



Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para el sector público

Enero de 2022



Patrocinan



Servicio Civil

Autor

Manuela Zúñiga Salanova – Fundación Descúbreme

Edición

Servicio Nacional de la Discapacidad

Servicio Civil

María Fernanda Terminel Salinas – Fundación Descúbreme

Diseño

Alejandro Poblete Cea – Fundación Descúbreme

Fundación Descúbreme

Ricardo Lyon 222, of. 1401.

Providencia, Santiago, Chile.

22 660 6136

contacto@descubre.cl

<http://www.descubre.cl/>

Los contenidos de este informe pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente: “Fundación Descúbreme (2021). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para el sector público.*” ©

© Todos los derechos de propiedad intelectual, incluidos los derechos de autor y de marca, a los que se refiere el presente informe y sus materiales anexos o relacionados, son de exclusiva propiedad de Fundación Descúbreme y/o de sus entidades relacionadas. Por lo tanto, está estrictamente prohibido su uso no autorizado, para fines comerciales, públicos o privados. Cualquier forma no autorizada de distribución, copia, duplicación, reproducción, o venta (total o parcial) del contenido de este informe, constituirá una infracción de los derechos de propiedad intelectual, sancionable por parte de Fundación Descúbreme y/o sus entidades relacionadas, de conformidad a la ley.

Desde Fundación Descúbreme,
Le dedicamos esta guía a Camila Paz Krautz Cabrera, quien trabajó
incansablemente por promover los derechos de las personas con
discapacidad y construir una sociedad cada vez más inclusiva.

Contenido

1. Introducción	4
2. Algunas definiciones	6
Personas con discapacidad.....	6
Barreras	6
Inclusión laboral	7
Empleo con apoyo	7
Trabajo decente	7
3. Marco normativo internacional.....	8
Artículo 27 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD).....	8
4. Marco normativo nacional	9
Ley N° 20.422	9
Ley N° 21.015 en el sector público	10
1. Selección preferente de personas con discapacidad	10
2. Reserva legal para personas con discapacidad.....	11
Vínculo con Ley N° 18.834: Estatuto Administrativo	12
Ley N° 20.609	13
5. Claves para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el ámbito público	14
Cultura organizacional.....	14
¿Cómo transitar hacia una cultura organizacional inclusiva para las personas con discapacidad?...	14
Accesibilidad del entorno laboral	16
Realización de ajustes razonables o necesarios.....	20
¿Cómo se implementan los ajustes razonables dentro de una institución?	22
¿Cómo preguntar o solicitar ajustes razonables en el marco de una institución pública?.....	24
Reclutamiento y selección	25
1. Planificación del proceso	26
2. Reclutamiento	27
3. Selección.....	29
Programas de inducción	31
¿Cómo implementar un programa de inducción inclusivo?	31
Desarrollo y promoción laboral.....	33
1. La importancia del seguimiento	33
2. Gestión del desempeño	34
3. Acceso a capacitaciones y formación para el empleo	36
4. Oportunidades laborales: comunicación y flexibilidad.....	37
5. Espacios de fortalecimiento de la comunidad laboral	38
6. Bibliografía.....	39

I. Introducción

En el año 2008, el Estado de Chile ratificó la [Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad \(CDPD\) de las Naciones Unidas](#). Este compromiso internacional permitió visibilizar las brechas existentes en torno al cumplimiento del derecho al trabajo y empleo de este colectivo, impulsando así la adopción de medidas legislativas para promover la construcción de un mercado laboral nacional inclusivo.

Esto se refleja en que, de acuerdo a los resultados del II Estudio Nacional de la Discapacidad¹, sólo el 39,3% de las personas con discapacidad se encuentran ocupadas, mientras que esta cifra asciende a 63,9% para el resto de la población adulta. Además, este sondeo da cuenta de la existencia de una considerable diferencia en los ingresos mensuales obtenidos por ambos grupos: las personas con discapacidad leve a moderada ganan, en promedio, un 30,1% menos que las personas sin discapacidad.

En términos generales, estas brechas se han asociado a las barreras que experimenta este colectivo para acceder a la educación superior y a oportunidades de formación para el empleo. También, esta situación se ha vinculado con la necesidad de conocimientos, herramientas y apoyos para realizar procesos de inclusión laboral de manera exitosa y sostenible en empresas privadas e instituciones públicas.

Tomando estos elementos en cuenta, se buscó incentivar la participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral abierto mediante la [Ley N° 21.015](#), también llamada Ley de Inclusión Laboral. Esta normativa establece que los organismos públicos y las empresas que cuenten con 100 o más trabajadores, deberán contratar o mantener contratados al menos el 1% de personas con discapacidad o que sean asignatarias de una pensión de invalidez en cualquier régimen previsional.

Respecto a la aplicación de esta ley en el sector público, se estipula que se deberán implementar las adaptaciones y ajustes necesarios que sean requeridos en los procesos de selección de personal, y también se indica que se tendrán que seleccionar de forma preferente a candidatos con discapacidad, siempre que exista una igualdad de condiciones de mérito entre los postulantes². Es importante mencionar que estas obligaciones aplican a todas las instituciones públicas, independiente de su dotación.

Cabe mencionar que estas instituciones podrán excusarse de cumplir la normativa haciendo referencia a las siguientes razones fundadas: a) la naturaleza de las funciones que se desarrollan, b) no contar con cupos disponibles en la dotación de personal y c) la falta de postulantes con los requisitos solicitados.

Además de promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad, la implementación de esta normativa ha permitido recabar datos cuantitativos y cualitativos respecto a su aplicación en el sector público. De esta manera, en un informe publicado en junio del 2021 de manera conjunta por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Ministerio de Hacienda, se indica que, tanto en el 2018 como en el 2019, alrededor del 24,0% del total de instituciones públicas cumplieron con la normativa, lo que quiere decir que contaron con la cuota estipulada y con la directriz de seleccionar de forma preferente a trabajadores con discapacidad³.

¹ Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016). II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015. https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/6405/libro-de-resultados-del-iiestudionacional-de-la-discapacidad

² Reglamento del Artículo 45 de la Ley N° 20.422 para el sector público. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 1 de febrero de 2018. <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2018/02/01/41972/01/1347298.pdf>

³ Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia y Ministerio de Hacienda (2021). Informe de evaluación sobre la implementación y aplicación de la Ley N° 21.015, que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.

Otra cifra a considerar de este informe es que, para el periodo del 2019, el 73,0% de los contratos vigentes correspondientes al sector público se habían iniciado de forma previa a la entrada en vigencia de la ley, mientras que el 12,1% de las relaciones laborales se habrían iniciado en el 2018 o 2019. Estos datos dan cuenta de que la Ley N° 21.015 efectivamente ha incentivado la participación de colectivo en el sector público, pero también ilustran que es necesario seguir trabajando para aumentar su cumplimiento.

Por otro lado, en el informe mencionado anteriormente y en una consulta ciudadana realizada por el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) sobre la normativa⁴, se recogió información cualitativa sobre las barreras presentes en la Administración del Estado para la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

En este sentido, se encontró que existen dudas sobre la aplicación de la selección preferente y sobre el cálculo de la cuota correspondiente. También, se evidenció la necesidad de mejorar los parámetros de accesibilidad de las instituciones públicas y de aumentar el conocimiento y manejo sobre la realización de ajustes razonables en diferentes etapas de la gestión de personas. Finalmente, se hace referencia a que el Estatuto Administrativo implica una barrera para la inclusión de personas con discapacidad ya que establece el requerimiento de educación media para ser contratado en este sector.

Tomando en cuenta estos elementos, se ha elaborado esta guía con el objetivo de entregar conocimientos claves sobre cómo realizar procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. De esta manera, este documento está dirigido a los y las profesionales de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas (GDP) de los servicios pertenecientes a la Administración Central el Estado.

Para lograr este propósito, esta guía contiene los siguientes apartados: (2) las principales definiciones empleadas en inclusión laboral de personas con discapacidad desde un enfoque de derechos, (3) el marco normativo internacional sobre la materia, (4) la legislación nacional vigente para el sector público, (5) las principales claves para promover la participación de este colectivo en la Administración del Estado y (6) la bibliografía empleada.

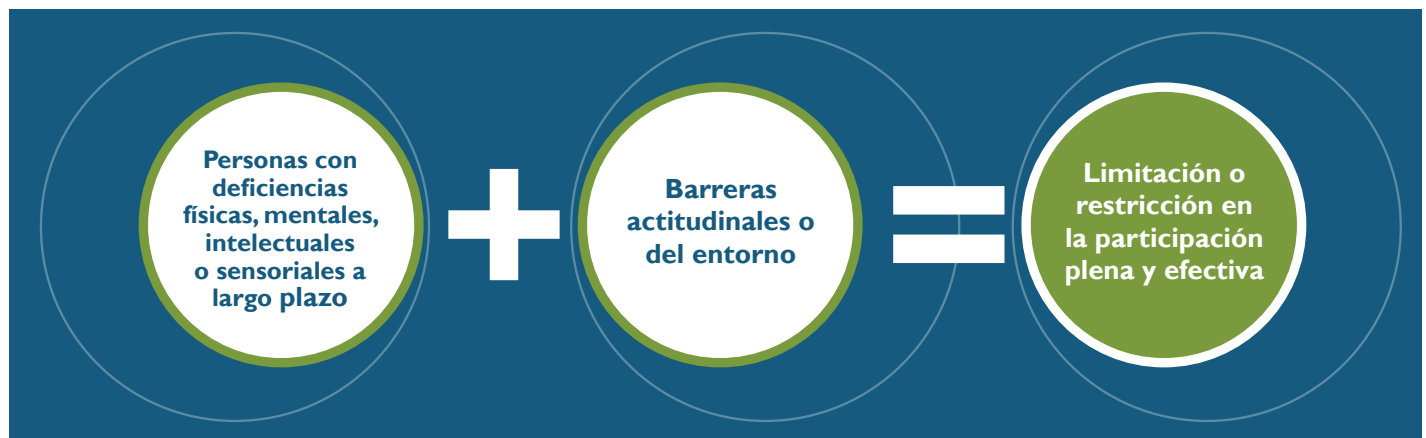
⁴ Servicio Nacional de la Discapacidad (s.f.). Informe Nacional de los Consejos Regionales de la Sociedad Civil a Nivel Regional. Consulta Ley N° 21.015.

2. Algunas definiciones

Personas con discapacidad

De acuerdo a la CDPD, las personas con discapacidad incluyen a “aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”⁵.

