

# Kit

## Kit de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad

Volumen III: Procesos de inducción laboral inclusivos

Diciembre de 2020

Patrocinan



# Contenido

1. Sobre Fundación Descúbreme	3
2. Volumen III: Procesos de inducción laboral inclusivos	4
3. ¿Qué es discapacidad?	5
4. Los procesos de inducción dentro de las organizaciones	6
La importancia de los procesos de inducción	6
5. Los programas de inducción en tiempos de COVID-19	7
Inducción remota	7
Inducción presencial	9
6. Elaborando programas de inducción inclusivos	11
Recomendaciones para el desarrollo de procesos de inducción inclusivos	12

# I. Sobre Fundación Descúbreme

Fundación Descúbreme es una organización sin fines de lucro, que surge el año 2010 con la misión de promover la inclusión integral de las personas con discapacidad cognitiva en todos los ámbitos del desarrollo humano.

Durante este período Descúbreme ha logrado sistematizar y consolidar modelos de gestión sostenibles y eficientes en materia de inversión social, capacitación, incidencia, consultoría y estudios, siendo una de las principales organizaciones que promueve la construcción de una cultura inclusiva a nivel nacional, con énfasis en empleo y educación inclusiva.

En el ámbito de la inclusión laboral, el impacto de la gestión de Fundación Descúbreme ha aumentado de manera significativa, apoyando a más de 550 personas con discapacidad cognitiva para ser parte, de manera estable, del mercado laboral formal y apoyándolas en el tránsito sostenido hacia una vida independiente.

Junto con ello, el área de Gestión Empresarial Inclusiva de Fundación Descúbreme apoya a las empresas en la construcción de una cultura organizacional con servicios dirigidos a la gestión de la diversidad y la inclusión laboral. En el 2019, logramos la certificación como una Agencia de Asistencia Técnica (ATE) entregada por el Ministerio de Educación, de tal forma que asesoramos a instituciones educativas a generar espacios más inclusivos y diversos.

Por otro lado, OTEC Descúbreme capacita a jóvenes y adultos en oficios que responden a las necesidades actuales del mercado laboral y, por lo tanto, tienen una alta probabilidad de inclusión en el mismo. A nivel territorial, fomentamos la inclusión laboral y educativa con el programa Fondo Descúbreme, un fondo concursable que financia y acompaña técnicamente la ejecución de proyectos sociales innovadores que generan cambios reales y sustentables en la calidad de vida de niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad cognitiva.

En el plano internacional Fundación Descúbreme es entidad consultiva del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas en temas de discapacidad; es miembro de Association of People Supporting Employment First (APSE); de la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE) e Inclusión Internacional. Además, es el principal aliado en Latinoamérica de Fundación Essl con su iniciativa Zero Project.

A nivel nacional, forma parte de la Comunidad de Organizaciones Solidarias; pertenece a Red Incluye; es miembro de la Comisión de Discapacidad de SOFOFA; forma parte del Consejo de la Sociedad Civil del Ministerio del Trabajo y el de la Contraloría General de la República. Su programa Fondo Descúbreme cuenta con la certificación de la Agencia de Calidad Social CES UC. OTEC Descúbreme cuenta con certificación SENCE.

## 2. Volumen III: Procesos de inducción laboral inclusivos

La pandemia por COVID-19 ha tenido un considerable impacto en el mundo del trabajo ya que las empresas han tenido que desarrollar una serie de estrategias y procedimientos para poder adaptarse a este contexto. En este sentido, muchas compañías han optado por implementar la modalidad de teletrabajo para prevenir el contagio de sus colaboradores, mientras que aquellas que deben continuar con sus labores de forma presencial han elaborado protocolos sanitarios para el cuidado del personal.

