



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
SEGUIMIENTO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EMPRESAS CMPC S.A.**

POR

Francisca Antonia Pérez Ávila

Memoria de Título presentada en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para
optar al título profesional de Ingeniera Civil Industrial

Profesora Guía

Dra. Angela Zenteno Hidalgo

Profesional Supervisor

Belén Contreras Vílchez

Agosto 2022
Concepción (Chile)

© 2022 Francisca Antonia Pérez Ávila

© 2022 Francisca Antonia Pérez Ávila

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Dedicatoria

A mis padres, Oscar y Marisol, por darme todas las herramientas necesarias para ser la profesional que soy hoy en día.

A mis hermanas, Ángela y Denís, las que han dado el apoyo y la motivación y porque hemos luchado contra todo y todos para ser las personas que somos hoy.

A mis perros, Alma, Colomba, Chico, Sarita, Luno y Rapunzel por ser mi apoyo emocional y compañeros de clase.

Sumario

Empresas CMPC S.A. definió en 2019 doce metas corporativas de mediano y largo plazo dentro de las cuales se encuentra “Alcanzar un 2,5% de la dotación con personas con discapacidad al 2025”, la que debe ser acompañada de metodologías de contratación para la incorporación de nuevos colaboradores en condición de discapacidad.

El objetivo de este proyecto consiste en elaborar una propuesta de sistematización del proceso de contratación para personas con discapacidad dentro de Empresas CMPC S.A. evaluando los procesos que actualmente se ejecutan para su correcta adaptación, que incluyen el proceso de Reclutamiento, Selección y Seguimiento de Persona con Discapacidad.

Para el logro del objetivo se crearon pautas de evaluación para los procesos de Análisis funcional de puesto de trabajo, Perfil funcional, Selección, Inducción y Seguimiento de acuerdo con lo estipulado y sugerido por organizaciones gubernamentales para su desarrollo inclusivo. La aplicación de estas pautas, a través de visitas a terreno y entrevistas, determinó el nivel de cumplimiento y evidenció que el proceso de contratación para personas con discapacidad no se ha llevado a cabo previamente de manera interna por la empresa.

El esquema propuesto para la sistematización del proceso contempla cinco etapas claves para un proceso efectivo de contratación inclusivo: la sensibilización a la organización, el análisis funcional de puesto de trabajo, la contratación, la incorporación al trabajo y el seguimiento posterior. Estas etapas presentan medidas de integración laboral que permitirán convertir Empresas CMPC en una organización inclusiva para personas con discapacidad.

Así, en base a la propuesta de sistematización del proceso, fue posible crear una guía de orientación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento para personas con discapacidad y las recomendaciones para su correcta implementación.

Finalmente, el resultado de este trabajo permite entregar mayores oportunidades de empleo a personas con discapacidad al optimizar el proceso de contratación, seguimiento y acompañamiento de los colaboradores con discapacidad dentro de la organización.

Summary

In 2019, Empresas CMPC defined twelve corporative goals in mid and long term, among which included “To reach a 2,5% of hired personnel with disabilities”, that entails new hiring methodologies for the incorporation of collaborators with disabilities.

The aim of this project consists of elaborating a proposal of systematization in the recruitment process, selection and tracking of persons with disabilities within Empresas CMPC S.A., evaluating the processes that are currently being executed for a proper adaptation.

Evaluation guidelines were created for the processes of Functional Analysis of workstation, Functional Profile, Selection, Induction, and Tracking according to what has been stipulated and suggested by governmental organizations for an inclusive development. The application of these guidelines, throughout plant visits and interviews, has determined the level of accomplishment and demonstrated that the employee selection for persons with disabilities had never been implemented by the company.

The scheme proposed conveys five key stages for an effective inclusive hiring process: the sensibilization of the organization, the functional analysis of workspace, hiring, work incorporation and later tracking. These stages contain employment integration measures in order to make Empresas CMPC an inclusive organization for people with disabilities.

Based on the proposed systematization of the process, it was possible to create an orientation guide for the processes of recruitment, selection, induction and tracking for persons with disabilities and the recommendations for an appropriate implementation.

Finally, this provides more employment opportunities by optimizing the hiring process, tracking, and accompaniment of workers with disabilities within the organization.

Tabla de contenido

1	Introducción	1
1.1	Antecedentes generales.....	1
1.2	Descripción del proyecto	1
1.3	Estructura del presente informe	2
2	Antecedentes	3
2.1	Discapacidad en Latinoamérica.....	3
2.2	Discapacidad en Chile	4
2.2.1	Normativa legal.....	5
2.3	Inclusión laboral de persona con discapacidad.....	7
2.4	Empresas CMPC S.A.	9
2.4.1	Metas Corporativas de CMPC.....	9
2.4.2	Inclusión Laboral en CMPC.....	10
3	Marco Teórico.....	12
3.1	Tipos de discapacidad.....	12
3.2	Proceso de Contratación	14
3.2.1	Reclutamiento.....	14
3.2.2	Selección	16
3.2.3	Inducción.....	19
3.3	Proceso de Contratación inclusivo para personas con discapacidad	20
3.3.1	Sensibilización	21
3.3.2	Análisis funcional de puesto de trabajo.....	21
3.3.3	Elaboración Perfil Funcional.....	22
3.3.4	Preselección postulante acorde a perfil funcional	22
3.3.5	Ajustes entrevistas y pruebas	22
3.3.6	Integración y Capacitación del equipo	23
3.3.7	Seguimiento y acompañamiento	23
4	Metodología	24
4.1	Elaboración de pauta de evaluación de los procesos	24
4.2	Aplicación de pautas de evaluación de los procesos	25
4.3	Elaboración de Modelo de inclusión laboral y Sistematización de proceso de contratación y seguimiento de personal con discapacidad.....	26
5	Resultados	27
5.1	Evaluación de procesos en Empresas CMPC	27

5.1.1	Análisis funcional de puesto de trabajo.....	27
5.1.2	Perfil funcional.....	28
5.1.3	Selección	29
5.1.4	Inducción e integración al trabajo	29
5.1.5	Seguimiento.....	30
5.2	Proceso de reclutamiento y selección actual en Empresas CMPC	30
5.3	Modelo de inclusión laboral para Empresas CMPC	32
5.3.1	Sensibilización	32
5.3.2	Análisis funcional de puesto de trabajo (AFPT)	34
5.3.3	Proceso de Contratación.....	35
5.3.4	Incorporación al trabajo.....	39
5.3.5	Seguimiento y acompañamiento	41
5.3.6	Obtención de credencial de discapacidad.....	43
5.4	Propuesta de sistematización de reclutamiento, selección y seguimiento para personas con discapacidad.....	45
5.4.1	Recomendaciones para la implementación de los procesos	49
6	Discusión de resultados.....	50
7	Conclusiones	53
8	Referencias.....	55
9	Anexos	58
	ANEXO 1: Dotación de personal por planta a febrero de 2021 y Metas propuestas para Personas con Discapacidad.....	58
	ANEXO 2: Pautas de Evaluación Procesos de Contratación Inclusivos en Empresas CMPC	59
	ANEXO 3: Proceso de Reclutamiento y Selección actual Empresas CMPC S.A. – Cargos Operativos.....	62
	ANEXO 4: Proceso de Reclutamiento y Selección actual Empresas CMPC S.A. – Cargos Profesionales.....	63
	ANEXO 5: ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTO DE TRABAJO.....	64
	ANEXO 5.1: Hoja Registro Pauta exigencias del Puesto de Trabajo según Factores de Desempeño	67
	ANEXO 6: Evaluación Funcional para Personas con Discapacidad.....	68
	ANEXO 6.1: Hoja Registro Pauta autonomía personal en Actividades Básicas e Instrumentales	71
	ANEXO 6.2: Tabla de Calificadores para Evaluación Autonomía Personal en Actividades Básicas e Instrumentales.....	72
	ANEXO 6.3: Hoja Registro Pauta de Evaluación Funcional	73

ANEXO 7: Pauta para Seguimiento Laboral del Trabajador Colocado	74
ANEXO 7.1: Tabla de Calificación del Desempeño del Trabajador.....	76

