



Iniciativa patrocinada por el Servicio Nacional de la Discapacidad SENADIS y la Subsecretaría del Trabajo SUBTRAB.

Instructivos y sugerencias para implementar procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad

¿Cómo implementar ajustes razonables en el ámbito laboral?

Julio de 2023

Autor

Martín Ríos López

Edición

Manuela Zúñiga Salanova

Fundación Descúbreme

Ricardo Lyon 222, of. 1401.

Providencia, Santiago, Chile.

22 660 6136

contacto@descubreme.cl

Iniciativa patrocinada por el Servicio Nacional de la Discapacidad – SENADIS - y la Subsecretaría Trabajo – SUBTRAB.

Los contenidos de este informe pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente: “Fundación Descúbreme (2023). Instructivos y sugerencias para implementar procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad. Volumen V: ¿Cómo implementar ajustes razonables en el ámbito laboral? ©

© 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.

Contenido

1	Introducción.....	4
2	Definiendo los ajustes razonables.....	6
3	Elementos para implementar ajustes razonables efectivos	8
4	Tipos de ajustes razonables.....	10
5	Implementando ajustes razonables	12
5.1	Política de la empresa y ajustes razonables.....	12
5.2	Implementación de ajustes razonables para postulantes.....	12
5.2.1	Planificación del proceso.....	13
5.2.2	Reclutamiento y selección	14
5.2.3	Decisión final y cierre del proceso	16
5.3	Ajustes razonables para empleados	17
6	Consideraciones finales	19
7	Referencias bibliográficas	20

I Introducción

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (en adelante, CDPD) establece que este colectivo tiene el derecho a trabajar en igualdad de condiciones que el resto de la población. Asimismo, la CDPD también indica que los Estados Parte deben tomar las medidas necesarias para garantizar que las personas con discapacidad puedan desarrollarse plenamente en este ámbito de la vida¹.

Una de las medidas para avanzar en la inclusión laboral de este sector de la población corresponde a la implementación de ajustes razonables, los cuales hacen referencia a las adecuaciones específicas que se deben llevar a cabo para eliminar las barreras que cada colaboradores o colaboradoras pueden experimentar en sus espacios de trabajo.

Así, uno de los desafíos que se observan para desarrollar procesos de inclusión laboral exitosos es la falta de la realización de ajustes razonables. En muchas ocasiones, se incorporan personas con discapacidad a empresas y organizaciones en el marco del cumplimiento de la cuota del 1% impuesta por la Ley N° 21.015, sin embargo, es común que no se lleven a cabo los cambios o adecuaciones que este colectivo requiere.

Por otro lado, se detectan algunos mitos respecto a la aplicación de ajustes razonables que dificultan su puesta en práctica. Entre aquellos, se puede mencionar que estas modificaciones son muy costosas para las empresas², que no es posible desvincular a un colaborador que requiere adaptaciones³ o que los ajustes razonables podrían ser constitutivos de favoritismo dentro del equipo de trabajo⁴. Estos sesgos surgen del desconocimiento de este concepto y razón de aquello es elaborada esta guía, con el fin de dar a entender de forma técnica y práctica qué significa la implementación de ajustes razonables en el ámbito laboral.

El objetivo de esta guía es **promover** la participación efectiva de las personas con discapacidad en el mercado laboral formal mediante la implementación de ajustes razonables. Para lograr este fin, en primera instancia, se procede a **definir** el marco normativo y conceptual referente a este término; en segundo lugar, se **identifican** las etapas en las cuales deben incorporarse estas adaptaciones; y, finalmente, se **indican** una serie de ajustes razonables que las empresas y organizaciones pueden aplicar al momento de realizar inclusiones laborales.

¹ Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

² Brabners (2021). Dispelling the myths around disability in the workplace <https://www.brabners.com/blogs/dispelling-myths-around-disability-workplace>

³ Undersood (s/f) 3 big myths (and truths) about workplace accommodations. <https://www.understood.org/en/articles/myths-workplace-accommodations>.

⁴ Undersood (s/f) 3 big myths (and truths) about workplace accommodations. <https://www.understood.org/en/articles/myths-workplace-accommodations>.

Cabe consignar que actualmente la Ley N°21.015 se encuentra actualmente en trámite legislativo, por lo tanto, los deberes y recomendaciones expuestas en esta guía están sometidas a actualización.