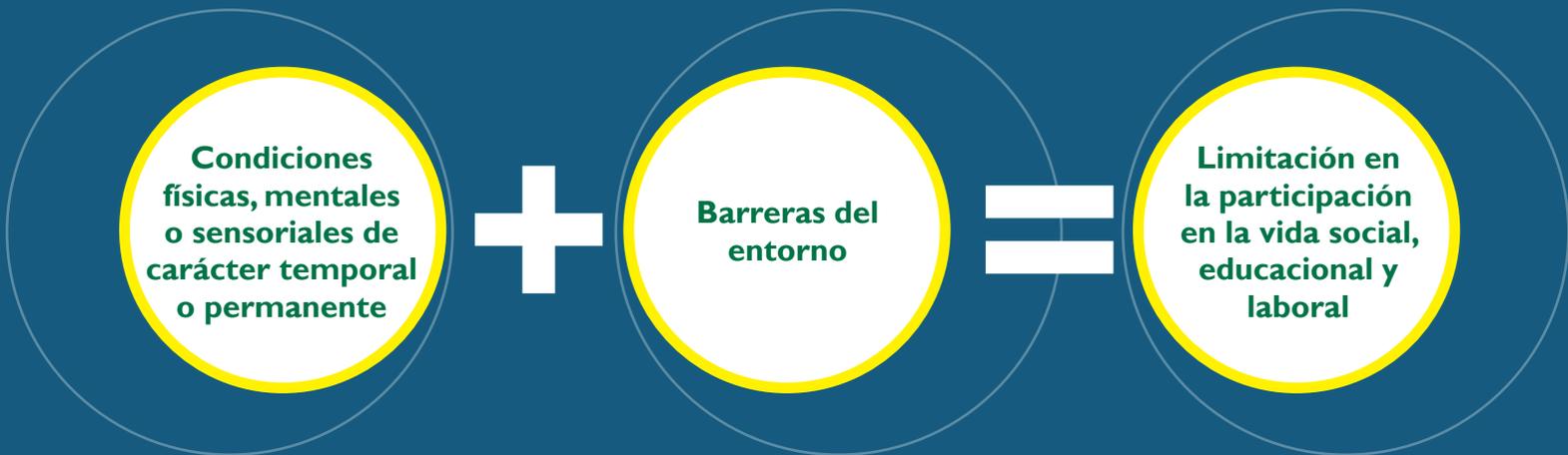
En este escenario, las empresas también han tenido que modificar la manera en que conducen sus procesos de reclutamiento, selección e inducción de sus nuevos colaboradores, siendo habitual que ahora muchas de estas etapas se lleven a cabo de forma remota. Las organizaciones que valoran la diversidad deben asegurar que estas instancias sean inclusivas y accesibles para las personas con discapacidad ya que, de esta forma, se podrá contribuir a la realización de **procesos de inclusión laboral que sean exitosos y sostenibles en el tiempo**.

Tomando estos elementos en cuenta, se presenta el tercer volumen del kit de herramientas, el cual tiene como objetivo entregar a las empresas y organizaciones una ruta clara para asegurar la plena inclusión y el respeto de los derechos de las personas con discapacidad, particularmente en los procesos de inducción a la organización y al puesto de trabajo de los nuevos colaboradores.

Así, este tercer volumen presenta **6 recomendaciones** para asegurar que los programas de inducción presencial como remotos implementados por las áreas de recursos humanos sean accesibles para la diversidad de colaboradores presentes en aquellas organizaciones que han hecho de la inclusión uno de los valores fundamentales de su cultura organizacional.

### 3. ¿Qué es discapacidad?

Persona con discapacidad es aquella que cuenta con una condición física, mental (de causa psíquica o intelectual) o sensorial, ya sea de carácter temporal o permanente y que, al interactuar con diversas barreras presentes en el entorno, ve impedida o restringida su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.<sup>1</sup>



De esta conceptualización se desprende que la sociedad en su conjunto debe responsabilizarse por la eliminación de las barreras del entorno y actitudinales que conducen a la exclusión de las personas con discapacidad<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ley N° 20.422, Art. 5.