Índice de Figuras

Figura 3.1 Proceso de Contratación	14
Figura 3.2 Flujograma de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de selección de personal	17
Figura 3.3 Flujograma de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de calificación de personal	18
Figura 3.4 Proceso de contratación inclusivo para personas con discapacidad	21
Figura 5.1 Esquema de Modelo de Inclusión Laboral para Empresas CMPC	32
Figura 5.2 Flujograma Análisis funcional de puesto de trabajo.....	35
Figura 5.3 Proceso de contratación inclusivo para Personas con Discapacidad	36
Figura 5.4 Proceso de incorporación inclusiva para persona con discapacidad a lugar de trabajo....	39
Figura 5.5 Proceso de seguimiento laboral para Persona con Discapacidad.....	41
Figura 5.6 Proceso de seguimiento laboral presencial para Persona con Discapacidad	42
Figura 5.7 Proceso de obtención de credencial de discapacidad.....	44
Figura 5.8 Proceso de contratación para Personas con Discapacidad - Cargos Profesionales.....	47
Figura 5.9 Proceso de contratación para Personas con Discapacidad - Cargos Operativos.....	48
Figura 9.1 Flujograma de reclutamiento y selección actual Empresas CMPC S.A. para cargos operativos	62
Figura 9.2 Flujograma de reclutamiento y selección actual Empresas CMPC S.A. para cargos profesionales.....	63

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Avance de Metas Corporativas de Diversidad e Inclusión Empresas CMPC S.A.....	11
Tabla 4.1 Referencias pautas de evaluación de procesos de contratación inclusivos	25
Tabla 5.1 Evaluación Análisis funcional de puesto de trabajo.....	27
Tabla 5.2 Continuación Evaluación Análisis funcional de puesto de trabajo	28
Tabla 5.3 Evaluación Perfil funcional.....	28
Tabla 5.4 Continuación Evaluación Perfil funcional	29
Tabla 5.5 Evaluación Inducción e integración al trabajo	29
Tabla 5.6 Evaluación Seguimiento de persona con discapacidad colocada.....	30
Tabla 5.7 Actividades sugeridas Taller: Entendiendo la discapacidad desde una perspectiva de derechos.....	34
Tabla 5.8 Recomendaciones específicas para entrevistas de trabajo a personas con discapacidad según tipo de deficiencia	38
Tabla 9.1 Pauta evaluación Análisis Funcional de Puesto de Trabajo	59
Tabla 9.2 Pauta evaluación Perfil Funcional.....	59
Tabla 9.3 Pauta Evaluación Selección	60
Tabla 9.4 Pauta evaluación Inducción e Integración al Puesto de Trabajo	61
Tabla 9.5 Pauta evaluación Seguimiento de Persona con Discapacidad Colocada.....	61

1 Introducción

1.1 Antecedentes generales

Chile se encuentra atrasado en temas de inclusión laboral en comparación a los demás países de América Latina y el Caribe. La Ley 21.015 de Inclusión Laboral obliga a las empresas tanto públicas como privadas con más de 100 trabajadores/as a tener como mínimo el 1% de dotación de personas con discapacidad (Ley 21.015, 2017), mientras que en otros países el porcentaje es mayor, como por ejemplo Argentina con un 4% o Colombia con el 10% (Paz y Silva, 2020).

Según la OMS (2011), las personas con algún tipo de discapacidad presentan bajo resultados sanitarios, académicos, menor participación económica y mayores tasas de pobreza que el resto de la sociedad a nivel mundial. La intermediación laboral inclusiva de personas con algún tipo de condición significa para este grupo minoritario una oportunidad de independencia financiera e integración social.

Empresas CMPC S.A., una de las organizaciones con más reconocimiento a nivel nacional y encargada de la producción y comercialización de celulosa, madera, papeles y cartones, definió en 2019 doce metas a mediano y largo plazo en línea con su propósito corporativo de Crear, Convivir y Conservar. Entre estas se encuentra “Alcanzar un 2,5% de la dotación con personas con discapacidad al 2025”, porcentaje que debe ser logrado con metodologías de reclutamiento y selección, y concientización de la organización.

Hasta la fecha, y contrario a lo esperado, ha existido una disminución del porcentaje de dotación de personas con discapacidad dentro de la corporación, incluso existiendo plantas que no cumplen con el porcentaje obligatorio, y como consecuencia esto deriva en un desembolso de dinero de parte de la empresa como dicta la normativa.

Es correcto afirmar que se busca asegurar el cumplimiento de las metas corporativas, pero también es importante no solo generar proyectos en esta línea, sino crear una cultura de diversidad donde cada persona pueda desarrollar su potencial. Hay que potenciar un cambio cultural que logre crear procesos de contratación inclusivos, efectivos y de calidad.

1.2 Descripción del proyecto

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar una propuesta de sistematización del proceso de reclutamiento, selección y seguimiento de personas con discapacidad dentro de Empresas CMPC S.A. para optimizar la contratación e integración, y crear un apoyo para los equipos de intermediación

laboral. Para esto se definieron tres objetivos específicos: Evaluar el proceso de reclutamiento y selección actual; evaluar el proceso de inducción y seguimiento del personal luego de su contratación y evaluar las condiciones de los puestos de trabajo para el efectivo desarrollo de una persona en situación de discapacidad.

Para realizar la evaluación de los procesos de contratación y seguimiento, a partir de la revisión bibliográfica se crearon pautas de evaluación y se revisaron los procesos actuales para personas con discapacidad que llevan a cabo los equipos de intermediación laboral de Empresas CMPC. Esto incluyó visitas y entrevistas aplicando las pautas de evaluación y se conoció la metodología que ejecutan las áreas de Atracción de Talentos y Diversidad e Inclusión para la correcta adecuación y adición de las nuevas etapas.

Además de sistematizar los procesos a realizar, en este documento se entrega orientación sobre las etapas de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento para personas con discapacidad en conjunto con recomendaciones para su implementación. Esta sistematización se construyó bajo los principios de diseño universal y no discriminación, para que todas las personas con y sin discapacidad puedan ser parte del mismo proceso.

1.3 Estructura del presente informe

Lo primero que se realizó fue una contextualización sobre inclusión laboral a nivel latinoamericano y nacional y se estableció la importancia que tiene esta meta para Empresas CMPC. Luego de definieron los procesos claves de una contratación genérica y una contratación inclusiva definiendo cada una de las etapas.

En conjunto con esto se determinaron guías y manuales que recomiendan diferentes metodologías de una correcta inclusión laboral llegando a documentación gubernamental y especializada que sirvieron como referencia para crear pautas de evaluación de los principales procesos por los que debe pasar una persona hasta su efectiva integración a la compañía. Estas pautas fueron aplicadas a los equipos encargados de la contratación y seguimiento de personas con discapacidad y se evaluó de manera objetiva los procesos realizados por la empresa en la actualidad.

Finalmente, a partir de la información obtenida fue posible tener una base del modelo actual y proponer la incorporación y adecuación de los procesos claves para una contratación y seguimiento efectivo que incluya a las personas con discapacidad.

2 Antecedentes

Según la OMS (2011), las personas con discapacidad son el grupo minoritario que presenta peores resultados sanitarios y académicos, una menor participación económica y mayores tasas de pobreza que el resto de la sociedad a nivel mundial.

La inserción laboral de las personas en situación de discapacidad posibilita, tanto a empresas privadas como a organismos estatales, desarrollar una mirada diferente, valorando las capacidades de los trabajadores/as con algún tipo de condición. Además, se convierten en organizaciones con mayor responsabilidad social.

Estas dos ideas dan paso para que Empresas CMPC tenga como meta aumentar su dotación de colaboradores con discapacidad y crear oportunidades de empleo en todas las regiones en las que tiene presencia.

2.1 Discapacidad en Latinoamérica

Aproximadamente 85 millones de personas con algún tipo de discapacidad viven en Latinoamérica y el Caribe (14,7% de la población regional), esto significa que en 1 de cada 3 hogares vive una persona con discapacidad. Los datos también indican que en 1 de cada 5 hogares en situación de pobreza extrema vive una persona con discapacidad, y aumenta la probabilidad de vulnerabilidad y pobreza si esta persona vive en una zona rural (Banco Mundial, 2021).