Diagrama N° 1: El concepto de personas con discapacidad presente en la CDPD



Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que esta conceptualización se desarrolla tomando en cuenta las ideas propuestas en el modelo social de la discapacidad, el cual surge en el mundo anglosajón durante los años sesenta y setenta. En concreto, este paradigma se caracteriza por plantear que la discapacidad no es una característica o atributo individual, sino que se produce y reproduce en interacción con un entorno y con estructuras sociales que excluyen a este colectivo⁶.

Barreras

El concepto de barreras, que tiene un lugar central en la definición de discapacidad, hace referencia a todos los “factores en el entorno de una persona que, cuando están presentes o ausentes, limitan el funcionamiento y generan discapacidad. Entre ellos se incluyen aspectos tales como que el ambiente físico sea inaccesible, falta de tecnología asistencial adecuada, actitudes negativas de la población respecto a la discapacidad, y también los servicios, sistemas y políticas que bien no existen o dificultan la participación de las personas con una condición de salud en todas las áreas de la vida”⁷.

⁵ Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

⁶ Seoane, J. A. (2011). ¿Qué es una persona con discapacidad? ÁGORA, 30(1), 143-161. https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/7386/pg_144-163_agora30_1.pdf;jsessionid=IAD0B08B99D8A905D9C28C57F04B07C9?sequence=1

⁷ Organización Mundial de la Salud. (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud. Organización Mundial de la Salud.

Un ejemplo de una barrera del entorno es la falta de rampas para acceder a un edificio, mientras que un caso de barrera actitudinal corresponde a la existencia de sesgos o prejuicios sobre la productividad de las personas con discapacidad.

Inclusión laboral

Este término se refiere al proceso mediante el cual se facilita el acceso y desarrollo en el mercado laboral abierto a colectivos que se encuentran en situaciones vulnerables o que presentan brechas para su incorporación en este ámbito de la vida. Para que se produzca una inclusión laboral efectiva, es clave que las personas puedan emplearse con las mismas condiciones, tareas, sueldos y jornadas que cualquier otro trabajador.

Empleo con apoyo

La metodología del empleo con apoyo consiste en un conjunto de servicios y acciones orientadas a que las personas con discapacidad puedan acceder, mantenerse y desarrollarse en el mercado laboral abierto. Algunas de estas acciones corresponden a la orientación laboral, el desarrollo de un plan personalizado para la búsqueda de empleo, acompañamiento y seguimiento del desempeño en el puesto de trabajo, y la entrega de recomendaciones sobre buenas prácticas para empleadores⁸.

Trabajo decente

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el trabajo decente hace referencia a lo siguiente:

“Corresponde al trabajo productivo para mujeres y hombres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. El trabajo decente implica oportunidades de trabajo que sea productivo y genere ingresos justos; proporciona seguridad en el lugar de trabajo y protección social para los trabajadores y sus familias; ofrece mejores perspectivas de desarrollo personal y favorece la integración social; da a la gente la libertad de expresar sus inquietudes, organizarse y participar en las decisiones que afecten sus vidas; y garantiza la igualdad de oportunidades y de trato para todos”⁹.

Los principios y lineamientos establecidos en la definición de trabajo decente constituyen la base para la creación de legislaciones y políticas públicas orientadas a crear un mercado laboral cada vez más justo, inclusivo e igualitario.

⁸ Asociación Española de Empleo con Apoyo (s.f.). El empleo con apoyo. <http://www.empleoconapoyo.org/aese/article15.html>

⁹ Organización Internacional del Trabajo (2007). Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work. Organización Internacional del Trabajo. http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_172609.pdf

3. Marco normativo internacional

Artículo 27 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD)

La CDPD es un tratado internacional de derechos humanos que se adoptó en el 2006 con el propósito de “promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente”¹⁰. Este instrumento, que fue ratificado por Chile en el 2008, se guía por los principios de la no discriminación, igualdad de oportunidades, accesibilidad, igualdad de género y el respeto por la autonomía e independencia.

Tomando estos elementos en consideración, la Convención establece una serie de lineamientos para los Estados Partes en diferentes ámbitos en los que este colectivo ha experimentado brechas de participación y barreras, como el acceso a la justicia, educación, salud, servicios de rehabilitación, y trabajo y empleo, entre otros. En concreto, este último tema es abordado en el Artículo 27, en el cual se indica que se debe reconocer el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones con las demás, es decir, en un empleo libremente elegido que se encuentre en un entorno laboral inclusivo y accesible.

La importancia de este artículo radica en que les entrega a los países una clara hoja de ruta para poder construir un mundo del trabajo que permita la plena participación de este colectivo. Las principales medidas que aquí se establecen son las siguientes:

- a) Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad en cualquier cuestión relativa al empleo de una persona.
- b) Proteger los derechos laborales de las personas con discapacidad a través del establecimiento de condiciones de trabajo justas y favorables.
- c) Asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso a programas de orientación técnica y vocacional, y a servicios de colocación y formación profesional.
- d) Promover el empleo de personas con discapacidad en el mercado laboral abierto, tanto en el sector público y privado, y velar por la realización de todos los ajustes razonables que requieran en el entorno laboral.
- e) Entregar acceso a programas de rehabilitación vocacional y profesional para personas con discapacidad.

¹⁰ Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

4. Marco normativo nacional

Ley N° 20.422

Chile materializó los compromisos adquiridos al ratificar la CDPD en la promulgación de la [Ley N° 20.422](#) en el año 2010. Esta normativa fue elaborada con el propósito de garantizar “el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener su plena inclusión social, asegurando el disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad”¹¹.

De manera similar a la Convención, esta ley se basa en los principios de vida independiente, accesibilidad, diseño universal, intersectorialidad, participación y diálogo social, y también regula una amplia variedad de aspectos como la calificación y certificación de la discapacidad, el acceso a una educación inclusiva y la creación de institucionalidad pública, entre otros.

Respecto a inclusión laboral y capacitación, el Artículo 43 establece que el Estado deberá aplicar diferentes medidas de acción positiva para promover la participación de las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Algunas de estas acciones son las siguientes:

- a) Fomentar y difundir prácticas laborales de inclusión y no discriminación.
- b) Promover la creación de tecnologías, productos, servicios y metodologías vinculadas a la inclusión laboral.
- c) Diseñar e implementar programas de acceso al empleo para personas con discapacidad.
- d) Difundir instrumentos y recomendaciones aprobados por la OIT sobre la inclusión laboral de este colectivo.

En adición a estos elementos, la Ley N° 20.422 establece que, en procesos de selección de personal de los órganos de la Administración del Estado, se elegirá de forma preferente a personas con discapacidad que se encuentren en igualdad de condiciones de mérito con los otros candidatos. También, se estipula que este colectivo podrá celebrar contratos de aprendizaje hasta los 26 años.

Es importante mencionar que la introducción de esta normativa también implicó la implementación de decretos que permitieran dar cumplimiento a ciertas temáticas abordadas. Una de ellas corresponde a la accesibilidad universal de los entornos y la información, la cual constituye una precondition necesaria para que las personas con discapacidad puedan participar del mundo del trabajo en igualdad de condiciones con las demás.

Medidas de acción positiva

Conjunto de medidas dirigidas a eliminar la situación de desventaja en la que se pueda encontrar un grupo social.

¹¹ Ley N° 20.422. Diario Oficial de Chile, Santiago, Chile. 10 de febrero de 2010

En este sentido, se han promulgado los siguientes decretos sobre accesibilidad en el marco de la implementación de la Ley N° 20.422:

- [Decreto 50 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo](#): actualiza la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC) con el fin de incorporar los estándares de accesibilidad establecidos en dicha normativa.
- [Decreto I de la Secretaría General de la Presidencia](#): aquí se establece que los sistemas y sitios web de la Administración del Estado deben ser desarrollados bajo el principio de la accesibilidad universal.

Ley N° 21.015 en el sector público

En abril de 2018 entró en vigencia la Ley N° 21.015, también conocida como Ley de Inclusión Laboral, la cual se elabora con el fin de promover e incentivar la participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral abierto, tanto en el sector público como en el privado. En términos generales, esta normativa establece un sistema de cuotas en nuestro país, es decir, que ciertas empresas, organizaciones, servicios e instituciones públicas tendrán que reservar una cantidad de puestos de trabajo para este colectivo.

A continuación, se presentan las principales indicaciones de la normativa para el sector público.

I. Selección preferente de personas con discapacidad

La primera medida que introduce esta ley corresponde a que los órganos de la Administración del Estado¹², independiente de su dotación, deberán seleccionar de forma preferente a personas con discapacidad, siempre que éstas tengan las mismas condiciones de mérito que el resto de los candidatos que se presentaron a un proceso de selección de personal.

En el caso de los procesos de selección de Alta Dirección Pública, regidos por la ley N° 19.882 (2003), la selección preferente se cumple cuando, en igualdad de puntaje entre los postulantes elegibles, se incorpora a la persona con discapacidad en la nómina propuesta a la autoridad para nombrar el respectivo cargo.

También, es relevante indicar que, en el [reglamento](#) establecido por la Dirección del Trabajo en la materia, se establece que la realización de procesos de selección para proveer cargos públicos debe incluir la implementación de adaptaciones y ajustes necesarios o razonables, así como la entrega de servicios de apoyo o ayudas técnicas cuando se requieran. Además, las publicaciones a las convocatorias abiertas deben ser desarrolladas de acuerdo a los parámetros de accesibilidad universal señalados en el Decreto I de la Secretaría General de la Presidencia mencionado más arriba.

¹² Aquellos organismos que deben cumplir con lo anterior corresponden a los ministerios, las intendencias, las gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los gobiernos regionales, las municipalidades y las empresas públicas creadas por ley.

Esta disposición también se aplica al Congreso Nacional, el Poder Judicial, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, el Servicio Electoral, la Justicia Electoral y demás tribunales especiales creados por ley.

2. Reserva legal para personas con discapacidad

La segunda medida contenida en la Ley N° 21.015 para el sector público se basa en que en aquellas instituciones que estén sujetas a esta normativa y que tengan una dotación anual de 100 o más funcionarios y funcionarias, a lo menos el 1% de esta dotación tendrán que ser personas con discapacidad o asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional. Cabe mencionar que, para las Fuerzas Armadas, las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública y de Gendarmería de Chile, esta obligación es válida sólo para el personal civil.

