Derechos Humanos y Discapacidad: Uso actual y posibilidades futuras de los instrumentos de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en el contexto de la Discapacidad. Nueva York y Ginebra. Naciones Unidas. ISBN 92-1-354074-4.

83 Red Internacional sobre Discapacidad IDRM (2004). Monitoreo internacional de los derechos de las personas con discapacidad. Informe Regional de las Américas, Chicago. Recuperado de: *http://www.ideanet.org/cir/uploads/File/IDRM%20Americas_Sp_04.pdf* p. 16.
84 Red2Red (2009). Discapacidad, estudios superiores y mercado de trabajo. Barreras de acceso y repercusión en la inserción laboral. Recuperado de: *http://www.fundaciononce.es/ES/Publicaciones/estudios/Documents/Informe_FINAL_Estudios_Superiores .pdf*
85 Rubio, F. (2009). Principio de Normalización, Integración e Inclusión. Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas (19).
86 Servicio Nacional de Discapacidad (2016). II Estudio Nacional de Discapacidad. Recuperado de: *http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/endisc/docs/Libro_Resultados_II_Estudio_Nacional_de_la_Discapacidad.pdf*
87 Salanova, M., Gracia, F.J. & Peiró, J.M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.) Tratado de Psicología del Trabajo vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo (pp. 3564).Madrid, España: Editorial Síntesis.
88 Saragossa, J. (2004). Derecho del Empleo. Valencia España: Editorial Tirant lo Blanch.
89 SENCE (2013). Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo. Recuperado de: *http://www.sence.cl/601/articles-8080_archivo_01.pdf*
90 SENCE (2019). Resolución exenta N°0781. Recuperado de: *http://www.sence.cl/601/w3-article-13471.html?_noredirect=1*
91 Shakespeare, T. (1994). Cultural representation of disabled people: dustbins for disavowal?. Disability and Society, 9 (3), pp. 283-300.
92 Sherbin, L. & Rashid, R. (2007). Diversity Doesn't Stick Without Inclusion. Harvard Business Review. Recuperado de: *https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion%20*
93 Tocornal, X. & Tapia, P. (2011). Evaluación Buenas Prácticas, Aprendizajes y Desafíos para la Prevención del Delito y la Violencia. Santiago, Chile.
94 Tuset, P. (2008). La Definición legal de Persona con Discapacidad y su Proyección en el Ámbito de las Relaciones Laborales. Revista Información Laboral Jurisprudencia. ISSN: 0214-6045 pp. 2-25.
95 Vásquez, A. (2009). El Estado y los Privados Frente a las Personas con Discapacidad: La Perspectiva Latinoamericana. En Díaz – Romero, P. y Varas. A (Ed.) Inclusiones Inconclusas: Políticas Públicas para Superar la Exclusión (pp. 123-129) Santiago, Chile: Editorial Catalonia.

10. Anexo 1: Formulario BBPP ReIN

Ítem	Descripción
Nombre Empresa	
Nombre persona de contacto	
Correo persona de contacto	
Total trabajadores de la empresa/N° trabajadores con discapacidad	
Categoría Ciclo de vida trabajador	Selección de una de las categorías especificadas en el correo. En caso de ser enviada esta plantilla como encuesta, se presentará esta categoría como alternativas de selección.
Título	**Título claro** de la iniciativa, con la intención de **que el lector comprenda a modo general de qué trata** la misma. Buen ejemplo: - "Liquidaciones de Sueldo en Braille" o "Liquidación de sueldos para personas con discapacidad visual" (se comprende el foco inmediatamente) El mismo ejemplo, pero mal definido: - "Información inclusiva" (no se específica que será para un tipo de discapacidad especial, ni que se trata de un caso puntual de liquidaciones de sueldo) Otros malos ejemplos son aquellos títulos genéricos, del tipo "Desarrollo de cultura inclusiva", pues no le da un foco al lector para entender desde el título de qué se tratará la práctica
¿A quién está dirigido?	Especificar si es está focalizando para **ciertas áreas** de la empresa o a nivel general Aclarar si está dirigido a **trabajadores/as con algún tipo de discapacidad** particular.