Las personas con discapacidad tienen menos probabilidad de terminar la educación formal, siendo 5 veces mayor el analfabetismo que en personas sin discapacidad (Banco Mundial, 2021). El promedio de años de estudio en el territorio nacional para las personas con discapacidad es de 8,6 años, mientras que para el resto de la población es de 11,6 años, evidenciando que, en promedio, las personas con discapacidad estudian menos años que el resto de la población (SENADIS, 2015).

Varios países presentan desde hace años normativas que incentivan la inclusión laboral para instituciones públicas y privadas. Aun así, el 50% de la población con discapacidad no participa en el mercado laboral y quienes lo hacen ganan entre un 6 y 11% menos por el mismo tipo de empleo (Banco Mundial, 2021). Existe legislación específica en 62% de los países; cada país cuenta con una serie de normas y leyes propias que, directa o indirectamente, tratan el tema de la discapacidad. En algunos países de la región se ha demostrado a través de normativas legales el avance en inclusión laboral.

Por ejemplo, en Argentina, desde 2003, empresas tanto públicas como privadas tiene la obligación de emplear un 4% de personas con discapacidad de su dotación total y se debe tener la reserva de vacantes para tal objetivo (Ley 25.689, 2003).

Por su parte, Brasil respalda el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades mediante la Ley 13.146 (2015). Además, las empresas con un número de empleados igual o superior a 100 deben tener una dotación del 2 a 5% de personas con discapacidad sobre el total.

Colombia, desde 2013, plantea que las personas con discapacidad tienen derecho al empleo, y afirma que el gobierno debe favorecer la inserción de un mínimo del 10% de personas con discapacidad al mercado laboral (Ley 1.618, 2013).

En Cosa Rica, el Estado garantiza y declara como prioritaria la capacitación para mayores de 18 años y las empresas deben recibir un asesoramiento con el fin de adaptar el empleo de acuerdo a las necesidades de quien es contratado/a (Ley 7.600, 1996)

México establece en 2011, a través de la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad que se promoverá el derecho al empleo de esta parte de la población y prohíbe cualquier tipo de discriminación (Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, 2011).

En 2004, Paraguay estableció la obligatoriedad de la incorporación de persona con discapacidad en las instituciones públicas (Ley 2.479, 2004) y aumentó el porcentaje de quienes deben laborar en los organismos estatales y personas jurídicas de derecho privado con mayoría de acciones en el Estado de un 2% a un 5%. (Ley 3.585, 2008).

En Perú, se mantiene una cuota de empleo obligatorio de personas con discapacidad de no menos del 5% para entidades públicas, mientras que para empleadores privados con más de 50 trabajadores tendrán que incorporar un porcentaje igual o mayor al 3% (Ley 29.973, 2012)

2.2 Discapacidad en Chile

En Chile, las personas con discapacidad representan la minoría más grande del país, con una estimación del 20% de la población adulta, es decir, aproximadamente 2,9 millones de personas suponiendo que el porcentaje es el mismo según el II Estudio Nacional de la Discapacidad (SENADIS, 2015) en 2015 y el crecimiento de la población de 1,8 millones según INE (2022) al año 2022. Esto significa que una de cada cinco personas adultas presenta algún tipo de discapacidad en el territorio y por lo tanto es necesario crear medidas para la inclusión de esta comunidad en las organizaciones.

Dentro de lo que significa la inserción laboral existen distintas normativas legales que buscan fomentar la no discriminación y la integración laboral en instituciones públicas y privadas.

2.2.1 Normativa legal

La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) firmada por Chile en 2007 corresponde a un acuerdo que define las acciones que debe realizar cada Estado para que las personas con discapacidad tengan los mismos derechos que todo el mundo. Los gobiernos deben asegurar que de dar a las personas con alguna condición todas las oportunidades para que puedan desarrollar su vida libremente y con un proyecto para su futuro bajo el principio de no discriminación de ningún tipo.

La CDPD en su Artículo 27° el cual se refiere a Trabajo y Empleo declara que:

“Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación...” (ONU, 2006)

La Ley 20.422 promulgada en 2010 establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de las Personas con Discapacidad. La ley se basa en los principios de vida independiente, accesibilidad universal, diseño universal, intersectorialidad, participación y diálogo social. Se definen en el Artículo 3° estos conceptos:

- a) Vida Independiente: El estado que permite a una persona tomar decisiones, ejercer actos de manera autónoma y participar activamente en la comunidad, en ejercicio del derecho al libre desarrollo de la personalidad.
- b) Accesibilidad Universal: 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.

- c) **Diseño Universal:** La actividad por la que se conciben o proyectan, desde el origen, entornos, procesos, bienes, productos, servicios, objetos, instrumentos, dispositivos o herramientas, de forma que puedan ser utilizados por todas las personas o en su mayor extensión posible.
- d) **Intersectorialidad:** El principio en virtud del cual las políticas, en cualquier ámbito de la gestión pública, deben considerar como elementos transversales los derechos de las personas con discapacidad.
- e) **Participación y Diálogo Social:** Proceso en virtud del cual las personas con discapacidad, las organizaciones que las representan y las que agrupan a sus familias, ejercen un rol activo en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas que les conciernen.

En el Artículo 43° del Párrafo 3° de la Inclusión laboral y de la capacitación se definen las medidas de acción que debe tomar el Estado para fomentar la inclusión y no discriminación laboral de las personas con discapacidad.

- a) Fomentar y difundir prácticas laborales de inclusión y no discriminación.
- b) Promover la creación y diseño de procedimientos, tecnologías, productos y servicios laborales accesibles y difundir su aplicación.
- c) Crear y ejecutar, por sí o por intermedio de personas naturales o jurídicas con o sin fines de lucro, programas de acceso al empleo para personas con discapacidad.
- d) Difundir los instrumentos jurídicos y recomendaciones sobre el empleo de las personas con discapacidad aprobados por la Organización Internacional del Trabajo.

Este texto legal constituye un sólido marco legislativo en el país (Ley 20.422, 2010).

La Ley 21.015 promulgada en 2017 incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral. Tiene por finalidad promover una inclusión laboral eficaz de las personas con discapacidad, tanto en el ámbito público como en el privado. El punto más relevante sobre esta normativa cae en el Artículo 3° que modifica el título III del libro I del Código del Trabajo, en específico el Capítulo II de la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad:

“Artículo 157° bis. – Las empresas de 100 o más trabajadores deberán contratar o mantener contratados, según corresponda, al menos el 1% de personas con discapacidad o que sean

asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, en relación al total de sus trabajadores.” (Ley 21.015, 2017)

Por último, se encuentran las leyes establecidas en el Código del Trabajo. La Ley 20.609 de Antidiscriminación tiene por objetivo fundamental instaurar un mecanismo judicial que permita restablecer eficazmente el imperio del derecho cuando se cometa un acto de discriminación arbitraria (Ley 20.609, 2012); la Ley de 20.607 de Acoso Laboral modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de Acoso Laboral (Ley 20.607, 2012); y finalmente la Ley 21.275 que modifica el Código del Trabajo, “para exigir, de las empresas pertinentes, la adopción de medidas que faciliten la inclusión laboral de las, les y los trabajadores con discapacidad” (Ley 21.275, 2020), refiriéndose a empresas pertinentes a aquellas sujetas a la Ley 21.015 de Inclusión Laboral.

Las normativas legales han proporcionado las bases para la implementación de los procesos de reclutamiento, selección y el seguimiento de personas con discapacidad (PcD) en organismos públicos y privados.

2.3 Inclusión laboral de persona con discapacidad

La inclusión laboral implica brindar un empleo a las personas con discapacidad en el mercado laboral abierto, bajo las mismas condiciones laborales, es decir, tareas, horarios y remuneraciones como las de cualquier otro trabajador de la organización.

Una vez que se derriban las barreras y se garantiza la igualdad de condiciones laborales, entonces es posible observar una serie de beneficios tanto para las organizaciones como para las personas con discapacidad (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019; Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Los beneficios para las organizaciones incluyen los siguientes:

1. Mayor acceso al talento

Al año 2022, la tasa de ocupación de personas con discapacidad en Chile alcanza el 38,2% sobre el universo de cupos para trabajadores/as con discapacidad (Fundación Contrabajo, 2022). Esto se convierte en una oportunidad para reclutar talentos y aprovechar las aptitudes que las personas con discapacidad pueden tener, mediante medidas de acción que se centren en la capacidad y no en la discapacidad de las personas.