<sup>2</sup> ¿Qué es una persona con discapacidad? José Antonio Seoane, 2011.

## 4. Los procesos de inducción dentro de las organizaciones



Cada empresa se caracteriza por tener sus propias normas, valores, actitudes, prácticas y costumbres. Esta complejidad se ha traducido en que las organizaciones tengan que elaborar e implementar programas de inducción u onboarding para que los colaboradores recientemente incorporados puedan familiarizarse con el nuevo entorno laboral y conocer las especificidades de sus puestos de trabajo.

En términos generales, los principales componentes de un programa de inducción corresponden a la realización de charlas explicativas de corta duración, la entrega de manuales y documentos informativos al nuevo colaborador y la disposición de instancias de acompañamiento, entre otras cosas.

### La importancia de los procesos de inducción

La realización de un proceso de inducción es necesario para todos los colaboradores, incluyendo a aquellos con discapacidad. Cuando el proceso de inducción es efectivo, éste se asocia a los beneficios presentados a continuación<sup>3</sup>:

- Disminuye la ansiedad que puedan experimentar los nuevos colaboradores en sus primeros días en la empresa.
- Aumenta su compromiso al comprender los motivos que guían el quehacer de la organización.
- Acelera el proceso de aprendizaje al incentivar la adquisición de los conocimientos y competencias necesarias.
- Facilita los procesos de socialización con el equipo de trabajo.

<sup>3</sup> Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. Londres: Kogan Page y Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital de las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

## 5. Los programas de inducción en tiempos de COVID-19



Como se mencionó anteriormente, durante la pandemia de COVID-19 la mayoría de los procesos de inducción se están llevando a cabo en dos modalidades: (1) de forma remota y (2) de manera presencial en el lugar de trabajo<sup>4</sup>.

La decisión sobre qué modalidad emplear para estas instancias se basa en las características del puesto de trabajo del nuevo colaborador, es decir, si sus tareas deben realizarse presencialmente o pueden ser ejecutadas a distancia, y de los cambios que haya implementado la empresa en este contexto.

A continuación, se describirán las principales etapas<sup>5</sup> que deben considerar los programas de inducción realizados de forma remota o presencial, teniendo en cuenta las medidas de prevención de la COVID-19.

### Inducción remota:

**I. Preparación:** cuando un nuevo colaborador ingresa a teletrabajar, es necesario que la empresa proporcione todos los implementos, herramientas y servicios de conectividad y realizar todos los ajustes razonables que los trabajadores con discapacidad puedan requerir. También, puede ser necesario considerar sesiones de capacitación previa para potenciar el uso de las plataformas digitales.

<sup>4</sup> AIGroup. (2020). How to successfully onboard a new employee during COVID-19. Recuperado de: <https://www.aigroup.com.au/resourcecentre/hr/QA-HR/how-to-successfully-onboard-a-new-employee-during-covid-19/>

<sup>5</sup> Armstrong, 2006 y Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica

**2. Recepción:** el primer día en un empleo nuevo puede ser estresante, especialmente si no es posible estar de forma presencial en el lugar de trabajo. Para solucionar esto, se puede realizar una videollamada de bienvenida a primera hora del día con su jefatura y compañeros de área, con quienes podrá organizar esta jornada.

**3. Lineamientos sobre el teletrabajo:** en estas situaciones, es crucial que las jefaturas entreguen información sobre los horarios de conexión, desconexión y almuerzo establecidos en la empresa, junto a directrices para planificar y realizar sus labores a distancia manteniendo un equilibrio entre la vida laboral y personal. También, esta instancia puede incluir la entrega de información clave sobre cómo prevenir el contagio de COVID-19 para promover el cuidado y bienestar del colaborador desde casa.

**4. Plan de comunicaciones:** comenzar un nuevo puesto de trabajo bajo la modalidad de trabajo remoto puede producir confusión y soledad. Esto puede remediarse mediante la elaboración de un plan para establecer comunicaciones frecuentes, hacer seguimiento a las tareas, y así resolver dudas y crear confianzas dentro del equipo<sup>6</sup>.