Para verificar el cumplimiento de esta medida, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Periodo:** se considera entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año, o bien desde que la institución inició sus actividades hasta el 31 de diciembre.
- **Cálculo de cumplimiento con la cuota establecida:**
 - o Primero es necesario calcular la cuota a cumplir, para lo cual se debe conocer la dotación máxima de la institución en el año a considerar.
 - o De esa dotación se debe calcular el 1%, considerando que, si de ese cálculo resultase un número decimal, se debe aproximar al entero inferior.
 - o Luego, conocer el número total de personas funcionarias con discapacidad que se emplearon en la institución en el periodo indicado.
 - o Para esto, se debe sumar el número de personas funcionarias con discapacidad que haya estado contratados cada mes, y luego dividirlo por 12 o el número de meses que la institución haya estado en funcionamiento.
 - o Para calcular el porcentaje de funcionarios y funcionarias con discapacidad que efectivamente trabajaron en una institución, se debe dividir el número obtenido previamente por la dotación máxima autorizada para el año considerado.
 - o Posteriormente, este promedio se compara con la cuota calculada inicialmente para establecer si se está en cumplimiento o no de esta obligación.

Las instituciones que no puedan cumplir con la reserva legal establecida, podrán excusarse haciendo referencia a las razones fundadas que se presentan a continuación:

- a. La naturaleza de las funciones que desarrolla el órgano, servicio o institución no puede ser desarrollada por personas con discapacidad o asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional.
- b. No contar con cupos disponibles en la dotación de personal.
- c. La falta de postulantes con discapacidad que cumplan con los requisitos respectivos.

Es importante agregar que las instituciones que deben cumplir con esta ley deberán informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil y a SENADIS, dentro del mes de enero de cada año, sobre los procesos de selección realizados en el año inmediatamente anterior, especificando las medidas tomadas para seleccionar preferentemente a personas con discapacidad.

Por otro lado, en el caso de necesitar excusar su cumplimiento, el jefe de las instituciones obligadas deberá remitir un informe fundado a ambos organismos mencionados previamente en el mes de abril de cada año para dar cuenta del año anterior.

Vínculo con Ley N° 18.834: Estatuto Administrativo

En términos generales, el Estatuto Administrativo es un texto normativo contenido en la [Ley N° 18.834](#), que regula la relación entre el Estado y sus funcionarios y funcionarias. Este instrumento, al establecer las principales directrices sobre la contratación y permanencia de quienes se desempeñan en el sector público, tiene ciertas implicancias en la aplicación de la Ley de Inclusión Laboral en el sector público. Estas consideraciones son las siguientes:

- En primer lugar, los únicos contratos de personas con discapacidad o que son asignatarias de una pensión de invalidez que pueden ser contabilizados para cumplir con la cuota, sólo corresponden a aquellos funcionarios y funcionarias de planta, a contrata y los que se rigen por el Código del Trabajo.
- El Estatuto Administrativo indica que para ingresar a trabajar a la Administración Pública es necesario cumplir una serie de requisitos, dentro de los que se encuentra el ser ciudadano, haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, tener salud compatible con el cargo, no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que exija la ley.
- Respecto al requisito de salud compatible con el cargo, ésta se acredita mediante la realización de ciertos exámenes, como radiografía de tórax o exámenes de sangre. Es importante destacar que el cumplimiento de este requisito no puede implicar una discriminación por motivo de discapacidad, sino que se deben examinar los requerimientos de salud de cada cargo¹³.

¹³ Centro de Estudios de la Administración del Estado y Contraloría General de la República (2018). Estatuto Administrativos Interpretado y Concordado. Ley N° 18.834. 8

Ley N° 20.609

La [Ley N° 20.609](#), también conocida como Ley Antidiscriminación, tiene el objetivo de instaurar un mecanismo judicial que permita restablecer eficazmente el imperio del derecho toda vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria.

Tomando esto en cuenta, aquí se define el concepto de discriminación arbitraria como lo siguiente:

“toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la maternidad, la lactancia materna, el amamantamiento, la orientación sexual, la identidad y expresión de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad”¹⁴.

El Artículo 3 de la normativa crea la acción de no discriminación arbitraria, la cual indica que quienes se vean directamente afectados por este tipo de acciones y omisiones, podrán interponer esta acción ante el juez de letras más cercano a su domicilio o ante el domicilio del responsable de tales actos. En el ámbito de la inclusión laboral, esta ley ha sido de gran importancia ya que ha permitido visibilizar y resolver jurídicamente aquellos casos en los que los empleadores han discriminado a trabajadores con discapacidad de forma arbitraria¹⁵.

¹⁴ Ley N° 20.609. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 24 de julio de 2012.

¹⁵ Díaz, J. y Harsch, A. (2017). Implicancias y alcances de la Ley N° 20.609 contra la discriminación arbitraria en materia laboral [tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144382/Implicancias-y-alcances-de-la-Ley-no.-2020.609-contra-la-discriminaci%C3%B3n-arbitraria-en-materia-laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

5. Claves para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el ámbito público

Cultura organizacional

En términos generales, el término de cultura organizacional hace referencia a “las creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencia inconsciente y ampliamente compartidos, que caracterizan a una organización”¹⁶. Durante las últimas décadas, se ha evidenciado la necesidad de transformar algunos de estos elementos con el fin de avanzar hacia entornos laborales que reflejen la diversidad presente en la sociedad y que promuevan activamente la inclusión.

Esta tendencia se debe a que actualmente el trabajo y el empleo se reconocen como un derecho humano que debe estar garantizado para todos los colectivos, incluyendo grupos que históricamente han tenido una baja participación en este ámbito, como, por ejemplo, las personas con discapacidad. Por otro lado, las experiencias y estudios realizados en la materia dan cuenta de los que pueden obtener las organizaciones a partir de la conformación de equipos de trabajos diversos e inclusivos¹⁷:

- Existe una diversidad de perspectivas mediante las cuales se pueden abordar los objetivos.
- Aumenta la productividad y la capacidad de realizar tareas de mayor complejidad.
- Mejora el clima laboral y la comunicación dentro de los equipos.
- Es posible acceder a una reserva de talento más amplia.
- Mejora la capacidad de respuesta a los cambios sociales y demográficos.
- Se fortalece la reputación de la institución.
- Cumple con los estándares internacionales en relación a trabajo e inclusión.

¿Cómo transitar hacia una cultura organizacional inclusiva para las personas con discapacidad?

El primer elemento requerido para que una institución pueda avanzar hacia una cultura organizacional inclusiva para las personas con discapacidad, corresponde a la creación de un sólido compromiso por parte de las jefaturas y directivos con este propósito. De esta manera, se podrán establecer metas y objetivos que midan acciones concretas en esta dirección, para los cuales será necesario tiempo, recursos y voluntad.

¹⁶ Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Revista médica electrónica, 31(6), 0-0.

¹⁷ Amaliya, A. (2015). The Importance of Workplace Diversity Management. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, 17(2), 175-182. <https://core.ac.uk/download/pdf/249334085.pdf>

Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf>

Este compromiso puede forjarse a través de las siguientes medidas: (1) creación de espacios de concientización para las jefaturas y directivos en torno a la situación laboral actual de las personas con discapacidad en nuestro país, y (2) mediante la entrega de información confiable sobre los beneficios que este propósito conlleva para la institución y una clara hoja de ruta de los pasos a seguir para lograr esta transformación.

Respecto a este último punto, es clave indicar que en la plataforma [Campus del Servicio Civil](#), es posible encontrar una serie de cursos gratuitos que pueden entregar conocimientos y herramientas para promover la diversidad e inclusión dentro de las instituciones públicas. Los cursos que se encuentran disponibles son los siguientes: (1) Transformación digital en el sector público, (2) El futuro está aquí, pero está mal distribuido, (3) El desafío de digitalizar para acercar el Estado a las personas y (4) Cápsulas informativas para orientar a candidatos y candidatas que postular a la Alta Dirección Pública.

Luego, es preciso conocer el estado actual de la institución en diferentes materias vinculadas con la inclusión laboral de personas con discapacidad. Algunos de estos elementos corresponden conocer si ya hay personas con discapacidad desempeñándose dentro de la institución pública, las barreras actitudinales y del entorno que se pueden identificar, la manera en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección en su interior, y los protocolos de inducción, seguimiento y evaluación del desempeño los funcionarios y funcionarias en sus puestos de trabajo, entre otras cosas.

Para poder recabar esta información, es crucial realizar un diagnóstico de diversidad e inclusión, en el cual participe el mayor número de personas que componen la institución en un momento determinado. Por lo general, este estudio se lleva a cabo mediante el llenado de encuestas y la realización de grupos focales para indagar en las fortalezas y oportunidades que posee la institución respecto de la inclusión laboral de este colectivo, además de realizar una acabada revisión de los protocolos y procedimientos existentes.

Se recomienda que este diagnóstico sea conducido por un equipo diverso conformado por personas funcionarias de diferentes áreas de la institución pública. Es clave que este equipo cuente con poder resolutivo para poder implementar sus propuestas.

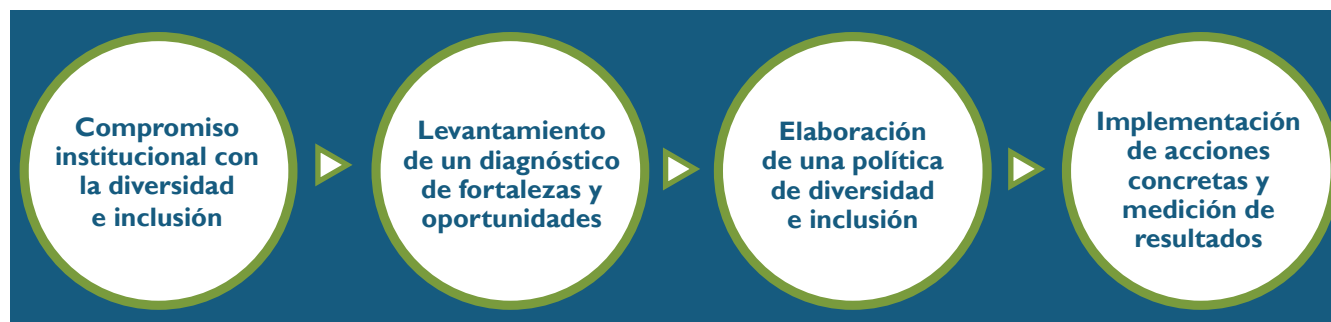
El paso siguiente corresponde a la utilización de esta información para elaborar una política de diversidad e inclusión que guíe el quehacer de la institución en esta materia. Por lo general, este documento contiene los siguientes apartados:

- **Objetivo:** se establece la misión de la institución en relación a la promoción de la inclusión y la diversidad como principios que guían la cultura organizacional.
- **Alcance:** por lo general, en este apartado se hace referencia a los colectivos que se buscará activamente incluir dentro de la institución. También, hay organizaciones que aluden a las categorías señaladas en la Ley N° 20.609.
- **Grupos de interés o stakeholders:** aquí se indican las principales acciones y medidas que

se tomarán para incluir a estos colectivos de acuerdo a los diferentes actores presentes en una organización, los cuales corresponden a (1) las personas funcionarias y sus familias, (2) los clientes, usuarios o beneficiarios, (3) los proveedores o instituciones con las que se vinculan, (4) la Administración del Estado y (5) la sociedad en su conjunto.