2. Menores índices de rotación y ausentismos

Existe evidencia de correlación positiva entre inclusión laboral y un mejor desempeño organizacional dado por los índices de menor rotación y menores inasistencias. Esto implica un mejor desempeño de los/as trabajadores/as y como consecuencia un mejor resultado del negocio (AHA! Global Consulting y Fundación Descúbreme, 2016)

3. Mayor innovación

Se ha demostrado que la existencia de un equipo de trabajo con distintas realidades crea el desarrollo de diferentes perspectivas e ideas. Las personas con discapacidad presentan una ventaja para resolver las dificultades impuestas dado el entorno en el que han crecido y se han desempeñado durante su vida (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019).

4. Mejor clima laboral

El hecho de incluir a las personas con discapacidad en la dotación de trabajadores/as genera un efecto motivador entre los colaboradores, existe un respeto por la empresa y hace sentir que es un mejor ambiente de trabajo. De igual forma, las adaptaciones a la diversidad que se deben realizar a nivel organizacional repercuten en un mejor clima laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

5. Aumento en la productividad

Algunas empresas, con experiencia en inclusión laboral, señalan que los/as trabajadores/as con discapacidad serían hábiles para algunas tareas y/o comprometidos con sus funciones dada la oportunidad de trabajo entregada (Organización Internacional del Trabajo, 2013). Esto se uniría con la concientización de los demás trabajadores/as, quienes, al desempeñarse junto con trabajadores/as con discapacidad van eliminando barreras actitudinales y realizando un trabajo más inclusivo para todas las personas (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019).

6. Mejor reputación para la institución

Estudios indican que las empresas inclusivas aumentan su capital reputacional y de esta forma aumenta el nivel de aprobación desde el interior de la organización y desde el entorno, pues los consumidores tienden a preferir los servicios ofrecidos por empresas comprometidas con estos valores (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

7. Aumento del valor para los accionistas

Las empresas que contratan a personas con discapacidad y fomentan culturas inclusivas reportan beneficios que demuestran el retorno de la inversión dado el interés que presentan los accionistas por

las empresas que poseen programas de inclusión laboral de personas con discapacidad (Accenture, 2018).

8. Conocimiento técnico

Dado las capacitaciones y la interiorización de las organizaciones al incluir a personas con discapacidad en sus instalaciones, la alta gerencia y jefaturas adquieren conocimiento técnico en temas de gestión de personas, accesibilidad, apoyo técnicos y adaptación de puestos de trabajo (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019).

Por otro lado, los beneficios que obtienen las personas con discapacidad incluyen:

1. Mayor autonomía dado que a medida que las personas con discapacidad ingresan al mundo del trabajo aumentan su capital social y mejoran sus ingresos. Esto tiene un impacto positivo en la economía personal y familiar pues ahora serán un aporte al hogar, ya sea por sus ingresos o por su autofinanciamiento. Además, cuando uno de los integrantes de la familia que presenta discapacidad entra a un puesto de trabajo, los demás integrantes ganan tiempo y recursos que antes eran destinados al cuidado y mantención de esta persona.
2. Aumento de su autovaloración personal en la medida que se van adaptando al lugar de trabajo y realizando sus funciones (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

2.4 Empresas CMPC S.A.

CMPC es una organización con más de 100 años de historia que se encarga de la producción y comercialización de celulosa, madera, papeles y cartones gracias a sus tres negocios: Celulosa, Biopackaging y Softys, desde los cuales llega a más de 26.700 clientes alrededor del mundo. Cuenta con 44 plantas industriales en ocho países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay, y tres oficinas comerciales en Estados Unidos, Alemania y China.

Según el último Reporte Integrado, a 2021 se registró una dotación de más de 20 mil colaboradores distribuidos en plantas industriales de los 8 países de los cuales más de 13 mil corresponden a operarios. A nivel nacional se registró una dotación de casi 10 mil colaboradores distribuidos en las 23 plantas existentes en el territorio (Empresas CMPC, 2022).

2.4.1 Metas Corporativas de CMPC

En 2018 la compañía priorizó la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y junto con su propósito corporativo de Crear, Convivir y Conservar

denominado las 3C, en 2020 se definieron 12 metas corporativas de mediano y largo plazo, en los ámbitos de innovación, diversidad e inclusión, seguridad ocupacional, agua, residuos, emisiones y conservación (Empresas CMPC, 2021).

Dentro del principio de Convivir se plantearon las metas de Diversidad e Inclusión las cuales corresponden a:

- Aumentar en un 50% la cantidad de mujeres que forman parte de la organización al 2025.
- Aumentar en un 50% la cantidad de mujeres en cargos de liderazgo al 2025.
- Alcanzar un 2,5% de la dotación con personas con discapacidad al 2025.

Para el apoyo de estas metas se definieron políticas de Diversidad e Inclusión (D&I) las cuales promueven el respeto, la igualdad de oportunidades y la no discriminación arbitraria dentro de los equipos de la compañía (Empresas CMPC, 2020). Actualmente, CMPC presenta un Programa de Diversidad e Inclusión para apoyar el logro de estas metas corporativas el cual busca impulsar el desarrollo de espacios laborales seguros en el que las personas se sientan valoradas y respetadas, sin distinción.

2.4.2 Inclusión Laboral en CMPC

CMPC cuenta con un Modelo de Inclusión Laboral, que permite asegurar una correcta inclusión de personas con discapacidad y el desarrollo de estas, por lo que alcanzar un 2,5% de dotación a nivel organizacional no debería ser difícil considerando los porcentajes antes mencionados en otros países. El último informe oficial presentado en 2021 reportó un 1,3% de personas con discapacidad a nivel nacional, sin embargo, dentro del progreso 2021 de las metas corporativas hasta 2025, la meta relacionada a inclusión laboral es la única que presenta una disminución en su avance. En la misma línea, existió una disminución del porcentaje de dotación de PcD del año 2020 a 2021 del 0,1% como muestra la Tabla 2.1 (Empresas CMPC, 2022). Además, este porcentaje considera la totalidad de las empresas pertenecientes a la organización, condición diferente a lo que dice la Ley 21.015 la cual obliga una dotación de 1% de PcD por RUT de empresa, por lo que existen plantas que no cumplen con la cantidad obligatoria (ver ANEXO 1) y esto deriva en dos opciones: donación de dinero a corporaciones o fundaciones que presten apoyo a personas con discapacidad, o la celebración de contratos de prestación de servicios que tengan contratadas a personas con discapacidad.

Tabla 2.1 Avance de Metas Corporativas de Diversidad e Inclusión Empresas CMPC S.A.

Categorías	Línea de base 2019	2020	2021
Lograr un 25% la dotación de la compañía cubierta con mujeres al 2025			
Desempeño (%)	13,70%	14,20%	15,40%
Variación anual (%)		0,50%	1,70%
Avance (%)		4,40%	15%
Tener un 30% de las posiciones de liderazgo cubiertas por mujeres al 2025			
Desempeño (%)	15,90%	15,20%	17,40%
Variación anual (%)		-0,60%	1,50%
Avance (%)		4,50%	16,30%
Alcanzar 2,5% de la dotación con personas con discapacidad al año 2025			
Desempeño (%)	1,43%	1,34%	1,29%
Variación anual (%)		-0,10%	-0,10%
Avance (%)		-9,20%	-13,50%

Fuente: Elaboración propia a partir de Empresas CMPC (2022)

Así, se deben tomar medidas para el aumento de este porcentaje al año 2025 como se tiene en plan y de esta forma también crear oportunidades de empleo a personas que hoy en día se encuentran en vulnerabilidad social y económica.

3 Marco Teórico

El marco teórico presentado a continuación permitirá conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de los próximos capítulos. Primero se definirá la discapacidad y los tipos que existen con el fin de conocer e internarse en la importancia que lleva este proyecto a nivel social. Posterior se presenta una descripción del proceso de contratación genérico y sus principales etapas definidas en forma general y cómo se deberían llevar para las personas con algún tipo de discapacidad, para luego pasar al proceso de contratación inclusivo que deben adoptar las organizaciones para la integración de personas con discapacidad al mercado laboral.

3.1 Tipos de discapacidad

Se debe tener en cuenta que no existe una única definición de discapacidad ni tampoco una única clasificación de estas.

La Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud de la Organización Mundial de la Salud define la Discapacidad como “término genérico que incluye déficits, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. Indica los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una “condición de salud”) y sus factores contextuales (factores ambientales y personales)” (OMS, 2001, p. 231)

La Ley 20.422 en su Artículo 5° define a Persona con Discapacidad como “aquella que teniendo una o más deficiencias físicas, mentales, sea por causa psíquica o intelectual, o sensoriales, de carácter temporal o permanente, 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” (Ley 20.422, 2010)

Según la Fundación ConTrabajo (2021), los tipos de discapacidad se clasifican de la siguiente manera:

1. Discapacidad física: corresponde a una deficiencia de tipo motriz y/o visceral
2. Discapacidad mental: es la que se puede derivar de una enfermedad mental, la que tiene factores bioquímicos y genéticos.
 - 2.1. Discapacidad neurodesarrollo: término utilizado para aquellas discapacidades que se originan en el tiempo de desarrollo de la persona. Se caracteriza por presentar limitaciones en áreas relevantes de la vida, tales como el lenguaje, la movilidad, el aprendizaje, el autocuidado y la vida independiente.

2.1.1. Discapacidad intelectual: comienza durante el periodo de desarrollo de la persona y se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, que se manifiestan en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas.

3. Discapacidad sensorial: Se produce a raíz de un déficit de alguno de los sentidos. Los más representativos son la visión y la audición.

En esa misma línea, el Ministerio de Salud según el Artículo 9° del Decreto 47 que aprueba el Reglamento para la Calificación y Certificación de la Discapacidad, clasifica las deficiencias en tres grandes grupos (Decreto 47, Minsal, 2012):

- a) Deficiencias físicas: Son aquellas que producen un menoscabo de la capacidad física o destreza motora, comprometiendo su movilidad para la realización de las actividades propias de una persona sin discapacidad, en situación análoga de edad, sexo, formación, capacitación, condición social, familiar y geográfica.
- b) Deficiencias sensoriales: Son aquellas deficiencias visuales, auditivas o de la comunicación, que disminuyen la capacidad del sujeto para desarrollar actividades propias de una persona sin discapacidad, en situación análoga de edad, sexo, formación, capacitación, condición social, familiar y localidad geográfica. Las deficiencias visuales y auditivas se ponderarán considerando los remanentes del órgano de los sentidos (ojo u oído) de mejor función, corregido el defecto.
- c) Deficiencia mental: Se clasifica en:
 1. Deficiencia mental de causa psíquica: Es aquella que presentan las personas que padecen trastornos en el comportamiento adaptativo, previsiblemente permanentes, derivada de una enfermedad psíquica.
 2. Deficiencia mental de causa intelectual: Es aquella que presentan las personas cuyo rendimiento intelectual es inferior a la norma en test estandarizados.

Para cada tipo de discapacidad y déficit que presenta un/a trabajador se deben realizar ajustes al puesto de trabajo según sea su condición.

3.2 Proceso de Contratación

Se entenderá por Contratación a las etapas que abarcan desde el reclutamiento hasta la inducción del personal contratado.

En general, este proceso se divide en tres subprocesos denominados reclutamiento, selección e inducción.

El reclutamiento comienza cuando producto de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo se realiza la solicitud de vacante y la elaboración del perfil de cargo, sigue la elección de las fuentes y métodos de reclutamiento adecuados para el puesto buscado. Luego, producto de la búsqueda de postulantes se cuenta con un grupo de solicitudes de empleo.

Posterior de la recepción de solicitudes por parte de postulantes comienza el primer filtro que corresponde a la preselección de los candidatos acordes al perfil. Esta persona o grupo de personas pasan a la siguiente fase correspondiente a entrevistas y pruebas para encontrar a quien mejor se ajuste no solo al perfil de cargo, sino también a la misión y visión organizacional. Una vez elegida esta persona, entonces pasa la fase de inducción para posteriormente comenzar a desempeñar su labor.

Estas tres etapas son esenciales dentro de la estructura para la contratación efectiva de personal y deben estar incluidas obligatoriamente para una buena gestión.

La Figura 3.1 muestra gráficamente los ocho pasos del proceso de contratación genérico descrito anteriormente.

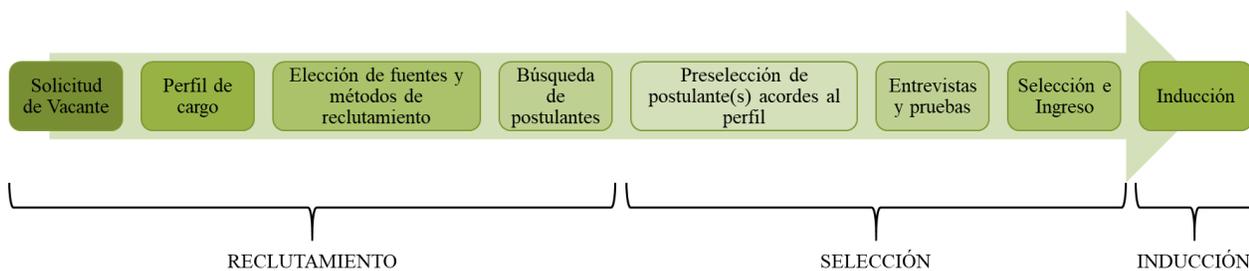


Figura 3.1 Proceso de Contratación

Fuente: Elaboración propia

Distintos autores han descrito los pasos del proceso de contratación adecuado para una organización, a continuación, se realiza una breve revisión de tales descripciones.

3.2.1 Reclutamiento

Chiavenato (2000) define la etapa de reclutamiento como “...un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” “...es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (p. 208)

De igual forma, Mondy (2010) se refiere a este proceso como, “...proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128)

Y Dolan et al., (2007), lo define como “...conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados” (p. 109)

Las tres definiciones utilizan el término *atraer a los candidatos* lo cual es el fin principal de este proceso. Se debe llegar a las personas por un medio eficiente que logre conectar los intereses de la organización con los de los postulantes. Del mismo modo, otro término utilizado es la *cantidad suficiente* de personas calificadas dado que en la medida que se atraigan candidatos potencialmente calificados entonces aumentará la probabilidad de selección a personas que puedan alcanzar el desempeño esperado.

El éxito de las actividades de selección, inducción y seguimiento depende de la eficacia de la actividad de reclutamiento.

Debido a los altos costos que presenta el proceso de reclutamiento, la organización debe tomar la decisión de las fuentes y los métodos de reclutamiento más adecuados y productivos para ella. Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores, y los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea. Escoger las fuentes y los métodos apropiados para la empresa maximiza la eficiencia y efectividad del reclutamiento.

En el caso del reclutamiento para personas con discapacidad, uno de los principales objetivos de esta etapa es que las personas con algún tipo de deficiencia se sientan invitadas y seguras de postular a un puesto de trabajo, por lo que uno de los puntos que las organizaciones deben de tener en cuenta son

las publicaciones de ofertas laborales inclusivas para la búsqueda de postulantes, las cuales deben ser en medios y formatos accesibles para personas con discapacidad (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019).

Las ofertas laborales inclusivas son aquellas que están diseñadas para llegar a un universo de talentos más amplio que las ofertas tradicionales y están dirigidas a cualquier persona sin distinción. Esto no quiere decir que esté dirigida exclusivamente a un grupo determinado, sino que elimina barreras que habitualmente desincentivan la postulación en estos grupos (Arias, 2021). Las organizaciones deben estar capacitadas para cumplir con la no discriminación durante el reclutamiento para la vacante disponible.

Para llegar a las personas con discapacidad se debe realizar una búsqueda de postulantes en universidades, institutos, liceos técnicos y fundaciones dedicadas a la inclusión e informar de los puestos disponibles y habilitados para algún tipo de deficiencia asegurando la no discriminación de ningún tipo. El medio a través de plataforma laboral web sigue siendo el más accesible a utilizar dada la simpleza de algunas de estas, sin embargo, la postulación a través de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) es el medio más común por el cual las personas con discapacidad pueden acceder a un trabajo dado que es posible realizar desde un inicio las evaluaciones ocupacionales para acceder a un puesto de trabajo.