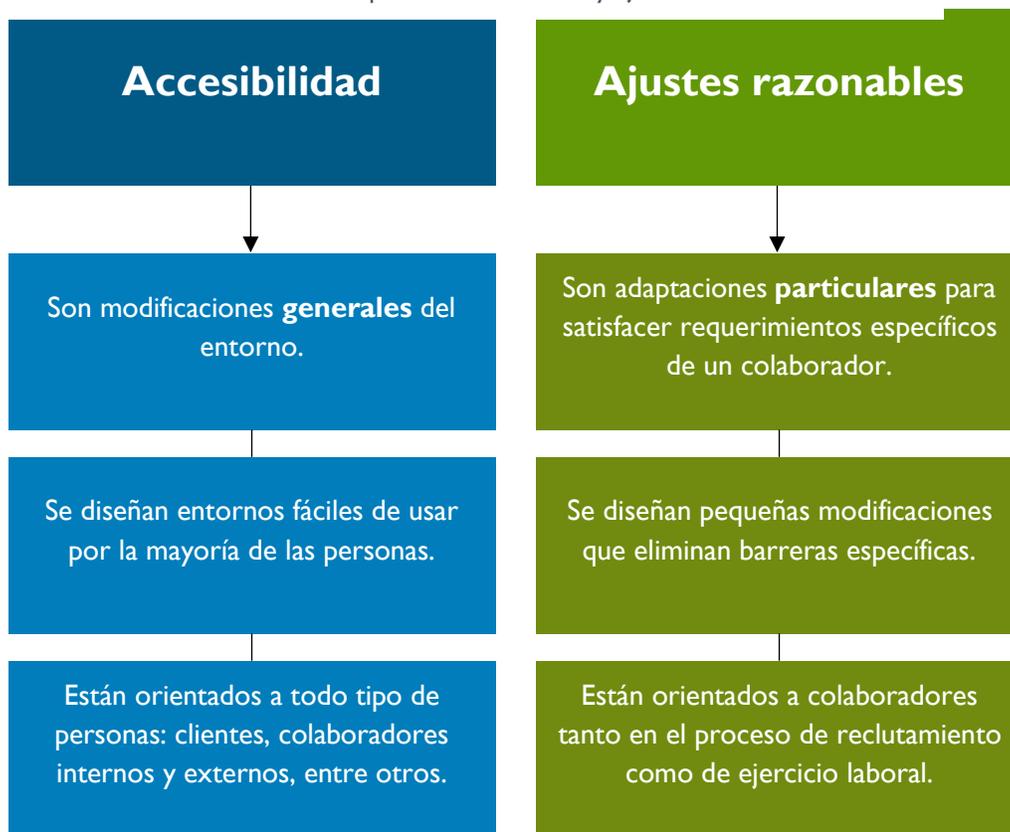
2 Definiendo los ajustes razonables

Chile, en el año 2008, firma ante la Organización de las Naciones Unidas la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (**CDPD**) y de ese modo, adopta una perspectiva de la discapacidad basada en un enfoque de derechos humanos⁵. Este acuerdo implica que el Estado se compromete a promover la aplicación de ajustes razonables en todos los ámbitos de la vida, incluyendo el mundo del trabajo. En ese sentido, el Artículo 2 de la CDPD indica que:

“(...) por ajustes razonables se entenderán 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”⁶.

En este punto es importante trazar la diferencia entre los conceptos de **ajustes razonables** y **accesibilidad** en el ámbito laboral:

Ilustración 1: Diferencias entre los conceptos de accesibilidad y ajustes razonables



⁵ Finsterbusch, 2016. La extensión de los ajustes razonables en el derecho de las personas en situación de discapacidad de acuerdo con el enfoque social de derechos humanos.

⁶ Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Así, es posible indicar que el concepto de accesibilidad hace referencia a la implementación de modificaciones aplicadas de manera general a los entornos, con el fin de democratizar el uso del espacio para cualquier persona que haga uso de este; mientras que el término de ajustes razonables apunta a las modificaciones individuales que se hacen considerando los requerimientos particulares de cada colaborador, tenga o no una condición de discapacidad⁷.

Respecto a los avances de la **legislación chilena** en materia de ajustes razonables, el Artículo 8 de la Ley N° 20.422, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas con discapacidad, plantea una definición de ajustes razonables que está en consonancia con lo propuesto por la CDPD, catalogándolas 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”⁸.

Por su parte, el artículo 24 de la mencionada ley mandata a las instituciones para el cumplimiento de la normativa:

“(...) toda persona o institución, pública o privada, que ofrezca servicios educacionales, capacitación o empleo, exigiendo la rendición de exámenes u otros requisitos análogos, debe realizar los ajustes necesarios para adecuar los mecanismos, procedimientos y prácticas de selección en todo cuanto se requiera para resguardar la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad que participen en ellos”⁹.

En el ámbito del trabajo, la labor de implementar los ajustes razonables debe ser asumida por un Gestor o una Gestora de Inclusión, cuyos requisitos y funciones están normadas por la Ley N° 21.275 que modifica el código del trabajo¹⁰, estableciendo que:

“Al menos uno de los trabajadores que se desempeñe en funciones relacionadas con recursos humanos (...) deberá contar con conocimientos específicos en materias que fomenten la inclusión laboral de las personas con discapacidad”¹¹.

Esto implica hacer un constante monitoreo junto al equipo de trabajo sobre el proceso de inclusión y analizar la pertinencia de ajustes razonables cuando las personas así lo requieran.

⁷ Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

⁸ Biblioteca del Congreso Nacional. (2022). Ley N° 20.422.