**5. Inducción a la organización:** consiste en informarle a los nuevos colaboradores sobre la historia, objetivos y valores de la empresa. Para poder llevar a cabo esta etapa de forma remota, el área de Recursos Humanos puede organizar una reunión virtual en la cual se detallen estos temas mediante el uso de videos o infografías.

**6. Capacitaciones iniciales al puesto de trabajo:** esta etapa se basa en la explicación, demostración y detalle de las responsabilidades asociadas al puesto de trabajo del nuevo colaborador. Para ajustarse a esta situación, estos conocimientos y competencias pueden entregarse empleando las diferentes funcionalidades que ofrecen actualmente las plataformas digitales, como compartir documentos, editar archivos en tiempo real y disponer de una pizarra virtual, entre otras cosas.

---

<sup>6</sup> AIGroup. (2020). Coronavirus (COVID-19) Resource: How to Effectively Communicate with Employees About COVID-19. Recuperado de: <https://www.aigroup.com.au/resourcecentre/hr/policies-and-practices/downloads-templates/how-to-effectively-communicate-with-employees-about-covid-19/>

## Inducción presencial:



**1. Preparación:** se recomienda que el área de Recursos Humanos o la jefatura directa se comuniquen con el nuevo colaborador con el fin de explicarle los protocolos y procedimientos sanitarios establecidos dentro del lugar de trabajo para prevenir el contagio de COVID-19. También, esta instancia puede ser empleada para preguntar si la persona requiere un ajuste razonable en el puesto de trabajo con el fin de tener estas adecuaciones implementadas antes del día de ingreso al puesto de trabajo.

**2. Recepción:** en esta etapa, se sugiere que se designe a una persona (jefatura directa, compañero de área o personal de Recursos Humanos) para que le dé una cálida bienvenida al nuevo colaborador y lo introduzca al resto del equipo de trabajo. Es crucial que el encargado se asegure que la persona esté usando una mascarilla y mantenga la distancia física recomendada de al menos 1 metro.

**3. Inducción al lugar de trabajo:** es necesario que la jefatura directa o un compañero de área le muestra las características y condiciones del lugar de trabajo en el que el nuevo colaborador se desempeñará. En el contexto actual, esto no sólo incluye mostrar las dependencias de la empresa, sino que se debe informar sobre las directrices sanitarias dispuestas en torno al uso de los espacios personales y comunes.

**4. Introducción a la organización:** como se mencionó anteriormente, en esta etapa el nuevo colaborador recibe información sobre la historia, cultura y prácticas de la organización. La naturaleza de esta instancia permite hacerla de manera virtual, por lo que es posible considerar esa opción si es que el equipo de Recursos Humanos no se encuentra desempeñándose de manera presencial.

**5. Capacitaciones iniciales al puesto de trabajo:** se debe evaluar qué actividades involucradas en la explicación y demostración de las tareas asociadas al empleo del nuevo colaborador pueden realizarse sin exponerse a riesgos de contagio. Es posible buscar otras opciones para entregar esta información, como ver videos demostrativos o esquemas de pasos.

**6. Plan de comunicaciones:** durante esta pandemia, ha sido habitual ver que las compañías que se encuentran operando de forma presencial hayan tenido que establecer sistemas de turnos para poder mantener el distanciamiento físico dentro del lugar de trabajo. Tomando esto en consideración, puede ser necesario establecer un plan de comunicación regular con el nuevo colaborador, empleando todas las posibilidades que nos entregan las tecnologías digitales. De esta forma, la persona podrá sentirse acogida y apoyada para desempeñarse de la mejor manera posible en sus labores.