- **Compromisos y responsabilidades:** se señala el estamento organizacional (jefaturas y directivos) que estará a cargo de establecer y difundir esta política para todas las personas que se desempeñen en la institución, y de entregar los recursos y condiciones materiales para su implementación.
- **Reportabilidad de resultados:** finalmente, se alude a la medición de los resultados obtenidos a través de la implementación de esta política de diversidad e inclusión, y a la necesidad de realizar evaluaciones periódicas para fortalecerla.

Diagrama N° 2: Etapas de la construcción de una cultura organizacional inclusiva



Fuente: elaboración propia.

Accesibilidad del entorno laboral

De acuerdo a la Ley N° 20.422, la accesibilidad universal hace referencia a “la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas, en condiciones de seguridad y comodidad, de la forma más autónoma y natural posible”.

La accesibilidad constituye una condición necesaria para asegurar que las personas con discapacidad puedan participar plenamente de los diferentes espacios de la vida social. Por este motivo, el Artículo 9 de la CDPD establece que los Estados Parte deberán adoptar todas las medidas pertinentes para garantizar el acceso de este colectivo al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones.

Como se desprende de lo expuesto hasta acá, la accesibilidad no sólo se vincula con el entorno físico en el cual se desenvuelven las personas, sino que también tiene relación con la forma en que se presenta la información y la manera en que se utilizan las tecnologías. De esta manera, es posible diferenciar los siguientes **tipos de accesibilidad**:

1. Accesibilidad física: se refiere a las condiciones que deben tener las calles, edificios, sistema de transportes, baños y estacionamientos, entre otras cosas, para que puedan ser empleados por la mayor cantidad de personas de forma autónoma, incluyendo a las personas con discapacidad.

Ejemplos: el diseño de veredas que permiten la circulación de personas que utilizan sillas de ruedas, la instalación de números en sistema braille dentro de ascensores y la disposición de estacionamientos cercanos a la entrada de edificios para personas con discapacidad.

2. Accesibilidad de la información y la comunicación: corresponde al uso de medios, técnicas y alternativas para lograr que la información o los contenidos que se están comunicando, puedan ser comprensibles para toda la población, especialmente quienes tienen discapacidad auditiva, visual o mental. Para lograr esto, es clave diversificar los canales mediante los cuales se están entregando los mensajes.

Ejemplos: la incorporación de subtítulos en películas y series, los textos alternativos que permiten entregar información sobre las imágenes que se muestran y la interpretación en tiempo real a lengua de señas, entre otras cosas.

Diseño universal

Este concepto está estrechamente relacionado con la accesibilidad debido a que corresponde a la actividad de diseñar productos, entornos y servicios que puedan ser empleados por la mayor cantidad de personas sin la necesidad de realizar adaptaciones u modificaciones.

Un ejemplo puede encontrarse en el uso de sillas y escritorios con altura ajustable para acomodar los diferentes requerimientos de las personas.

3. Accesibilidad cognitiva: hace referencia a “la propiedad que tienen aquellos entornos, procesos, bienes, productos, servicios, objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos que resultan inteligibles o de fácil comprensión”¹⁸. Esto implica que las personas entienden los significados presentes en el entorno y en los objetos que los rodean.

Ejemplo: en el caso de los textos escritos, es posible adaptar el contenido al formato de lectura fácil, el cual emplea un lenguaje claro y sencillo que puede ser comprendido por una gran cantidad de personas, incluyendo a quienes tienen discapacidad mental.

4. Accesibilidad digital: este término alude a la posibilidad de que todas las personas puedan acceder a los productos y recursos digitales de la manera más autónoma posible. Esto involucra el uso de los dispositivos tecnológicos, las páginas web, aplicaciones y servicios digitales, entre otras cosas¹⁹.

Ejemplos: computadores que cuenten con lectores de pantalla, sitios web que pueden ser navegados sin emplear el mouse y se emplea un contraste adecuado en los colores de un documento digital.

¹⁸ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2014). Accesibilidad cognitiva en centros educativos. <http://blog.intef.es/cniie/wp-content/uploads/sites/3/2015/05/ACCESIBILIDAD-COGNITIVA-EN-LOS-CENTROS-EDUCATIVOS.pdf>

¹⁹ Kulkarni, M. (2019). Digital accessibility: Challenges and opportunities. *IIMB Management Review*, 31 (1), 91-98. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389617301131?via%3Dihub>

De esta manera, para que una institución pública pueda ser cada vez más accesible, y así promover la diversidad en sus equipos de trabajo, no sólo es necesario abordar el entorno en el cual se desenvuelven los trabajadores, sino que también es clave tomar ciertas consideraciones en la forma en que se comunica la información y se emplean las tecnologías.

A continuación, se incluyen una serie de recomendaciones y sugerencias para avanzar en esta dirección:

- **Lugar de trabajo:** las oficinas y distintas instalaciones de las instituciones públicas deben contar con los parámetros de accesibilidad universal necesarios para que las personas con discapacidad puedan circular libremente por las edificaciones.

En la práctica esto implica contar con pasillos amplios, baños accesibles, entradas y salidas compatibles con el uso de silla de ruedas, ascensores y señaléticas que puedan ser comprensibles por la mayor cantidad de personas.

Señaléticas accesibles

Dentro de un edificio, es común encontrar señaléticas para indicar una salida, entrada o servicio. Para que éstas sean accesibles es clave usar una tipografía clara, incluir pictogramas y flechas y situar texto en braille.



- **Documentación y protocolos:** para garantizar el correcto funcionamiento de una organización, es necesario contar con documentación, protocolos y normativas internas que establezcan procedimientos sobre cómo actuar en determinadas situaciones. En este sentido, es clave que estos textos cuenten con las consideraciones de accesibilidad para que todas las personas puedan actuar en base a estos lineamientos.

Para lograrlo, es necesario contar con una adaptación de la información al formato de lectura fácil, evaluar la conversión de los documentos a braille y disponer de copias digitales que puedan ser operadas con lectores de pantalla, entre otras cosas.

Con el fin de entregar orientaciones para llevar a cabo estos procesos, SENADIS ha elaborado las siguientes guías de accesibilidad:

- [Formatos de comunicación accesible](#)
- [Accesibilidad audiovisual: recomendaciones sobre subtítulo y lengua de señas](#)
- [¿Cómo elaborar documentos accesibles?](#)

- **Tecnologías para el trabajo:** actualmente, el uso de tecnologías para desarrollar las actividades laborales se ha vuelto una piedra angular de la mayoría de los trabajadores. Además, se debe tomar en cuenta que, luego del desarrollo de la pandemia de COVID-19, las competencias digitales han cobrado aún más importancia dentro del mercado laboral abierto.

En este sentido, un recurso importante puede encontrarse en los lineamientos para sitios web establecidos en el estándar [WCAG 2.0 y 2.1](#) (abreviatura para Web Content Accessibility Guidelines).

Por otro lado, Fundación Descúbreme ha elaborado una [Kit de herramientas sobre accesibilidad en formatos digitales](#) y una [Guía para realizar reuniones virtuales accesibles](#). Ambos documentos contienen información clave sobre el uso inclusivo de las nuevas tecnologías. También, SENADIS ha desarrollado una [Guía técnica para la implementación de sitios web accesibles](#).

- **Seguridad y emergencias:** en este tipo de situaciones, es imperativo que todos los funcionarios y funcionarias puedan protegerse y resguardarse dentro de las instalaciones de las instituciones públicas. Para garantizar la accesibilidad de estos procedimientos, se recomienda emitir alertas y alarmas por diferentes medios, ya sea mediante un sonido, un aviso en una pantalla o un mensaje enviado al celular. La diversificación de las maneras de indicar peligro es lo que permite que las personas con discapacidad puedan enterarse de lo que está sucediendo y poder contar con tiempo para protegerse.

En adición a estos elementos, también es necesario revisar que las condiciones de seguridad implementadas dentro de las instituciones públicas consideren los apoyos que pueden requerir las personas con discapacidad.

- **Participación:** finalmente, la OIT recomienda que, cuando una institución pública se encuentra evaluando cómo mejorar sus parámetros de accesibilidad, se hagan reuniones con todas las personas funcionarias para conocer sus opiniones, experiencias y requerimientos²⁰.

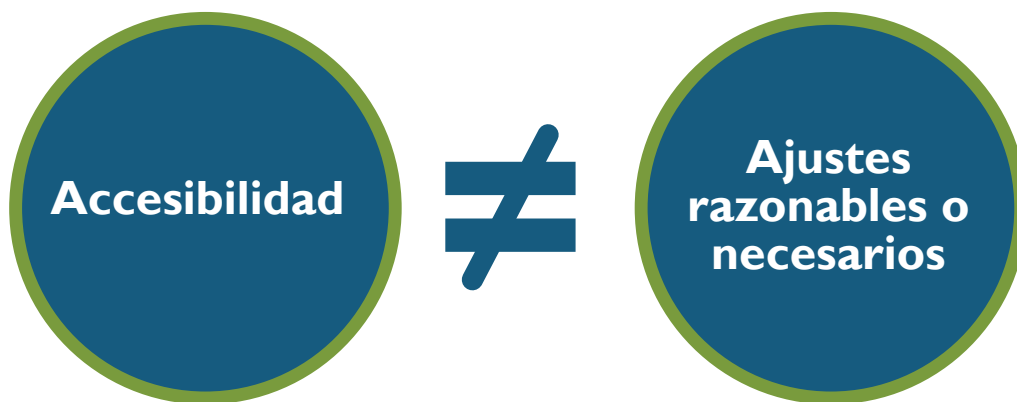
20 Organización Internacional del Trabajo. (2002). Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf

Realización de ajustes razonables o necesarios

De acuerdo a la CDPD, los ajustes razonables corresponden a “las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales”²¹.

Por otro lado, la Ley N° 20.422 hace referencia a este concepto mediante el término de ajustes necesarios, los cuales define 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 práctica 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”.

Como se desprende de esta última definición, la implementación de ajustes razonables mejora la accesibilidad de los diferentes espacios e instancias para este colectivo, pero es importante aclarar los elementos que diferencian ambas nociones.



En el apartado anterior se indicó que la accesibilidad universal corresponde a las condiciones que poseen los entornos, productos y procesos para que la mayor cantidad de personas puedan ocuparlos. Este concepto se traduce en exigencias establecidas por leyes y políticas que buscan que la mayor cantidad de personas puedan utilizar productos, servicios y la infraestructura presente en el entorno de la manera más autónoma posible. De esto se desprende que la accesibilidad es un objetivo propuesto a largo plazo, que busca beneficiar al conjunto de la población.