⁹ Biblioteca del Congreso Nacional. (2022). Ley N° 20.422.

¹⁰ Fundación con Trabajo. (2022). Ley 21.275: ¿Cuál es la importancia y los beneficios del gestor de inclusión para las empresas?

¹¹ Biblioteca del Congreso Nacional (2020). Ley N° 21275.

3 Elementos para implementar ajustes razonables efectivos

A continuación, se presentan cinco elementos fundamentales que deben ser tomados en consideración para la aplicación de ajustes razonables que permitan el desarrollo óptimo de los colaboradores y colaboradoras con discapacidad en sus puestos de trabajo¹²¹³.

Ilustración 2: Elementos fundamentales para la implementación de ajustes



1. Establecer un espacio de diálogo con el colaborador, ya que los ajustes razonables deben basarse en la experiencia misma de quien los solicita.



2. Evaluar la pertinencia del ajuste razonable, a saber, si es necesario, adecuado y eficaz para garantizar los derechos laborales de las personas con discapacidad.



3. Considerar los costos financieros, los recursos disponibles, la magnitud del ajuste, los efectos en la institución, las ventajas y desventajas a terceros, y tomar en cuenta los requisitos en salud y seguridad.



4. Garantizar que la empresa u organización sea quien asuman el financiamiento y el trabajo de gestión para la implementación de estas adecuaciones.



5. Finalizar el proceso de implementación del ajuste razonable con la debida validación por parte del colaborador/a.

¹² Servicio Nacional de la Discapacidad. (2018). Boletín informativo. Trabajo, empleo y ajustes razonable.

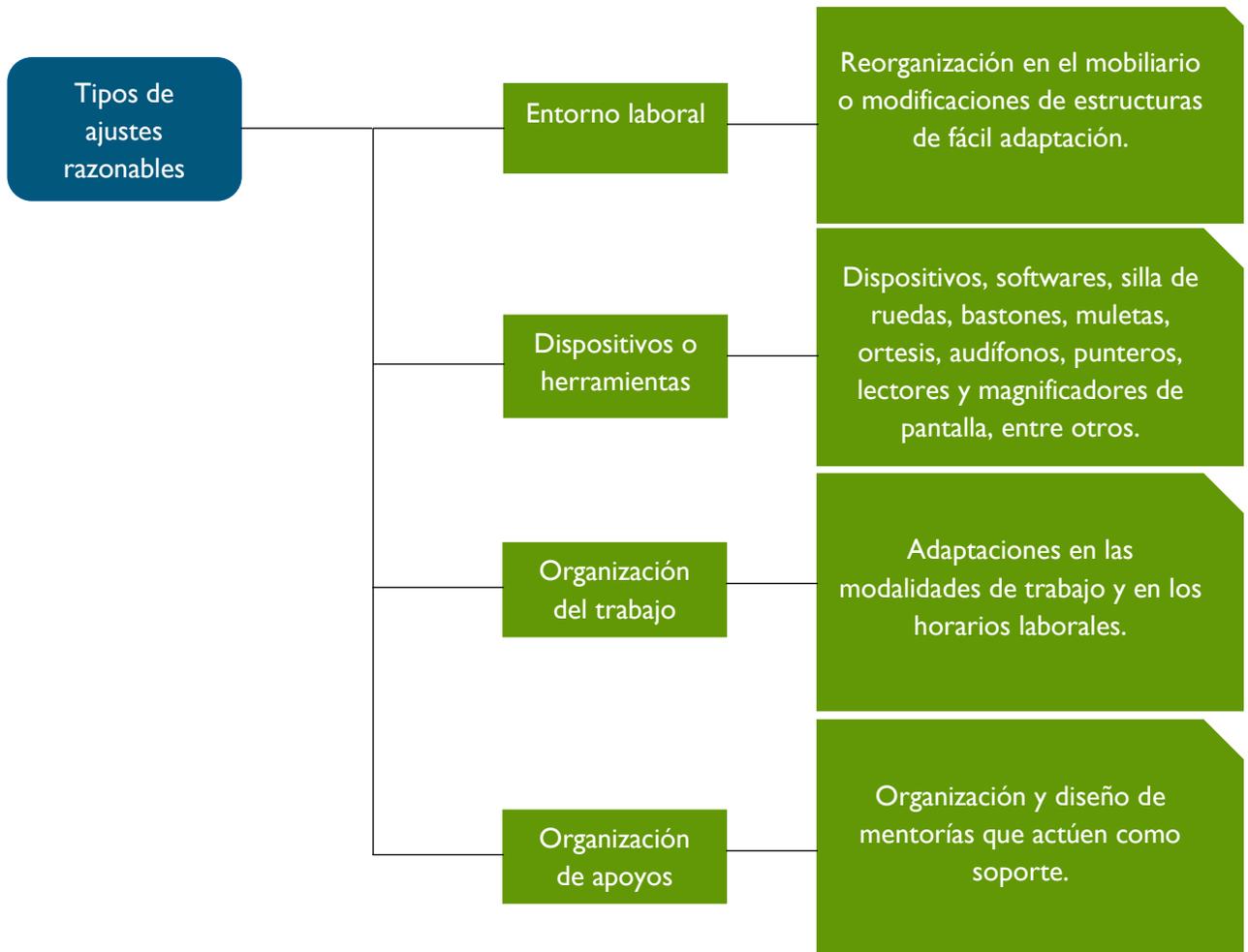
¹³ El punto 5 es propuesto es una recomendación que nace de la elaboración de esta guía.