## 6 Elaborando programas de inducción inclusivos



En el contexto actual de pandemia, la realización de un proceso de inducción efectivo cobra aún más importancia ya que permite asegurar el bienestar y el compromiso de los nuevos colaboradores<sup>7</sup> en tiempos de incertidumbre e inestabilidad. Para las personas con discapacidad, se ha visto que estas instancias son cruciales ya que previenen el abandono de puestos de trabajo asociados a una orientación inicial deficiente y poco accesible<sup>8</sup>.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que los empleadores tienen la obligación de organizar una orientación sobre la empresa, el entorno laboral y el puesto de trabajo para cada colaborador con discapacidad contratado, en igualdad de condiciones que el resto<sup>9</sup>.

En términos generales, esto se logra mediante el uso de formatos accesibles para comunicar la información<sup>10</sup> y la pronta realización de los ajustes razonables<sup>11</sup> solicitados. Es importante mencionar que estas consideraciones deben aplicarse tanto a las actividades de inducción como a la información en torno a la prevención del contagio de COVID-19.

7 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.

8 Alban-Matcalfe y Real World Group s.f.; Employer disability Information, s.f.

9 Organización Internacional del Trabajo (2002). ILO code of practice. Managing disability in the workplace. Ginebra: International Labour Office.

10 Revisar el segundo volumen del Kit de Herramientas: Accesibilidad en formatos digitales.

11 De acuerdo a. Artículo 2 de la CDPD, los ajustes razonables consisten en “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”.

## Recomendaciones para el desarrollo de procesos de inducción inclusivos

A continuación, se presentan 6 recomendaciones para poder implementar programas de inducción inclusivos para todos los colaboradores que se están integrando a una organización.



## 1. Compromiso con la diversidad e inclusión

Un elemento clave en la implementación de programas de inducción inclusivos corresponde a la experiencia e interés de la empresa por formar una cultura organizacional que respete y valore la diversidad. Así, estos principios se encontrarán instalados en los equipos de trabajo que tienen un papel predominante en la realización de estas actividades.

## 2. Espacios de confianza para conversar sobre discapacidad

Las personas con discapacidad no tienen la obligación de comunicar sobre su situación a sus empleadores, pero puede ser beneficioso en la medida en que se utilice esta información para implementar ajustes razonables o adaptaciones con anterioridad a su llegada a la empresa<sup>12</sup>. Para abordar estos temas, se recomienda que los equipos de trabajo dispongan espacios de confianza y apoyo para los nuevos colaboradores.

En el contexto actual, estas instancias no sólo permiten que los colaboradores puedan sentirse en confianza al llegar a una organización, sino que también permiten establecer un canal de comunicación para abordar el surgimiento de nuevas barreras dentro del entorno laboral, tanto en la modalidad a distancia como presencial.

## 3. Accesibilidad de la infraestructura e información

Para que las personas con discapacidad puedan participar en igualdad de condiciones que las demás de todas las actividades que componen un programa de inducción, es necesario que los entornos y la información que entregue la empresa sea accesible. Esto se puede lograr mediante la implementación de diferentes medidas como contar con rampas y salones accesibles, agregarles subtítulos a las presentaciones, traspasar la documentación y manuales a formato de lectura fácil y contar con lengua de señas.

Si el nuevo colaborador ingresó en la modalidad de teletrabajo, es necesario que la empresa tome en cuenta las consideraciones de accesibilidad para realizar videollamadas que permitan la plena participación de las personas con discapacidad. En este sentido, Fundación descúbreme ha elaborado la Guía para hacer presentaciones accesibles y la Guía para realizar reuniones virtuales accesibles con el fin de entregar estos conocimientos.

También, es vital que todos los colaboradores, sobre todo quienes vienen incorporándose, puedan acceder y comprender la información entregada por la organización sobre los protocolos y medidas sanitarias sobre la COVID-19. Por esto, la empresa debe asegurarse que estos documentos sean accesibles para personas con discapacidad.