Por otro lado, los ajustes razonables buscan solucionar las barreras que experimenta una persona en un entorno en específico. La necesidad de implementar estas medidas responde a que las personas con discapacidad se encuentran en situaciones muy diferentes, lo que implica que requerirán diferentes ajustes para desarrollar sus tareas laborales de la mejor manera posible²².

21 Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*.

22 Organización Internacional del Trabajo (2017). *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo.

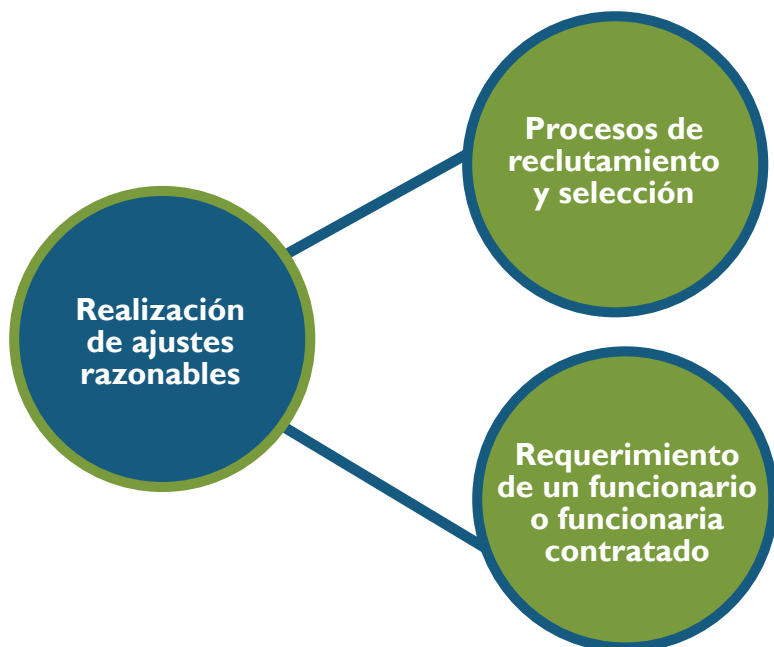


Algunos ejemplos de ajustes razonables corresponden a la flexibilización de horarios de trabajo para permitir que una persona pueda compatibilizar su jornada laboral con sus terapias, la adaptación del mobiliario de oficina (silla, escritorio o teclado, entre otros) y la entrega de apoyo por parte de un compañero de equipo para aprender las tareas involucradas en el puesto de trabajo.

Tomando estos elementos en cuenta, podemos establecer que la importancia de realizar ajustes razonables en el ámbito del trabajo se basa en que las personas con discapacidad van a poder acceder a oportunidades laborales y desarrollar sus tareas de la mejor manera, lo que conlleva a una maximización del desempeño de las personas funcionarias dentro de una institución. En este sentido, la CDPD establece que, si no se implementan estos cambios, los responsables estarán discriminando por motivos de discapacidad.

¿Cómo se implementan los ajustes razonables dentro de una institución?

En primer lugar, las jefaturas deben tener en consideración que los ajustes razonables no sólo se deben realizar para funcionarios y funcionarias que ya se encuentren desempeñándose dentro de la institución, sino que también es clave implementar estas medidas para personas con discapacidad que se encuentren participando en un proceso de selección.



Por otro lado, los principales aspectos que pueden modificarse mediante la realización de ajustes razonables corresponden a los siguientes²³:

- Elementos del **entorno laboral**
- **Dispositivos o herramientas** empleados en el puesto de trabajo
- La **organización del trabajo** dentro de la institución
- La **organización de los apoyos** a los funcionarios y funcionarias

²³ Trade Union Congress (s.f.). COVID-19 and reasonable adjustments – a guide for reps. <https://www.tuc.org.uk/resource/covid-19-and-reasonable-adjustments-guide-reps>

A continuación, revisaremos ejemplos detallados sobre los diferentes ajustes razonables tomando en cuenta las categorías mencionadas anteriormente.

1. Entorno laboral:

- Un ajuste sencillo y significativo puede ser la reorganización del mobiliario dentro de una oficina. Esto puede permitir que personas que utilizan bastón u otras ayudas técnicas para desplazarse, puedan circular con facilidad por el lugar de trabajo.

2. Dispositivos o herramientas:

- Un ejemplo puede ser la entrega de teclados y ratones adaptados para personas con discapacidad. Existe una considerable variedad de dispositivos con características para este colectivo, puede revisar una lista en esta [página web](#).
- En el caso de las personas con discapacidad visual, puede ser necesario instalar un [programa de lectura de pantalla](#) en sus computadores. Es importante mencionar que actualmente muchos de estos programas son gratuitos.

3. Organización del trabajo:

- Para ciertos funcionarios y funcionarias con discapacidad, el hecho de trabajar desde sus casas puede contribuir a su bienestar y a mejorar su productividad.
- Para otras personas funcionarias con discapacidad, puede ser beneficioso el flexibilizar los horarios de entrada o salida del trabajo, ya sea de forma permanente o temporal.

4. Organización de apoyos:

- En el caso de que ingrese una persona con discapacidad auditiva a una institución, es posible designarle un compañero de trabajo que sepa [lengua de señas chilena](#) para facilitar la interpretación de los mensajes del resto del equipo de trabajo mientras reciben capacitación al respecto.
- Como se mencionó al inicio de este apartado, las mentorías constituyen otro ajuste razonable basado en la entrega de apoyos. Aquí se espera que un miembro de la institución pueda enseñarle al nuevo funcionario o funcionaria las tareas involucradas en su puesto de trabajo a su ritmo y en un lenguaje claro y sencillo.

Para acceder a una amplia y acabada lista de ajustes razonables, puede dirigirse al sitio web de la Job Accomodation Network (en español, Red de Ajustes para el Trabajo): <https://askjan.org/>.

Una pregunta que aparece habitualmente a la hora de implementar ajustes razonables corresponde a cuándo es o no razonable llevar a cabo la medida requerida. Para solucionar esta cuestión, se han establecido una serie de criterios que pueden ayudar a definir si los cambios suponen una carga desproporcionada para las jefaturas²⁴:

- Si los cambios requeridos efectivamente eliminarán o disminuirán considerablemente las barreras que una persona funcionaria o postulante con discapacidad puede estar experimentando en este entorno.
- Si la institución cuenta con presupuesto suficiente para costear el ajuste razonable solicitado.
- Se debe tomar en cuenta el funcionamiento y organización de la institución, es decir, que las medidas a implementar no afecten la capacidad de llevar a cabo los objetivos del organismo.
- También, es necesario evaluar la practicidad del ajuste razonable.

¿Cómo preguntar o solicitar ajustes razonable en el marco de una institución pública?

Cuando se realice un proceso de reclutamiento y selección, en primer lugar, es necesario que la oferta laboral se realice mediante plataformas digitales que cumplan con parámetros y consideraciones de accesibilidad. Si es que el candidato pasa a las siguientes fases del proceso, es clave entregarles un formulario en el que se pregunte por los apoyos, acomodaciones o ajustes razonables o necesarios que puedan requerir participar en igualdad de condiciones que el resto de los candidatos.

Es importante indicar que estos formularios deben recopilarse y analizarse tomando en cuenta la confidencialidad de la información que contienen.

Esta misma dinámica puede emplearse en el caso de aquellos funcionarios y funcionarias que se encuentran trabajando en una institución pública. Aquí puede disponerse de un formulario en formato digital y físico que pueda ser completado por la persona que requiere hacer la solicitud. Para que este proceso se dé con naturalidad, es clave trabajar en la conciencia que tengan las jefaturas y equipos de trabajo sobre discapacidad en el mundo laboral, lo cual puede ser abordado mediante la construcción de una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión (ver apartado I).

También, en el caso de ser un candidato o persona funcionaria el que busca elevar una solicitud para realizar un ajuste razonable, es posible emplear diferentes medios como organizar una reunión con la jefatura correspondiente o escribir un correo electrónico a quien corresponda. En estas situaciones, es relevante que la persona solicitante mencione la barrera que se encuentra experimentando y detalle qué soluciones requiere.

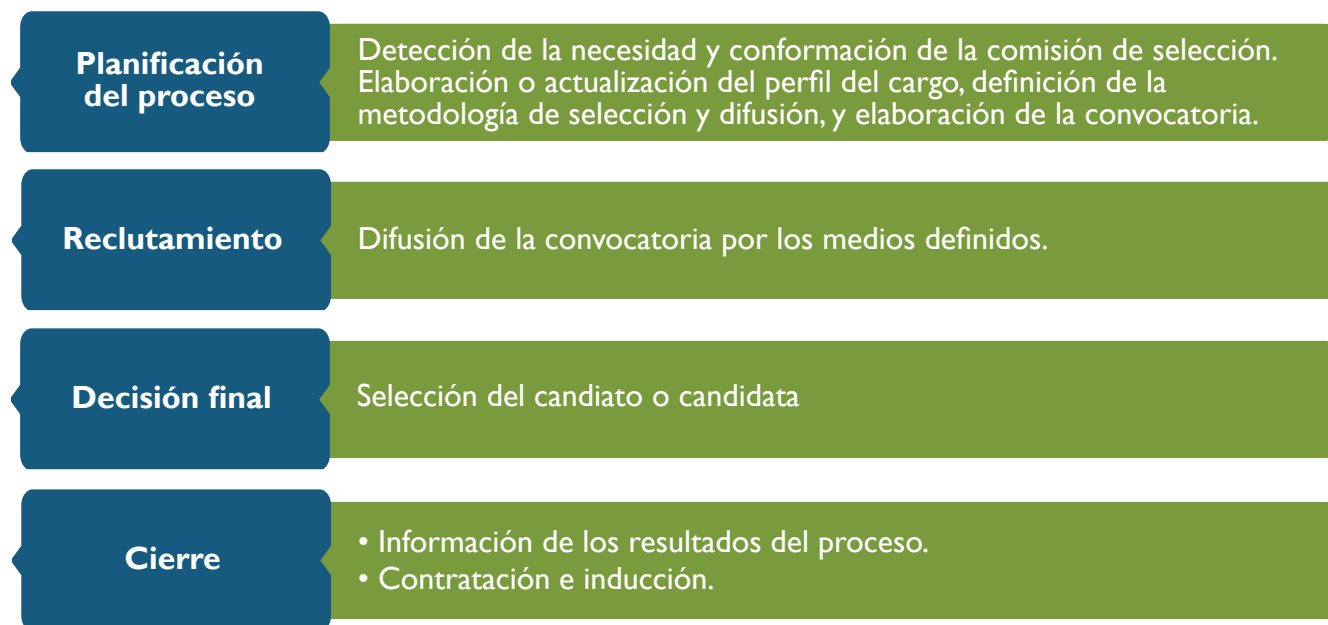
Finalmente, se debe mencionar que las mutualidades a las que estén adscritas las instituciones públicas, pueden entregar apoyo y orientación para la implementación de ajustes razonables.