3.2.2 Selección

La etapa de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La buena implementación de esta etapa asegurará que el puesto de trabajo sea cubierto por una persona que se adecue a los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para este, y así aumenta las probabilidades de un buen desempeño tanto para el/la nuevo/a trabajador/a como para la organización.

Una definición simple sobre este proceso es la que presenta Mondy (2010): “proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p. 158).

Chiavenato (2000) define este proceso como “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización” (p. 238), además afirma que existen tres modelos de comportamiento para la decisión de selección de personal:

- Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un o una candidata para una vacante que debe ser cubierta por esa persona.
- Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para una vacante. Se comparan los requisitos que exige el cargo y pueden ocurrir dos escenarios: aprobación o rechazo. (Figura 3.2)
- Modelo de calificación: Hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Se comparan los requisitos exigidos para ocupar el cargo y pueden ocurrir dos escenarios: aprobación o rechazo. Si se rechaza entonces pasa a ser nuevamente comparado con los requisitos de los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. (Figura 3.3)

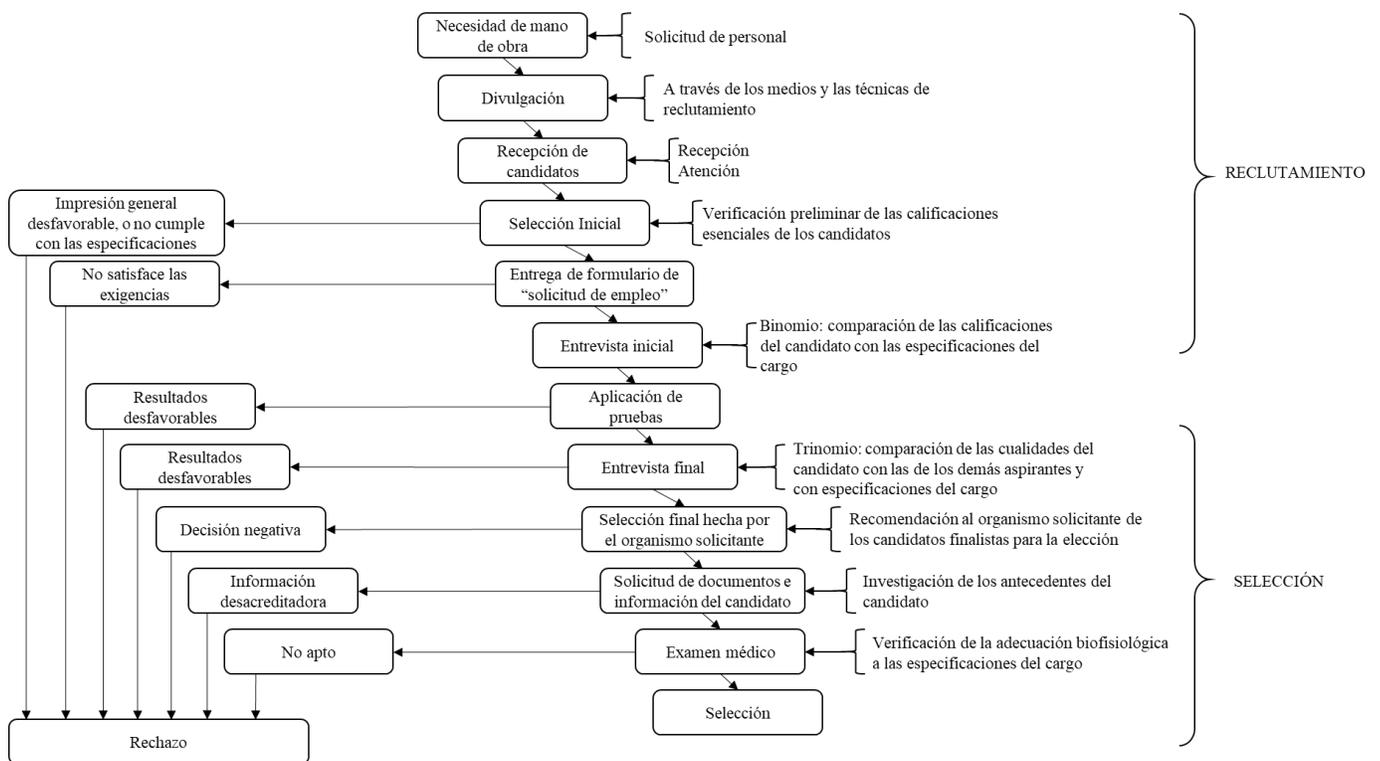


Figura 3.2 Flujograma de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de selección de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

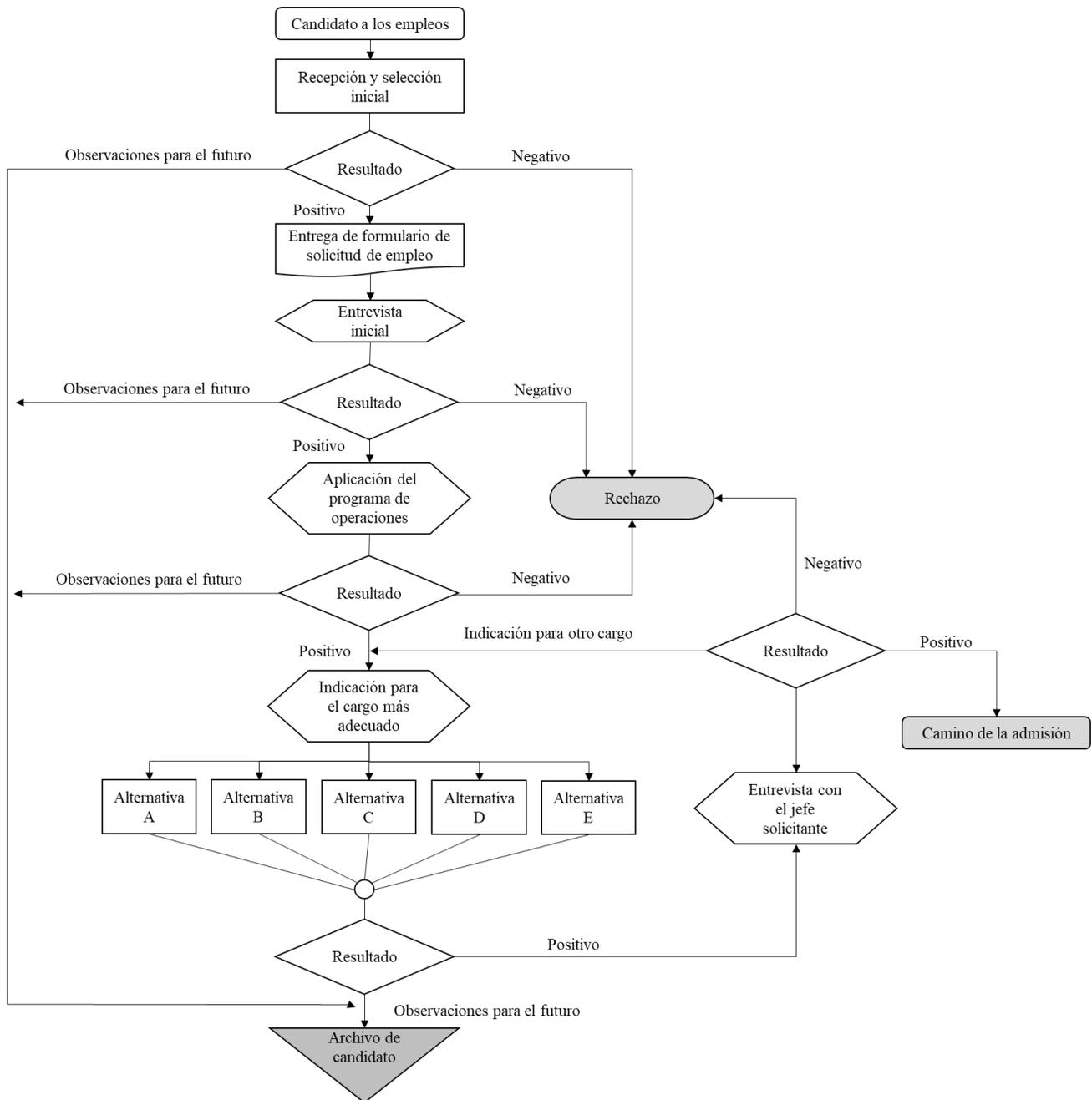


Figura 3.3 Flujograma de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de calificación de personal

Fuente: Elaboración propia a partir e Chiavenato (2000)

Estos modelos son utilizados por las organizaciones de tal forma de cubrir de manera eficiente las vacantes con candidatos que coincidan con el perfil de cargo.