Es necesario hacer énfasis en el quinto punto expuesto en el listado “Finalizar el proceso de implementación del ajuste razonable con la debida validación por parte del colaborador/a”. Este elemento apunta a que el espacio de diálogo no debe ser simplemente un canal mediante el cual el colaborador o colaboradora informe acerca de la necesidad de un ajuste razonable determinado, sino que este debe constituirse como un espacio de participación y construcción, y para ello es importante finalizar el proceso con la aceptación del ajuste por parte del trabajador o trabajadora.

4 Tipos de ajustes razonables

En cuanto a los ajustes razonables que se pueden aplicar, es necesario tener en consideración los tipos de elementos que pueden modificarse. A continuación se presenta un esquema donde se señalan los tipos de ajustes y la definición de estos¹⁴.

Ilustración 3: tipos de ajustes razonables



¹⁴ 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>

En cuanto a los tipos de ajustes señalados, se debe mencionar que la clasificación de **entorno laboral** apunta a hacer cambios en el lugar de trabajo para facilitar el desarrollo del colaborador o colaboradora, como, por ejemplo, adaptar la altura de un escritorio o reorganizar el mobiliario con el objetivo de que una persona en silla de ruedas pueda desplazarse con mayor facilidad.

Los de **dispositivos o herramientas** guardan relación con todos los elementos de apoyo o adaptaciones a los instrumentos laborales que se puedan entregar a una persona con discapacidad.

Los de **organización del trabajo** están enfocados en flexibilizar los tiempos y ritmos de trabajo a fin de que el colaborador o colaboradora pueda asistir, por ejemplo, a sus citas médicas periódicas o sesiones de terapia ocupacional.

Los de **organización de apoyos** refieren al soporte que puede realizar los otros colaboradores dentro de la empresa o institución. Ejemplo de ello puede ser el apoyo que podría entregar un colaborador con conocimiento de Lengua de Señas Chilena (LSCCh) hacia una colaboradora con discapacidad auditiva.

5 Implementando ajustes razonables

Los ajustes razonables son medidas que deben ser adoptadas en todas las fases del ciclo de relacionamiento entre el colaborador y la institución, incluyendo el proceso de contratación y reclutamiento de la persona, por lo tanto, es necesario disponer de múltiples espacios para identificar y responder ante estos requerimientos. Adicionalmente se sugiere que las disposiciones de los ajustes razonables sean incorporadas dentro de la política institucional.

Se identifican dos grandes etapas en las cuales deben implementarse los ajustes razonables: 1) la fase de reclutamiento y selección de colaboradores y 2) la fase de desarrollo en el puesto de trabajo. Adicionalmente, las organizaciones pueden incorporar ciertas modificaciones a su política institucional que den mayor solidez a la implementación de transformaciones¹⁵.

5.1 Política de la empresa y ajustes razonables

Si bien la legislación actual no establece la necesidad de incorporar los ajustes razonables dentro de la política de la empresa, se sugiere que se considere dentro de la normativa interna o se diseñen protocolos orientados a abordar situaciones en las cuales se deban implementar ajustes razonables¹⁶. Las ventajas de incorporar los ajustes razonables a la política institucional son los siguientes:

- 1) Si existen políticas y procedimientos formales a los cuales referirse, es más probable que los supervisores, gerentes y profesionales de recursos humanos gestionen de mejor manera las solicitudes de ajustes razonables.
- 2) Una política formal facilita a la comprensión de que algunos colaboradores pueden requerir de ajustes razonables, cuestión que genera una cultura institucional más inclusiva.
- 3) Los procedimientos formales ayudan a los empleadores a documentar sus esfuerzos para cumplir con la normativa.

5.2 Implementación de ajustes razonables para postulantes

Al momento de iniciar el reclutamiento y selección de un colaborador para un puesto de trabajo, las empresas y organizaciones deben considerar la posibilidad de que algunos postulantes soliciten la realización ajustes razonables durante cualquier parte del proceso, es decir, desde la publicación del anuncio de la oferta laboral hasta la firma del contrato¹⁷. Además, es necesario informarle a la persona sobre las condiciones y tareas involucradas

¹⁵ KPMG. (2020). Gestión de política de empresa. Serie de cuadernos sobre el cumplimiento lega.

¹⁶ Job Accommodation Network. (2020). Employers' practical guide to reasonable accommodation under the Americans with Disabilities Act (ADA)

¹⁷ Michaelmores. (2021). What are 'reasonable adjustments' in the recruitment process?

en el cargo ofertado, con el fin de que se puedan identificar de manera anticipada algunas modificaciones necesarias¹⁸.