²⁴ Organización Internacional del Trabajo (2017). Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/-declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf

Reclutamiento y selección

En términos generales, el proceso de reclutamiento y selección está compuesto por una serie de instancias que permiten que una institución pueda contar con el capital humano adecuado para la realización de sus funciones.

De acuerdo a las [orientaciones entregadas por el Servicio Civil](#) en esta materia, las diferentes etapas involucradas en la selección de funcionarios y funcionarias dentro de la Administración del Estado corresponden a las que se muestran en el **Diagrama N°3**:



Fuente: Servicio Civil (2018). Orientaciones para la elaboración de una Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

Tomando esto en cuenta, es clave que las instituciones elaboren una estrategia para promover la contratación de personas con discapacidad mediante la revisión de cada una de estas cinco etapas. De esta manera, se podrán determinar las fortalezas y oportunidades de mejora para que el proceso de reclutamiento y selección efectivamente sea inclusivo y accesible para este colectivo.

I. Planificación del proceso

Una vez que las instituciones públicas cuenten con la aprobación de la unidad requirente para abrir una vacante, tendrán que conformar una comisión de selección que, dentro de sus tareas, tendrá que elaborar el perfil de selección para este cargo. Para que esta parte del proceso logre levantar toda la información necesaria para evaluar las competencias de los candidatos con y sin discapacidad, es necesario que las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas elaboren un Análisis del Puesto de Trabajo (en adelante, APT).

El APT ha sido definido como “el proceso de identificación (a través de la observación, la entrevista o los cuestionarios) y el estudio de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación”²⁵. Además, este análisis debe incorporar los requisitos funcionales involucrados en el puesto de trabajo y las características de accesibilidad y barreras presentes en el entorno en el cual se desempeñará el futuro funcionario o funcionaria.

A partir del APT, será posible elaborar dos productos que son claves para definir las características del puesto de trabajo, y luego elegir al candidato más adecuado:

a. Descripción del perfil del puesto de trabajo: se define como el listado de tareas y responsabilidades involucradas en el cargo vacantes, junto a la experiencia que deben poseer los candidatos y las condiciones laborales²⁶. En este punto, es clave distinguir entre las tareas que son esenciales al puesto y aquellas que no lo son con el fin de dar espacio para flexibilizar el perfil que se busca, permitiendo así que personas con discapacidad puedan avanzar en el proceso de reclutamiento y selección de personal²⁷.

b. Especificación de los requisitos del puesto de trabajo: en este punto, se tiene que tomar en cuenta las exigencias físicas, cognitivas, sociales y emocionales vinculadas a un puesto de trabajo. De esta manera, se podrán implementar ajustes razonables para los candidatos si fuera necesaria.

Como se indicó más arriba, la elaboración de un APT es un paso clave para la realización de procesos de reclutamiento y selección que sean inclusivos para las personas con discapacidad. Esto se debe a que este análisis permite identificar aquellas competencias que son necesarias para un adecuado desempeño en el puesto de trabajo vacante, por lo que se podrá seleccionar a un candidato con o sin discapacidad que justamente cuente con estas características. También, hace posible definir aquellos elementos que pueden flexibilizarse y los ámbitos en los que se pueden llevar a cabo acomodaciones y ajustes razonables.

Se debe privilegiar que los APT sean realizados por los profesionales de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas de cada institución pública con el fin de que puedan llevar a cabo estos procesos de forma autónoma. En el caso de requerir apoyos y orientaciones, las mutualidades a las que se encuentren adscritas pueden entregar lineamientos para su elaboración.

25 Da Casa, C. (2020). Análisis de puestos de trabajo y personas con discapacidad [Tesis de pregrado]. Universidad Politécnica de Cartagena.

26 Da Casa, C. (2020). Análisis de puestos de trabajo y personas con discapacidad [Tesis de pregrado]. Universidad Politécnica de Cartagena.

27 Servicio Nacional de la Discapacidad (s.f.). Orientaciones sobre procesos de gestión de recursos humanos inclusivos

2. Reclutamiento

Esta etapa se materializa en la difusión de la convocatoria, la cual debe contener la descripción del perfil del puesto de trabajo requerido por parte de la institución. Como se mencionó anteriormente, esta descripción contiene los requisitos de competencias, habilidades y experiencias previas definidas como esenciales durante la elaboración del APT.

Publicación y difusión de ofertas laborales

El sector público cuenta con una serie de plataformas en línea que permiten difundir ofertas laborales a las que las personas pueden postular ([Portal de Empleos Públicos](#), [Bolsa Nacional de Empleo](#), [Trabaja en el Estado](#) y [Alta Dirección Pública](#), entre otras). Estos sitios web pueden ser una gran herramienta para dar a conocer nuevas vacantes, pero se debe considerar que las personas con discapacidad experimentan brechas de acceso a las tecnologías digitales²⁸, por lo que es recomendable emplear otros medios complementarios para llevar a este colectivo.

Otras formas para dar a conocer sobre estas ofertas laborales son las siguientes:

- Contactarse con Fundaciones que promueven la inclusión laboral de las personas con discapacidad, especialmente aquellas que trabajan de manera directa con este colectivo.
- Las consultoras especializadas en la materia también pueden contar con contactos y bases de datos de personas con discapacidad que estarían interesadas en postular.
- Las OMIL pueden informar de estas ofertas a personas con discapacidad con las que se vinculen de manera local.
- También, es posible que los servicios de la Administración del Estado estén presentes en ferias laborales y en eventos que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- No se debe olvidar emplear la red de contactos de los funcionarios y funcionarias que actualmente se encuentran trabajando en la institución.

28 Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion (s.f.). Online recruitment of and outreach to people with disabilities: research-based practices. https://production-askearn-org.s3.amazonaws.com/EARN_2020_Online_Recruitment_Outreach_Disability_Research_Based_Practices_d5f8f3154a.pdf

Ofertas laborales y postulación al puesto de trabajo

Un elemento clave para asegurar que las personas con discapacidad puedan conocer y postular a las oportunidades laborales ofrecidas por el sector público, corresponde al nivel de accesibilidad que posean las publicaciones realizadas al respecto en las diferentes plataformas y medios disponibles. De esta manera, es necesario revisar que cada uno de los sitios web empleados cumpla con los parámetros de accesibilidad establecidos por la [Web Accessibility Initiative](#).

También, es de gran importancia que en los formularios de postulación se entregue el espacio para que las personas con discapacidad puedan informar sobre sus requerimientos de ajustes razonables para la continuación del proceso de reclutamiento y selección. Aquí es crucial que la pregunta no se oriente a la situación de discapacidad del posible candidato, sino a los apoyos y adecuaciones que le permitirán participar en igualdad de condiciones que el resto en estas instancias.

En el caso de requerir ayuda u orientación con el proceso de postulación a empleos en el sector público, es posible dirigirse a las mesas de ayuda telefónicas y los formularios de consulta presentes en los sitios web mencionados.

3. Selección

Como se mencionó anteriormente, la etapa de selección de personal busca encontrar a la persona más adecuada para el puesto de trabajo ofrecido, a partir de las postulaciones recibidas durante el reclutamiento. En el sector público, las principales actividades involucradas en esta etapa corresponden a las siguientes:

- **Evaluación inicial:** revisar la admisibilidad de las postulaciones recibidas y valorizar los antecedentes curriculares (formación educacional, especializaciones, capacitaciones, conocimientos y experiencia) que posean los candidatos y candidatas.
- **Evaluación en profundidad:** en esta instancia se aplican las herramientas de evaluación diseñadas para dar cuenta de las habilidades, conocimientos y competencias de quienes se presentaron a esta convocatoria. Algunas de estas herramientas pueden ser entrevistas, cuestionarios, pruebas y simulaciones, entre otras.
- **Evaluación final:** se realiza una entrevista de valoración global a las personas candidatas que hayan superado las etapas anteriores y a las que se les haya chequeado sus referencias. Estas entrevistas son de carácter semiestructurada y tienen el objetivo de identificar conocimientos, habilidades y competencias que sean necesarias para el cargo.

Tomando esto en cuenta, ¿cómo hacer procesos de selección inclusivos?

En primer lugar, se debe asegurar que cada una de estas actividades se realicen en entornos accesibles para las personas con discapacidad. Es habitual que algunas de estas instancias, como la aplicación de pruebas o la toma de exámenes médicos, se realicen en instalaciones diferentes a las oficinas de la institución, por lo que es necesario que las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas pregunten sobre estas consideraciones para evitar la presencia de barreras del entorno, cognitivas o actitudinales.

Por otro lado, se recomienda capacitar a los profesionales que estarán a cargo de coordinar o llevar a cabo las entrevistas y pruebas a los candidatos en temáticas vinculadas a discapacidad e inclusión laboral. También, en esta oportunidad se sugiere entregar formación sobre la selección de personas por competencias, es decir, que el enfoque se pone en averiguar si es postulante posee las características personales para generar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo²⁹.

Bajo esta perspectiva, las preguntas de las entrevistas y pruebas de selección están orientadas a conocer las actividades, intereses y habilidades que posee cada candidato, más que centrarse en averiguar las certificaciones formales que tengan. En el caso de las personas con discapacidad, el enfoque de la selección por competencias permite identificar las tareas que el candidato puede realizar o que podrá llevar a cabo en el futuro, dejando de lado los sesgos sobre este colectivo.

Un ejemplo de lo anterior puede ser que una institución está buscando el cargo de asistente de administración, para el cual requiere una persona que maneje el computador, que pueda organizar documentación y que pueda entregarla a quién corresponda dentro de la oficina. Así, será necesario encontrar a un candidato con estas competencias, quién podrá tener o no discapacidad.

²⁹ Alles, M. (2006). Selección por competencias. Granica.