Ítem	Descripción
Objetivo	En esta sección, abocarse sólo al objetivo, en no **más de 200** caracteres y que **partan con verbo en infinitivo** Buen ejemplo: • "Garantizar que la empresa pueda cubrir las necesidades de todos sus trabajadores/as, entendiendo que el sueldo es una condición básica de transparencia y comprensión que debe tener el/la trabajador/a" El mismo ejemplo, pero mal definido: • "Muchas veces los/las trabajadores/as comentan su necesidad de tener acceso a sus salarios, particularmente ….." ¿Está iniciativa significa un desarrollo actividad nueva para la empresa? ¿Está iniciativa busca modificar un procedimiento de la empresa?
Descripción	En esta sección se debe poner el detalle de la actividad (sin límite de extensión), contestando al menos: • ¿Qué acciones prácticas se hacen? • ¿Quién hace cada acción? • ¿Cómo lo hacen? (Si se habla de adaptaciones de los test de reclutamiento, nombrar qué test implementan para cada caso. Si se habla de flexibilización de requisitos, nombrar qué elementos se flexibilizan. Si se habla de la conformación de un comité, aclarar quiénes lo integran y cada cuánto se reúnen, etc.) En este apartado se pueden detallar también los detalles del contexto, las consideraciones que hay que tener en cuenta, etc. ¿La iniciativa utiliza o utilizó metodologías participativas en su creación y desarrollo?
Recursos	Especificación de los costos adicionales a las horas hombres del equipo involucrado que hay que tener en cuenta, en caso de haberlos. Especificaciones del presupuesto de la actividad (presupuesto planificado y presupuesto utilizado) Señalar si la iniciativa es amigable con el medio ambiente y no requiere de elementos que generen un impacto ambiental, por ej. Uso indiscriminado de impresiones.

Ítem	Descripción
Responsables (área)	
KPI	Propuesta de indicador(es) medible(s) de la manera más objetiva posible, que permita hacer seguimiento al desarrollo e impacto de la práctica. Puede ser porcentajes, cantidades, cumplimiento (si/no), etc. Buenos ejemplos • Cantidad de trabajadores/as con discapacidad visual que reciben su liquidación en braille/cantidad total de trabajadores/as con discapacidad visual contratados (porcentaje) • Publicación de protocolo de desvinculación para el caso de personas con discapacidad (cumple o no cumple) • Cantidad de respuestas “muy satisfecho” o “satisfecho” de la encuesta de satisfacción realizada a trabajadores/as luego de la charla de inducción (porcentaje) Ejemplos mal definidos: • Sensibilizar e informar a la jefatura y equipo de trabajo para garantizar una inclusión laboral plena libre de prejuicios y discriminación (hace alusión a un objetivo, el desafío es pensar cómo medir ese objetivo). • Seguimiento paulatino para garantizar una adecuada inclusión laboral (eso es una acción, lo que se busca es cómo medir que se está realizando esa acción, o bien, qué resultados se esperan con esa acción) Acá **no se pide la meta**, pues dependerá de cada empresa, pero sí la forma de cálculo. ¿Considera que la iniciativa fue efectiva y exitosa para el objetivo planteado? ¿Por qué? ¿Logra los cambios a mediano y/o largo plazo esperados? ¿Cómo? ¿El objetivo o resultado de la iniciativa quedó establecido en la empresa? ¿Cómo? Ejemplo: se continúa enviando la liquidación en braille
Testimonio (voluntario)	Cita, en no más de 300 caracteres, de algún trabajador/a asociado a la buena práctica (ya sea del equipo que la implementa, o de los receptores de la práctica). El foco de esta cita debe ser de inspiración, que invite a otros a replicar la buena práctica.