Conforme a las orientaciones dispuestas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹⁹, se identifican las siguientes fases sobre el proceso de reclutamiento y selección de un candidato o candidata: 1) planificación, 2) reclutamiento y selección y 3) decisión final y cierre.

A continuación, se entregan recomendaciones sobre la puesta en marcha de ajustes razonables para cada una de las etapas involucradas en el reclutamiento y selección.

5.2.1 Planificación del proceso

El equipo designado para realizar el reclutamiento y selección del nuevo colaborador o colaboradora deberá establecer una estrategia para llevar a cabo estas acciones. Así, tendrán que definir qué características de accesibilidad tendrá el anuncio de la oferta laboral, dónde se publicara el aviso, a la vez que tendrán que elaborar un perfil de cargo y proponer una metodología²⁰ para abordar este proceso.

Es necesario considerar que la brecha de acceso a tecnologías digitales está más acentuada en el colectivo de personas con discapacidad, por lo tanto, sería oportuno que los sitios webs no sean el único espacio de visibilidad del anuncio²¹. Se recomienda contactar a organizaciones que trabajen temáticas de inclusión laboral para personas con discapacidad para que difundan la oferta laboral²². Es importante que la publicación no especifique que se busca a una persona con discapacidad, sino que esta debe estar diseñada como una oferta abierta e inclusiva.

Se sugiere que, en el perfil del cargo, se detallen las tareas que deben realizar los colaboradores en el puesto de trabajo. Esto permitirá a las personas postulantes anticipar los posibles ajustes razonables que necesitarían en caso de ser seleccionadas.

¹⁸ Organización Internacional del Trabajo. (2017). Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo.

¹⁹ Organización Internacional del Trabajo, (2017). Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

²⁰ Se refiere a la serie de herramientas y técnicas que se utilizan en el proceso de identificación y selección de los mejores candidatos para un puesto de trabajo.

²¹ 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

²² Fundación Descúbreme. (2021). Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para el sector público.

En cuanto a la metodología de selección, esta información debe ser de pleno conocimiento de la persona postulante, para que así, a través de un canal de comunicación establecido por la institución, sea posible informar si necesita de ajustes razonables durante este proceso.

Adicionalmente a establecer un canal de comunicación para informar acerca de la necesidad de ajustes razonables, debe informarse en detalle acerca del flujo de proceso de la solicitud, indicando a quién levantar el requerimiento, cómo realizarlo y los plazos de respuesta. En tal sentido, tiene especial relevancia el rol del Gestor o Gestora de Inclusión Laboral.

Rol del Gestor de Inclusión Laboral

La persona encargada de Gestión de Inclusión Laboral de RRHH debe es la responsable de los procesos de implementación de ajustes razonables para las personas que los soliciten²³. En tal sentido, debe actuar como intermediario elaborando, diseñando y ejecutando los mecanismos que aseguren que todas las personas que requieran ajustes razonables -tengan o no una condición de discapacidad-, puedan acceder a ellos de forma oportuna.

Asimismo, su deber es evaluar las acomodaciones solicitadas, identificar en conjunto al empleado/a el posible ajuste razonable y fomentar la inclusión laboral a través de talleres y capacitaciones que eduquen al resto de los empleados acerca del concepto de ajustes razonables y los procesos asociados a este. Finalmente, debe realizar seguimiento y evaluación del proceso considerando la experiencia del trabajador o trabajadora que haya solicitado el ajuste razonable.

5.2.2 Reclutamiento y selección

En esta etapa, se hace efectiva la difusión de la convocatoria y se ponen en práctica las técnicas y metodologías planificadas. Se recomienda poner a disposición un formulario que permita a las personas postulantes indicar si necesitan un ajuste razonable (tengan o no una condición de discapacidad) y describir su situación²⁴, respetando la privacidad y confidencialidad²⁵.

Se sugiere que el formulario consulte e informe acerca de:

- Identificación de la persona (nombre, apellido y medio de contacto).
- Informar de todas las instancias involucradas en el proceso de selección y consultar por la necesidad de realizar ajustes razonables en cada una de ellas.
 - Por ejemplo: en una empresa que realiza consultorías sobre problemáticas socioeconómicas mediante la aplicación de encuestas, los procesos de

²³ United Nations. (2021). Disability Inclusion Practice Note Working Draft for BOS. Inclusive Human Resources Common Services

²⁴ Michaelmores. (2021). *What are 'reasonable adjustments' in the recruitment process?*

²⁵ Organización Internacional del trabajo. (2017). Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo.

reclutamiento y selección para encuestadores se basan en una entrevista y una prueba de habilidades, por lo que se tendrá que preguntar por ajustes razonables en cada una de estas instancias.

- Una descripción de la situación de la persona y qué tipo de ajustes necesitaría.
- Incorporar la posibilidad de que se pueda realizar este cuestionario de manera telefónica.