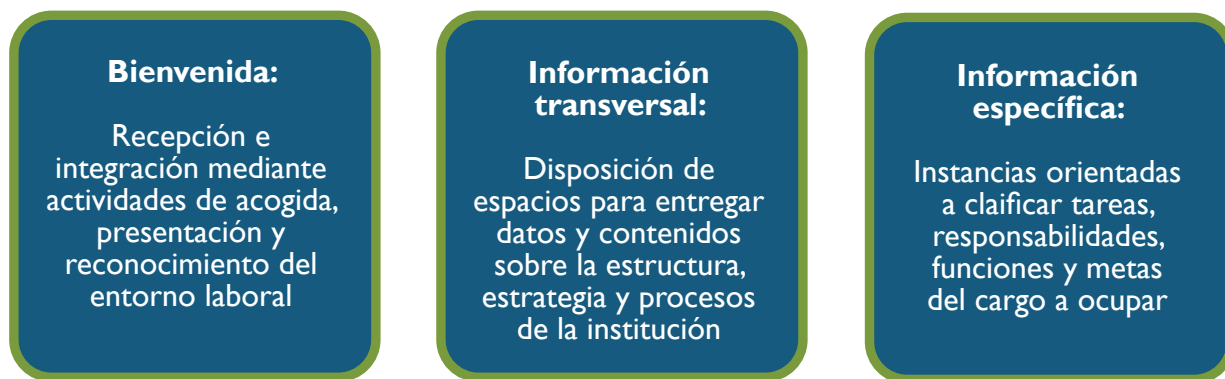
Además de adoptar este enfoque, es clave que todas las instancias de entrevistas y pruebas de selección se realicen implementando los ajustes razonables requeridos por las personas con discapacidad. Para el caso de las entrevistas, algunos ejemplos de estas acomodaciones pueden ser contar con un intérprete de lengua de señas, permitir que el candidato venga acompañado si es que se encuentra recibiendo asesoría en el marco de un proceso de intermediación laboral y la adopción de un lenguaje claro, sencillo y pausado para asegurar la comprensión de la información, entre otros.

Respecto a las pruebas, de igual forma se debe asegurar que todos los postulantes convocados puedan realizar estas evaluaciones en igualdad de condiciones. Para lograrlo, se puede disponer de lectores de pantalla, entregar más tiempo para responder y adaptar los textos a lectura fácil.

Programas de inducción

La inducción corresponde a una herramienta de gestión que permite que las personas que ingresan a trabajar a una institución pública o que cambian sus funciones dentro de ella, puedan adquirir la información necesaria para desempeñarse de manera óptima en sus cargos.

En las [orientaciones entregadas por el Servicio Civil](#) al respecto, se indica que cada organismo debe disponer y aplicar programas sistemáticos de inducción que cumplan los objetivos de socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar a los funcionarios y funcionarias, mediante la realización de al menos las tres fases que se exponen a continuación en el **Diagrama N°4**:



Fuente: Servicio Civil (2018). Orientaciones para la elaboración de Procedimientos/ Programas de Inducción para Servicios Públicos.

Como se desprende de lo anterior, es crucial que cada uno de los funcionarios y funcionarias pueda participar plenamente de estas instancias, por lo que es necesario contar con programas de inducción que sean accesibles e inclusivos. En este sentido, cabe mencionar que, además de disminuir la ansiedad inicial vinculada al comienzo de un nuevo trabajo, se ha observado que estas actividades previenen el abandono de los puestos de trabajo de los trabajadores con discapacidad³⁰.

¿Cómo implementar un programa de inducción inclusivo?

Un primer elemento que conduce al desarrollo de un programa de inducción inclusivo corresponde al establecimiento de instancias para que un funcionario o funcionaria pueda comunicar voluntariamente su situación de discapacidad en un ambiente de confianza.

La importancia de esto radica en que, durante los primeros días en un nuevo trabajo, puede surgir la necesidad de comunicar sobre nuevas barreras que se pueden haber identificado y otros requerimientos de acomodaciones o ajustes razonables. Cabe recordar que el levantamiento de esta información hacia las jefaturas se traducirá en un mejor desempeño por parte del nuevo funcionario o funcionaria con discapacidad.

En segundo lugar, se debe asegurar que todas las actividades que componen un programa

³⁰ Alban-Matcalfe, J. y Real World Group (s.f.). Effective Leadership and Organizational Culture for the Recruitment and Retention of the People with Disabilities in the Irish Public Sector. Irlanda: National Disability Authority

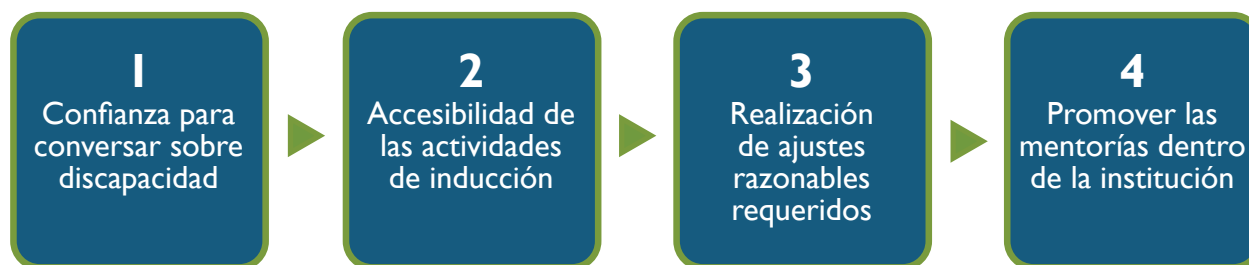
de inducción (bienvenida, reuniones informativas y capacitaciones iniciales en el puesto de trabajo) sean accesibles para las personas con discapacidad. Para lograr esto, es necesario poner atención al entorno en el cual se llevarán a cabo estas instancias y revisar los formatos en los que se presenta la información en presentaciones o mediante documentación escrita.

En consonancia con lo anterior, es clave recordar implementar los ajustes razonables requeridos por los nuevos funcionarios y funcionarias en cada uno de los momentos contemplados en el proceso de inducción. Algunos ejemplos de estas adaptaciones corresponden a la flexibilización del horario durante las primeras jornadas, la inclusión de pictogramas o esquemas explicativos en las presentaciones sobre la institución y la adaptación del ritmo de enseñanza de las tareas contempladas al cargo.

Otro elemento que permite implementar procesos de inducción inclusivos corresponde a la realización de mentorías hacia el nuevo funcionario o funcionaria. Esto se debe a que los mentores pueden apoyar el proceso de inducción al puesto de trabajo durante un periodo más extenso que la capacitación inicial sobre las tareas a realizar. Así, se espera que esta persona pueda explicar y demostrar cómo se deben llevar a cabo las labores con instrucciones y comentarios claros, además de informar sobre las reglas formales e informales que posee el servicio.

Para conocer más detalles en torno a la realización de un proceso de inducción inclusivo, revisar el [Kit de herramientas](#) sobre el tema realizado por Fundación Descúbreme.

Diagrama N°5: Recomendaciones para desarrollar procesos de inducción inclusivos



Fuente: elaboración propia

Desarrollo y promoción laboral

Para asegurar la plena participación laboral de las personas con discapacidad en el sector público, no sólo es clave contar con procesos de reclutamiento y selección accesibles, sino que también se deben revisar y hacer los cambios que sean necesarios en los procedimientos involucrados en la permanencia y el desarrollo de los funcionarios y funcionarias en sus puestos de trabajo.

Para lograrlo, a continuación, se entregarán una serie de recomendaciones en los siguientes ámbitos: el seguimiento en los procesos de inclusión laboral, la realización de evaluaciones de desempeño y entrega de retroalimentación, el acceso a capacitaciones y formación para el empleo, la entrega de nuevas oportunidades laborales dentro de la institución y la disposición de espacios de fortalecimiento de los vínculos laborales que sean inclusivos.

I. La importancia del seguimiento

Uno de los aspectos de mayor importancia para asegurar el éxito y la sostenibilidad de los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad corresponde al establecimiento de instancias periódicas de seguimiento para detectar cualquier barrera que pueda surgir.

Desde el enfoque del **empleo con apoyo**, en la fase de seguimiento se abordan temáticas como la evaluación del rendimiento y calidad del trabajo realizado, la utilidad de los apoyos entregados, y también se lleva a cabo una autoevaluación por parte del funcionario o funcionaria con discapacidad sobre sus tareas, desempeño y el ambiente laboral³¹. De esta manera, se podrán realizar cambios o intervenciones de manera ágil y así promover la continuidad de las personas con discapacidad dentro de una institución³².

Además, no se debe dejar de considerar que estas instancias constituyen un espacio de detenimiento, análisis y reflexión respecto a la situación laboral de la persona, lo que fortalece su desarrollo en este ámbito y promueve su autonomía e independencia.

La frecuencia de las sesiones de seguimiento para los funcionarios y funcionarias con discapacidad puede variar de caso en caso, pero, en términos generales, se recomienda realizar 5 sesiones durante el primer año de permanencia en el puesto de trabajo.

A continuación, se presenta una posibilidad para distribuir estas sesiones:

Diagrama N°6: Distribuciones de sesiones de seguimiento del desempeño en el puesto de trabajo para funcionarios y funcionarias con discapacidad.



Fuente: elaboración propia

31 Confederación Autismo-España (s.f.). Guía de empleo con apoyo para personas con autismo. <http://www.autismoandalucia.org/wp-content/uploads/2018/02/guiaecacae.pdf>

32 Down España (2016). Empleo con apoyo: modelo de intervención Down-España. <https://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2016/03/Modelo-de-intervencion-DOWN-ESPA--A-Empleo-con-Apoyo-Ed.2016.pdf>

2. Gestión del desempeño

El desempeño laboral hace referencia al rendimiento de cada funcionario y funcionario de acuerdo a las metas y tareas establecidas para su puesto de trabajo. En el sector público, se busca influir en los resultados que obtengan las personas y no sólo evaluarlos al finalizar cada periodo anual, por lo que se han establecido protocolos y lineamientos orientados a gestionar el desempeño.

Tomando esto en cuenta, el Servicio Civil ha propuesto un [modelo de gestión del desempeño](#) que se basa en la normativa vigente (Estatuto Administrativos, Reglamento General de Calificaciones y Reglamentos Especiales), y que contempla una serie de etapas para mejorar el rendimiento de las personas e instituciones. En términos generales, se contemplan las siguientes fases:

- 1) Planificación del desempeño,
- 2) Dirección hacia cumplimiento de metas
- 3) Evaluación
- 4) Elaboración de un plan de mejora

Tomando estos elementos en cuenta, se presentan sugerencias y recomendaciones para llevar a cabo un proceso de gestión del desempeño que sea inclusivo y accesible para las personas con discapacidad en todas sus etapas:

• Planificación del desempeño:

- En primer lugar, es clave que las jefaturas, durante el periodo de inducción, aclaren cualquier duda que los funcionarios y funcionarios tengan en torno a la **descripción del cargo** que realizarán. La relevancia de esto radica en que, a partir de estos perfiles laborales, se establecerán los objetivos y metas que serán contemplados para medir el desempeño.
- Es importante señalar que cada una de las instancias y documentos que se produzcan en el marco de la gestión del desempeño debe ser accesible e inclusivo para las personas con discapacidad. En este sentido, las **reuniones** que desarrollen las jefaturas con los integrantes de su equipo para definir las **metas individuales**, no sólo tienen que cumplir con los parámetros de accesibilidad, sino también considerar la realización de ajustes razonables al entorno o los materiales con los que se trabajará.
- En este punto, es clave que las jefaturas tomen en cuenta la formación, habilidades e intereses de los funcionarios con y sin discapacidad. De esta manera, el desempeño esperado estará en consonancia con las competencias de la persona.
- El **formulario** en el cual se registren las metas individuales debe poder ser accedido y comprendido por todas las personas funcionarias que trabajen en la institución. Para lograrlo, es necesario revisar que el documento sea compatible con lectores de pantalla, esté redactado en un lenguaje claro y sencillo y se empleen pictogramas y diagramas en caso de ser necesario, entre otras cosas.