## 4. Realización de ajustes razonables o adaptaciones

La OIT y la CDPD indican en que los empleadores son quienes tienen la responsabilidad de realizar cualquier ajuste razonable relacionada con el trabajo de un colaborador con discapacidad, lo que incluye

<sup>12</sup> Disability Confident y CIPD: Championing better work and working lives (s.f.). Recruiting, managing and developing people with a disability or health condition.

los horarios, su puesto y el entorno laboral, entre otras cosas<sup>13</sup>. Es importante mencionar que estos cambios dependen de los requerimientos de cada persona y son complementarios a las medidas de accesibilidad antes mencionadas. La pronta implementación de las adecuaciones solicitadas van a permitir que el nuevo colaborador pueda aprovechar de todas las instancias de inducción en igualdad de condiciones, especialmente en las que tienen relación con la entrega de una capacitación inicial a las tareas que desarrollará dentro de la compañía.

Algunos ejemplos de estas adaptaciones corresponden al uso de instrucciones basadas en esquemas o pictogramas, lupas para ampliar la imagen de una pantalla y cambios en la altura de los escritorios, ajustes en las funciones del cargo, flexibilización horaria, entre otros.

Es importante mencionar que, a raíz de los cambios impuestos por la pandemia en la organización del trabajo dentro de las empresas, es necesario que los empleadores tomen en cuenta los posibles ajustes que los nuevos colaboradores con discapacidad pueden requerir para poder teletrabajar de forma efectiva. Puede ser que una persona solicite algún software de accesibilidad, cambios ergonómicos en su estación de trabajo y apoyos vinculados al bienestar y el autocuidado.

## 5. Promover las mentorías o colaboración entre compañeros

Las instancias de inducción no apuntan exclusivamente a la entrega de conocimientos y competencias, sino que también son un espacio para iniciar relaciones laborales basadas en la cooperación mutua<sup>14</sup>. En este sentido, los colaboradores con y sin discapacidad pueden verse beneficiados por la entrega de apoyo de un mentor, quien se encargará de responder sus preguntas y entregar contención.

Generalmente, los mentores apoyan el proceso de inducción al puesto de trabajo al demostrar cómo hacer las tareas, dando instrucciones y comentarios claros, explicando las reglas formales e informales de la empresa y fomentando la participación en diferentes actividades.

Cabe mencionar que, en el caso de los nuevos colaboradores que se desempeñarán de forma presencial, las mentorías también pueden ser un espacio para resolver dudas en torno a los protocolos y medidas sanitarias establecidas dentro de la empresa.

## 6. Mecanismos de evaluación y seguimiento

Los programas de inducción deben considerar instancias de evaluación y seguimiento del desempeño de los colaboradores que ingresan a una compañía<sup>15</sup>. Para lograrlo, hay organizaciones que disponen de encuestas para el trabajador y su jefatura directa, seguido de un espacio de conversación para entregar retroalimentación sobre los resultados logrados, las fortalezas y las áreas de mejora.

Es importante que estas encuestas sean realizadas en formatos accesibles, y que contengan un apartado

---

<sup>13</sup> Organización Internacional del Trabajo, 2002.

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> Red de Empresas Inclusivas Costa Rica (2015). Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas. El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. Costa Rica: Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT).

en el cual los nuevos colaboradores puedan mencionar alguna barrera que pueda estar afectando su desempeño, tanto en casa como en las dependencias de la empresa.

Dado el contexto actual, se recomienda entregarles la opción a los trabajadores en modalidad presencial de realizar la sesión de retroalimentación mediante videollamada con el fin de reducir los contactos personales.

## **Próximo volumen: Gestión del talento**

Los invitamos a estar atentos al próximo volumen del kit de herramientas donde se abordará el proceso de gestión del talento al interior de la organización, incorporando materias como el desarrollo de una carrera laboral, desarrollo organizacional y capacitación.

*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.*

*Diciembre 2020.*

# Kit

## Kit de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad

Volumen III: Procesos de inducción laboral  
inclusivos



FundacionDescubreme



FundacionDescubreme



\_Descubreme



Fundación Descúbreme