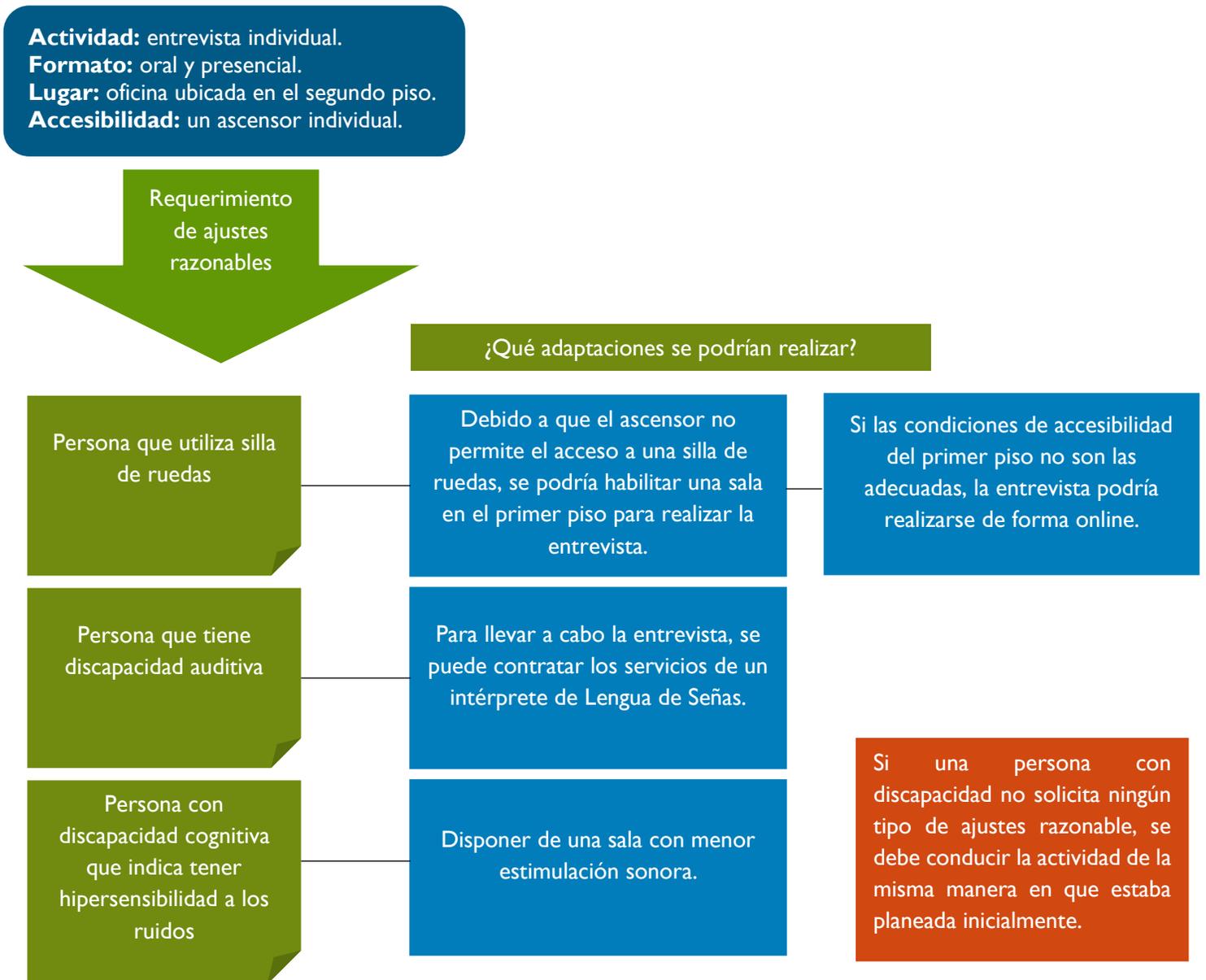
Es importante que el formulario informe acerca del contexto de cada instancia, dando a conocer la accesibilidad de la actividad con la que dispone la institución y el formato en el cual se realizará esta. Asimismo, se debe comunicar la modalidad en cual se llevará a cabo la entrevista: presencial o virtual, individual o colectiva, si existe más de una lengua de expresión (oral o si habrá interpretación en Lengua de Señas, por ejemplo), entre otros aspectos que pudiesen ser relevantes.

Es preferible la utilización de entrevistas por competencias en lugar de aplicar pautas estandarizadas, ya que las primeras se centran en observar el grado de adecuación de los candidatos y candidatas, y cómo se pueden desenvolver en un contexto determinado²⁶. Es recomendable que se tengan en consideración múltiples formas de conocer las aptitudes de los/as postulantes/as al cargo a fin de poder adaptar la metodología en caso de fuese necesario.

En el siguiente esquema, se presentan tres ejemplos de cómo se podría implementar un ajuste razonable en el proceso de reclutamiento:

²⁶ Brändle & Olaz. (2013). Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencias desde una perspectiva microsociológica.