- **Dirección hacia cumplimiento de metas:**

- o En esta etapa, los espacios de retroalimentación y diálogo son cruciales para motivar el desempeño y analizar las situaciones que puedan emerger durante el periodo calificador. En el caso de los funcionarios y funcionarias con discapacidad, se debe poner atención a las barreras que pueden estar impidiendo desarrollar su potencial o la necesidad de realizar algún ajuste razonable.

- o Tomando esto en cuenta, puede ser necesario **modificar o adecuar algunas de las metas individuales** establecidas.

- **Evaluación del desempeño:**

- o Para que esta etapa se realice de manera inclusiva, es crucial que los **formularios de evaluación** (aplicado a las jefaturas) y **autoevaluación** (aplicado a los funcionarios y funcionarias) sean accesibles para las personas con discapacidad.

- o De la misma manera, en el caso de realizar una evaluación grupal de equipo, es clave que se implementen consideraciones de accesibilidad y los ajustes razonables que sean pertinentes para que todas las personas puedan participar en esta instancia.

- **Elaboración de un plan de mejora:**

- o Finalmente, en esta etapa, se recomienda que las jefaturas diseñen en conjunto los planes de mejora, tomando en cuenta los intereses, competencias y aspiraciones de los funcionarios y funcionarias.

3. Acceso a capacitaciones y formación para el empleo

Como ya es sabido, las personas con discapacidad en nuestro país poseen menos años de estudio que el resto de la población, lo que puede atribuirse a la existencia de barreras para acceder a este ámbito, especialmente a la educación superior universitaria y técnico-profesional³³. En la práctica, estas brechas se traducen en que gran parte de este colectivo se emplea en puestos de trabajo que requieren bajos niveles de calificación y no se caracterizan por poseer la perspectiva de ascenso y desarrollo laboral.

En este escenario, las instituciones del sector público tienen el deber de permitir que los funcionarios con discapacidad puedan acceder a espacios de capacitación y formación para el empleo en igualdad de condiciones que el resto de los trabajadores. Esta afirmación es válida tanto para las capacitaciones que son realizadas por los equipos de cada organismo, como aquellas que son gestionadas dentro de cada institución, pero que son impartidas por entidades externas.

Para que esto se haga efectivo, se sugiere implementar las siguientes medidas³⁴:

- Difundir las oportunidades de capacitación y formación para el empleo en formatos accesibles, incluyendo en lectura fácil.
- Las jefaturas se deben asegurar que los cursos impartidos se realicen con todas las consideraciones de accesibilidad pertinentes. También, se tiene que contemplar la realización de ajustes razonables, incluyendo la flexibilización de horarios, lugares y contenidos, de tal forma que los funcionarios y funcionarias con discapacidad puedan adquirir efectivamente estos conocimientos y habilidades.
- Disponer de materiales y manuales accesibles en las capacitaciones que se lleven a cabo.

33 Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016). II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015. https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/6405/libro-de-resultados-del-iiestudionacional-de-la-discapacidad

34 Organización Internacional del Trabajo. (2002). Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf

4. Oportunidades laborales: comunicación y flexibilidad

Otro punto importante para impulsar el desarrollo laboral de las personas con discapacidad corresponde a la gestión que se realice de las oportunidades de trabajo dentro de las instituciones públicas. En este sentido, la primera consideración a tomar en cuenta es que la información sobre los nuevos cargos y puestos de trabajo disponibles deben ser comunicados de manera accesible y en diferentes formatos con el fin de que toda la comunidad pueda participar de estos procesos si así lo desea³⁵.

Una estrategia recomendada se basa en indagar periódicamente si los funcionarios y funcionarias con y sin discapacidad tienen el interés y la motivación de realizar tareas diferentes a las involucradas en su puesto actual. Si este es el caso, se puede destinar algunas horas semanales para que las personas puedan explorar nuevas opciones y posibilidades, a la vez que van desarrollando y potenciando habilidades y competencias diferentes a las empleadas habitualmente. Estos movimientos laterales temporales dentro de la institución pueden constituir un paso previo al ascenso a un puesto de trabajo que requiere los conocimientos y herramientas adquiridos en esta etapa.

Un último punto al respecto se basa en que, en las instancias de exploración y promoción laboral, es clave que las jefaturas y profesionales de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas incentiven a los funcionarios y funcionarias con discapacidad a tomar estas decisiones desde un enfoque basado en la autonomía y la independencia³⁶.

5. Espacios de fortalecimiento de la comunidad laboral

Por último, es crucial que los espacios de esparcimiento y fortalecimiento de los vínculos dentro de las instituciones públicas sean inclusivos para las personas con discapacidad. En este sentido, no se debe olvidar revisar que las instalaciones y recintos cuenten con las consideraciones de accesibilidad pertinentes, y también se debe contemplar la realización de ajustes razonables en el caso de ser necesario.

La importancia de lo anterior radica en que el hecho de contar con una comunidad laboral unida promueve la permanencia de los funcionarios y funcionarias al interior del organismo. Esto se debe a que, con el apoyo de otros miembros y equipos, es posible resolver cualquier situación y así lograr los objetivos esperados.

35 Organización Internacional del Trabajo. (2002). Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf

36 Dispenza, F. (2019). Empowering the career development of persons with disabilities (PWD). Journal of Career Development.

6. Bibliografía

- Alban-Matcalfe, J. y Real World Group (s.f.). Effective Leadership and Organizational Culture for the Recruitment and Retention of the People with Disabilities in the Irish Public Sector. Irlanda: National Disability Authority
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Granica.
- Amaliya, A. (2015). The Importance of Workplace Diversity Management. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, 17(2), 175-182. <https://gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/2582/1848>
- Asociación Española de Empleo con Apoyo (s.f.). El empleo con apoyo. <http://www.empleoconapoyo.org/aese/article15.html>
- Centro de Estudios de la Administración del Estado y Contraloría General de la República (2018). Estatuto Administrativos Interpretado y Concordado. Ley N° 18.834. 8
- Confederación Autismo-España (s.f.). Guía de empleo con apoyo para personas con autismo. <http://www.autismoandalucia.org/wp-content/uploads/2018/02/guiaecacae.pdf>
- Da Casa, C. (2020). Análisis de puestos de trabajo y personas con discapacidad [Tesis de pregrado]. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Díaz, J. y Harsch, A. (2017). Implicancias y alcances de la Ley N° 20.609 contra la discriminación arbitraria en materia laboral [tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144382/Implicancias-y-alcances-de-la-Ley-no.%2020.609-contra-la-discriminaci%C3%B3n-arbitraria-en-materia-laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dispenza, F. (2019). Empowering the career development of persons with disabilities (PWD). Journal of Career Development.
- Down España (2016). Empleo con apoyo: modelo de intervención Down-España. <https://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2016/03/Modelo-de-intervencion-DOWN-ESPA--A-Empleo-con-Apoyo-Ed.2016.pdf>
- Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion (s.f.). Online recruitment of and outreach to people with disabilities: research-based practices. https://production-askearn-org.s3.amazonaws.com/EARN_2020_Online_Recruitment_Outreach_Disability_Research_Based_Practices_d5f8f3154a.pdf
- Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf>

- Kulkarni, M. (2019). Digital accessibility: Challenges and opportunities. *IIMB Management Review*, 31(1), 91-98. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389617301131?via%3Dihub>
- Ley N° 20.422. Diario Oficial de Chile, Santiago, Chile. 10 de febrero de 2010.
- Ley N° 20.609. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 24 de julio de 2012.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2014). Accesibilidad cognitiva en centros educativos. <http://blog.intef.es/cniie/wp-content/uploads/sites/3/2015/05/ACCESIBILIDAD-COGNITIVA-EN-LOS-CENTROS-EDUCATIVOS.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia y Ministerio de Hacienda (2021). Informe de evaluación sobre la implementación y aplicación de la Ley N° 21.015, que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Organización Internacional del Trabajo (2007). Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work. Organización Internacional del Trabajo. http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_172609.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2016). The competitive advantage of hiring persons with disabilities: an employer's guide to disability inclusion at the workplace. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-dhaka/documents/publication/wcms_543490.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2017). Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/-declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2002). Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud. Organización Mundial de la Salud.
- Reglamento del Artículo 45 de la Ley N° 20.422 para el sector público. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 1 de febrero de 2018. <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2018/02/01/41972/01/1347298.pdf>
- Seoane, J.A. (2011). ¿Qué es una persona con discapacidad? *ÁGORA*, 30(1), 143-161. https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/7386/pg_144-163_agora30_1.pdf;jsessionid=1AD0B08B99D8A905D9C28C57F04B07C9?sequence=1

- Servicio Civil (2016). Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o.pdf>
- Servicio Civil (2018). Orientaciones para la elaboración de Procedimientos/ Programas de Inducción para Servicios Públicos. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-actualizaci%C3%B3n-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-Programas-de-Inducci%C3%B3n.pdf>
- Servicio Civil (2018). Orientaciones para la elaboración de una Procedimiento de Reclutamiento y Selección. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-actualizaci%C3%B3n-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Reclutamiento-y-Selecci%C3%B3n.pdf>
- Servicio Nacional de la Discapacidad (s.f.). Informe Nacional de los Consejos Regionales de la Sociedad Civil a Nivel Regional. Consulta Ley N° 21.015.
- Servicio Nacional de la Discapacidad (s.f.). Orientaciones sobre procesos de gestión de recursos humanos inclusivos.
- Servicio Nacional de la Discapacidad. (2016). II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015. https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/6405/libro-de-resultados-del-iiestudionacional-de-la-discapacidad
- Trade Union Congress (s.f.). COVID-19 and reasonable adjustments – a guide for reps. <https://www.tuc.org.uk/resource/covid-19-and-reasonable-adjustments-guide-reps>



FundacionDescubreme



FundacionDescubreme



_Descubreme



Fundación Descúbreme