Dentro de este proceso existe una subetapa utilizada por una gran cantidad de organizaciones que es la Pre-Selección. Esta etapa sirve como un primer filtro cuando existe una gran cantidad de candidatos

y consiste en la aplicación de diferentes entrevistas y pruebas para la reducción de posibles aspirantes que mejor se adecuen a los requerimientos de la compañía.

Respecto a las personas con discapacidad, en muchas ocasiones dejan de ser consideradas en el proceso dado que es común que sus CV o formularios de postulación presenten vacíos, baja o nula experiencia laboral y niveles educativos alternativos. Así, si en la postulación existiese una persona con discapacidad que cumpla con los requisitos del puesto, se recomienda llamar de forma automática a la primera entrevista, ya que a través de ella se pueden reducir ciertos sesgos y prejuicios hacia el potencial de la persona. Esto demostrará también el compromiso que existe de la organización sobre la inclusión laboral y la igualdad de condiciones (Fundación Descúbreme, 2019).

Algunos puntos que la organización debe tener en cuenta para los pasos de la selección de personal con discapacidad son:

- Considerar otro tipo de evaluaciones o medios de aplicación que los cotidianos dado que las pruebas estandarizadas pueden constituir una barrera para postulantes con discapacidad, en especial a aquellos con discapacidad cognitiva (Fundación Descúbreme, 2019).
- Las entrevistas deben estar centradas en la capacidad de los postulantes y por ello se debe tener una mente abierta pues algunos postulantes con discapacidad pueden abordarlo de manera diferente a los comúnmente se conoce (Fundación Descúbreme, 2019).
- Buscar apoyo de entidades expertas en la materia para garantizar la accesibilidad de los procedimientos (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019).

3.2.3 Inducción

Esta etapa tiene por objetivo general asegurar que los empleados contratados sepan qué hacer y cómo hacerlo. Este proceso puede tener una duración de 10 minutos, como una conversación informal, hasta durar semanas según lo estime la compañía. Según Mondy (2010), “la inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo” (p. 210)

La inducción, según Dessler (2009) corresponde a informar a los nuevos empleados sobre los antecedentes requeridos para trabajar en la organización y las normas que las rigen. Además, define cuatro objetivos que esta etapa debe lograr como mínimo:

- El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo;

- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos;
- Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta;
- Tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Para la incorporación de personas con discapacidad se debe tener en cuenta las necesidades particulares que podrían presentar al momento de su integración. Este proceso debe ser individualizado para asegurar que sus necesidades están siendo satisfechas oportuna y eficientemente. Si bien, al llegar a esta etapa ya se tiene contemplada una sensibilización a nivel organizacional, también es fundamental una capacitación de concientización para adquirir las competencias para relacionarse con la persona con discapacidad de manera adecuada y brindar el apoyo cuando esto sea necesario (Fundación Descúbreme y SENADIS, 2019).

3.3 Proceso de Contratación inclusivo para personas con discapacidad

Como se mostró anteriormente, se tienen tres etapas principales para el proceso de contratación, sin embargo, esto deben ser inclusivos para PcD, y, por lo tanto, se debe modificar su implementación, presentar mayor preocupación en la forma de llevar a cabo estas etapas y agregar pasos para un correcto proceso y un futuro mejor desempeño de la persona contratada. Además, para la implementación de cada una de estas etapas se debe sensibilizar a la empresa con anterioridad para que todos los actores puedan involucrar a las personas y generar una buena disposición hacia ellas, de modo de disminuir barreras que les impidan una inclusión laboral efectiva.

La Figura 3.4 muestra el Proceso de Contratación inclusivo para personas con discapacidad según lo recomendado por SENADIS (2019), SENCE (2013), Fundación Descúbreme y SENADIS (2019) y Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) et al. (2015); en este se agregan dos etapas y siete pasos al proceso general. Como primer paso se añade la sensibilización a nivel organizacional, luego para la solicitud de la vacante, junto con la definición del perfil de cargo, es necesario realizar un Análisis funcional del puesto de trabajo (AFPT). Es necesario elaborar un perfil funcional del postulante, dado que la preselección ya no será solo según el perfil de cargo, sino también según el perfil funcional de la persona, el cual debe coincidir con el AFPT. Para las entrevistas y pruebas se deben realizar los ajustes necesarios para asegurar la accesibilidad y que no exista exclusión por su condición de salud. Una vez seleccionada a la persona, se debe realizar una capacitación al equipo de trabajo de tal forma de que no exista discriminación y se tenga conciencia de la situación de

discapacidad del nuevo empleado. Por último, se debe mantener un proceso de seguimiento y acompañamiento durante un periodo de tiempo para asegurar la adecuación y adaptación tanto del puesto de trabajo, como a la cultura de la organización.

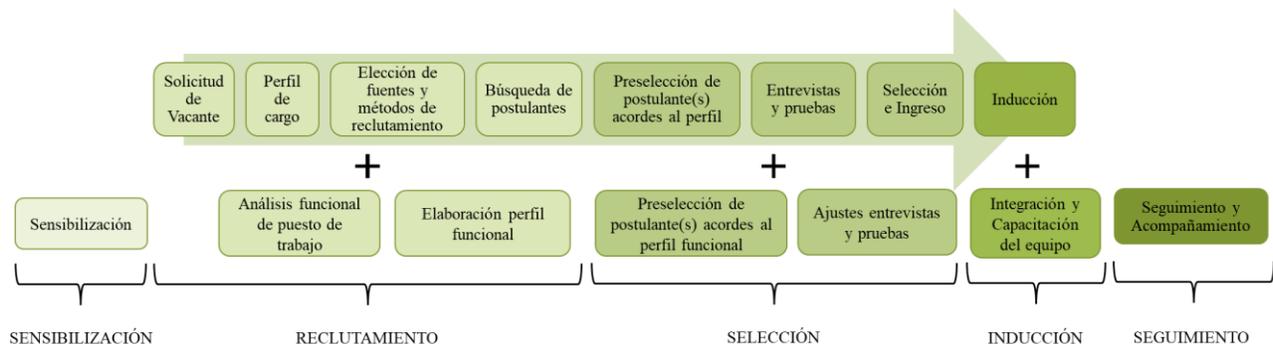


Figura 3.4 Proceso de contratación inclusivo para personas con discapacidad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen con mayor detalle los pasos que se deben agregar al proceso:

3.3.1 Sensibilización

Sensibilizar implica el ejercicio de remover las creencias y mitos que impidan empatizar con esta minoría y sacar a flote valores como la solidaridad, equidad, autonomía, entre otros (Zondek & SENADIS, 2015). Apunta a la educación y asimilación de información y nuevos puntos de vista para modificar actitudes discriminatorias, a la vez que se cuestionan prejuicios y estereotipos creados sin fundamento. Crea una cultura inclusiva de la empresa.

En general, toma la forma de charlas lideradas por expertos en el tema y están destinadas a grupos reducidos de personas, requiere tanto de un trabajo individual como de una reflexión grupal o colectiva (Corradi, 2015).

3.3.2 Análisis funcional de puesto de trabajo

Consiste en identificar y evaluar las exigencias del puesto de trabajo y su nivel de complejidad en las instalaciones y lugar donde se desempeñará la persona con discapacidad. Se identifican las características de este, se estudia tanto el espacio físico, como el recurso humano asociado al cumplimiento de tareas, el ámbito ergonómico, accesibilidad, infraestructura, uso de herramientas, maquinarias, tecnologías, riesgos potenciales, entre otros y el proceso de selección que debe llevarse a cabo para los postulantes. (SENCE, 2013)

Su evaluación se realiza directamente en las instalaciones por un/a profesional especialista en donde se observa por un determinado tiempo el lugar de trabajo y se entrevista a profesionales conocedores del área. Se debe llenar una pauta técnica la cual será la que determine las exigencias que posee el puesto de trabajo (SENCE 2015; Organización Internacional del Trabajo, 2015).