Ilustración 4: ejemplos de ajustes razonables en el proceso de reclutamiento y selección



5.2.3 Decisión final y cierre del proceso

Una vez que se ha cumplido la fase de reclutamiento y los candidatos han cumplido las pruebas necesarias, el equipo encargado debe escoger entre los postulantes a la persona que ocupará el cargo. Se informará acerca de los resultados de postulaciones a quienes fueron considerados y a quienes no, de manera ágil y oportuna.

5.3 Ajustes razonables para empleados

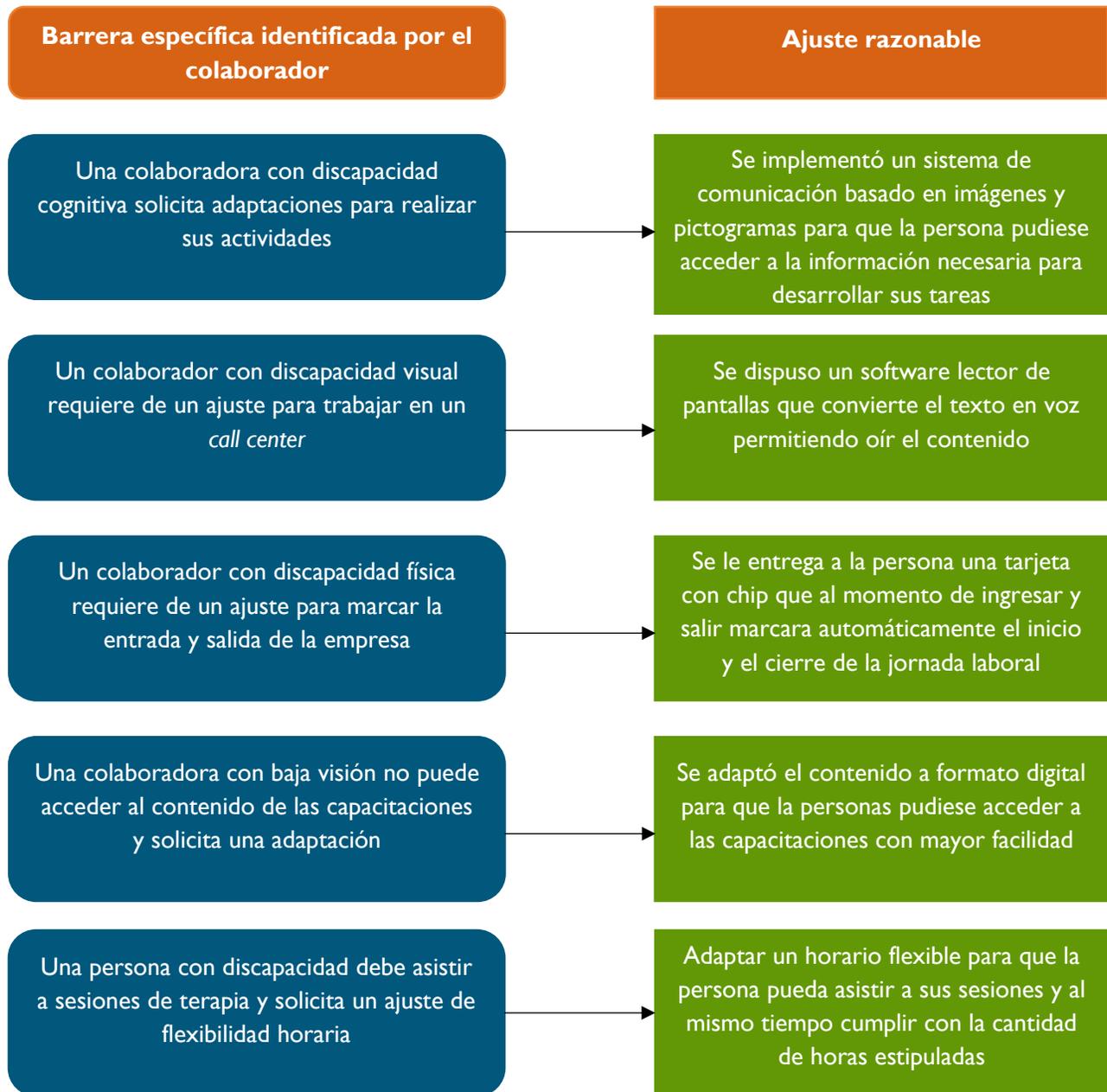
Cuando el colaborador o colaboradora está llevando a cabo las tareas asociadas a su cargo, la organización debe tener en consideración la implementación de ajustes razonables en el transcurso de su trayectoria laboral.

También, se debe considerar que es posible que personas sin discapacidad pueden requerir ciertas adecuaciones en situaciones específicas que impongan dificultades para desenvolverse en el entorno laboral, como un embarazo o una lesión. En estos casos, se recomienda que la empresa u organización responda a estos requerimientos para permitir que estos colaboradores puedan seguir desarrollando sus funciones de manera óptima²⁷.

Es fundamental que exista un canal habilitado para que los colaboradores y colaboradoras puedan solicitar un ajuste razonable. Para esto, se puede habilitar un formulario en línea, en formato físico o se puede realizar el requerimiento directamente al personal de recursos humanos de la organización.

²⁷ Organización Internacional del Trabajo. (2017). Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo.

Tomando estos elementos en cuenta, a continuación, se presentan algunos ejemplos en las que colaboradores con discapacidad solicitan la implementación de un ajuste razonable en sus contextos de trabajo²⁸.



²⁸ Fundación Bensadoun-Laurent. (2020). Discapacidad y empleo: ¿Qué son los Ajustes Razonables? <https://fundacionbl.org/discapacidad-y-empleo-que-son-los-ajustes-razonables/>

6 Consideraciones finales

La implementación de ajustes razonables no sólo cobra importancia por el deber de cumplir con el marco normativo vigente, sino que también, es un elemento clave para que las personas con discapacidad puedan desarrollarse en el mercado laboral en igualdad de condiciones. De este modo es posible que cualquier trabajador o trabajadora, sin importar si presenta o no una situación de discapacidad, pueda ejercer su derecho al trabajo el cual está consagrado en la Declaración Universal de Derechos Humanos.

En tal sentido, el ejercicio de este derecho se basa en la experiencia de los mismos colaboradores y colaboradoras, pues son quienes identifican y comunican sus requerimientos para poder llevar a cabo sus tareas de manera óptima. De tal modo, las organizaciones deben facilitar todos los medios y espacios para escuchar las experiencias de las personas con discapacidad que forman parte de sus equipos de trabajo. Esta práctica no sólo permite realizar modificaciones u adecuaciones particulares, sino que posibilita seguir construyendo entornos laborales que sean cada vez más inclusivos, diversos y equitativos.

7 Referencias bibliográficas

- Biblioteca del Congreso Nacional. (2022). *Ley 20.422. Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=20422>
- Brabners. (2021). *Dispelling the myths around disability in the workplace*. Obtenido de <https://www.brabners.com/blogs/dispelling-myths-around-disability-workplace>
- Brändle, G., & Olaz, Á. (2013). Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencias desde una perspectiva microsociológica. *Aposta*, 1-28.
- Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion. (s/f). *Online recruitment of the outreach to people with disabilities; research-based practices*. Obtenido de https://production-askearn-org.s3.amazonaws.com/EARN_2020_Online_Recruitment_Outreach_Disability_Research_Based_Practices_d5f8f3154a.pdf
- Finsterbusch, C. (2016). La extensión de los ajustes razonables en el derecho de las personas en situación de discapacidad de acuerdo al enfoque social de derechos humanos. *Ius et Praxis*, 22(2), 227-251.
- Fundación Bensadoun-Laurent. (2020). *Discapacidad y empleo: ¿Qué son los ajustes razonables?* Ciudad de México: Fundación Bensadoun-Laurent. Obtenido de <https://fundacionbl.org/discapacidad-y-empleo-que-son-los-ajustes-razonables/>
- Fundación con Trabajo. (2022). *Ley 21.275: ¿Cuál es la importancia y los beneficios del gestor de inclusión para las empresas?* Fundación con Trabajo. Obtenido de <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/importancia-gestor-inclusion-laboral-empresas/#:~:text=La%20figura%20del%20gestor%2Fa,sus%20necesidades%20dentro%20de%20la>
- Fundación Descúbreme. (2021). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para el sector público*. Providencia, Chile: Fundación Descúbreme.
- Job Accommodation Network. (2020). *Employers' practical guide to reasonable accommodations under the Americans with Disabilities Act (ADA)*. JAN.
- KPMG. (2020). *Gestión de política de empresa. Serie de cuadernos sobre el cumplimiento legal*. Obtenido de https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf

MichaelMores. (2021). *What are 'reasonable adjustments' in the recruitment process?* Obtenido de <https://www.michelmores.com/news-views/news/what-are-reasonable-adjustments-recruitment-process>

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

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

Servicio Nacional de Discapacidad. (2018). *Boletín informativo. Trabajo, empleo y ajustes razonables.* Santiago de Chile: SENADIS. Obtenido de <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/5085>

Trades Union Congress. (2021). *Disabled workers' access to flexible working as a reasonable adjustment.* Londres, Reino Unido. Obtenido de <https://www.tuc.org.uk/research-analysis/reports/disabled-workers-access-flexible-working-reasonable-adjustment#:~:text=Flexible%20working%20as%20a%20reasonable%20adjustment,-Equality%20and%20Human&text=The%20employer%20must%20make%20the,when%20the%20work>

Understood. (s/f). *3 big myths (and truths) about workplace accommodations.* Obtenido de <https://www.understood.org/en/articles/myths-workplace-accommodations>

United Nations. (2021). *Disability Inclusion Practice Note Working Draft for BOS. Inclusive Human Resources Common Services.* United Nations.