La información recogida permitirá la selección de postulantes con discapacidad que cumplan con las competencias necesarias para la correcta ejecución del puesto analizado.

3.3.3 Elaboración Perfil Funcional

Cuando se logra reclutar a PcD se debe confeccionar para cada una su perfil funcional. Esto se hace a partir de una entrevista que busca identificar las acciones que son posibles de realizar pertinentes al perfil de cargo definido. El/la profesional a cargo debe indagar en la experiencia laboral, nivel educacional, habilidades e intereses, y también evaluar las áreas cognitivas, motora y psicológica de la persona. Se debe realizar una evaluación funcional para detectar principalmente los ajustes que podría requerir una persona con discapacidad en el puesto de trabajo, y/u orientar a la/el trabajador a un puesto de trabajo que mejor coincida con los requerimientos del cargo (SENCE, 2013).

3.3.4 Preselección postulante acorde a perfil funcional

Una vez se elabora el perfil funcional del postulante se debe buscar si su evaluación funcional coincide con el AFPT. Esta parte determinará si la persona que está postulando al cargo se encuentra capacitada según los factores físicos, sensoriales, psíquicos, socio-relacionales y de accesibilidad que exige el puesto de trabajo (SENCE, 2013). De no ser así, no es posible continuar en la carrera dado que su discapacidad no es concordante con las exigencias del cargo.

3.3.5 Ajustes entrevistas y pruebas

Para realizar los pasos de la etapa de selección (entrevistas y pruebas) es necesario ajustar los instrumentos y métodos que sean necesarios de tal forma que sean accesibles y garantizar que no se excluyan indebidamente a las personas con discapacidad (SENADIS, 2019). Se debe conocer la situación del postulante para realizar los ajustes acordes a la condición, así como también la persona debe tener conocimiento con anterioridad de si el cargo puede ser compatible a su discapacidad.

Es fundamental garantizar la accesibilidad de las pruebas, desde el lugar donde se realizarán hasta el material en sí mismo, considerando a aquellos postulantes con discapacidad física, cognitiva y/o sensorial. Se busca establecer si los postulantes tienen las habilidades y la capacidad de realizar las funciones esenciales para el cargo que se está buscando, por lo que no es necesario cambiar las

entrevistas, sino que asegurar que esté centrada en las competencias requeridas para los resultados que se están buscando y que estén incluidas las adaptaciones necesarias para el/la postulante (Fundación Descúbreme, 2019).

3.3.6 Integración y Capacitación del equipo

Corresponde a una instancia de socialización y que busca una adaptación y adecuación al puesto de trabajo, institución y cultura de la forma más eficiente posible con el fin de generar un sentido de pertenencia e inculcar la misión y valores de la organización. Para una persona con discapacidad se deben considerar posibles ajustes para la entrega de información, acompañamiento de la inducción y la vinculación con la cultura organizacional (SENADIS, 2019).

Esta etapa del proceso debe ir acompañado de una capacitación al equipo que trabajará en conjunto con la persona con discapacidad de modo que la/el nuevo integrante pueda ser tratado de forma responsable, eliminando dudas e inquietudes que puedan generar falta de empatía y respeto entre colegas.

3.3.7 Seguimiento y acompañamiento

Permite identificar dificultades experimentadas por la/el trabajador en las primeras etapas de adaptación al empleo para colaborar en su resolución; determinar necesidades de adaptación y/o ajustes necesarios para el mejor desempeño del trabajador; motivar y apoyar a la empresa, sus directivos, jefaturas directas y compañeros de trabajo en el proceso de adaptación al nuevo colaborador incorporado; orientar respecto de cualquier conflicto que se pueda presentar con jefaturas directas y compañeros de trabajo debido a dudas e inquietudes no resueltas (SENCE, 2015).

Debe realizarse de manera regular de forma presencial y hasta que se compruebe que la persona colocada realmente está integrada a su actividad productiva y en su entorno laboral.

Dentro de este proceso se encuentra la etapa de **acompañamiento** la cual consiste en reuniones periódicas entre el trabajador junto con el profesional de intermediación laboral en donde se recopilan impresiones generales, opiniones, quejas y sugerencias para un mejor desempeño, y funciona como un espacio de confianza para la PcD en donde no existe discriminación.

4 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto se definió el siguiente objetivo general junto con los objetivos específicos:

Objetivo general

Elaborar una propuesta de sistematización del proceso de reclutamiento, selección y seguimiento de personas con discapacidad dentro de Empresas CMPC S.A.

Objetivos específicos

- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección actual para personas con discapacidad dentro de Empresas CMPC S.A.
- Evaluar el proceso de inducción y seguimiento del personal luego de su contratación considerando la situación de discapacidad dentro de Empresas CMPC S.A.
- Evaluar las condiciones de los puestos de trabajo para el efectivo desarrollo de una persona en situación de discapacidad (accesibilidad física, descripción del puesto de trabajo y las exigencias del empleo) dentro de Empresas CMPC S.A.

El fin de este proyecto es poder entregar a Empresas CMPC S.A. un modelo de inclusión laboral con las etapas y procedimientos a llevar a cabo para la correcta contratación e integración de personas con discapacidad para luego crear un flujograma que indique el camino a seguir en cada etapa. De esta forma se busca como resultado crear una sistematización de los procesos, pero también entregar las instrucciones y recomendaciones de cómo aplicarlos adecuadamente.

4.1 Elaboración de pauta de evaluación de los procesos

Para el cumplimiento de estos objetivos se realizó un levantamiento de información sobre los procesos que debe llevar una organización para el reclutamiento, selección, inducción, y seguimiento laboral de personas con discapacidad para luego evaluar lo que se realiza actualmente dentro de las instalaciones de Empresas CMPC. A fin de lograr una sistematización que sea acorde a los estándares nacionales se tomó como referencia documentos oficiales de organizaciones gubernamentales vinculadas a la empleabilidad e inclusión en Chile, el resumen de las fuentes utilizadas para la creación de pautas de evaluación de cada proceso se puede ver en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Referencias pautas de evaluación de procesos de contratación inclusivos

Proceso	Documentos de referencia	Autor/Institución
Análisis de puesto de trabajo	Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo	SENCE (2013)
Perfil funcional	Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo	SENCE (2013)
Proceso de selección	Orientación sobre procesos de gestión de recursos humanos inclusivos	SENADIS (2019)
Inducción e integración al trabajo	Orientación sobre procesos de gestión de recursos humanos inclusivos	SENADIS (2019)
Seguimiento	Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo	SENCE (2013)

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el objetivo de cada documento utilizado.

Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo (2013) SENCE

Tiene por objetivo mejorar la calidad en el ámbito de la atención y servicios otorgados a los usuarios de las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL), a través de una propuesta de estandarización de los procesos orientados a las diferentes áreas de competencia de estas.

Actualmente se toman como referencia los documentos entregados por este manual, lo que no significa que se estén llevando a cabo los procesos como es indicado y por lo tanto se debe evaluar de acuerdo con lo definido por esta guía.

Orientaciones sobre procesos de Gestión de Recursos Humanos Inclusivos (2019) SENADIS

Tiene la función de entregar orientación y recomendaciones para la aplicación de los procesos de Recursos Humanos inclusivos en instituciones públicas y privadas.

Las pautas de evaluación para cada uno de los procesos de contratación inclusivos se pueden ver en el ANEXO 2.

4.2 Aplicación de pautas de evaluación de los procesos

Se llevaron a cabo dos entrevistas a través de videollamadas de duración estimada media hora con uno de los analistas de Atracción de Talentos de CMPC en donde se pudo recopilar información sobre los procesos de Reclutamiento y Selección realizados en la actualidad, tanto para personal sin discapacidad, como para personas con discapacidad de modo de evaluar su aplicación para estos últimos.

A través de videollamadas se pudo asistir a inducciones realizadas por la encargada de Diversidad e Inclusión para evaluar la metodología utilizada para el inicio de las y los nuevos colaboradores de la empresa.

Se realizaron visitas a cinco instalaciones de Empresas CMPC: Planta Playwood y Planta Pacifico en la localidad de Mininco, Planta Santa Fe en Nacimiento, Planta Roble Alto en Osorno y Edificio Corporativo en la ciudad de Los Ángeles. Se evaluaron los procesos de seguimiento y acompañamiento laboral y se realizó un análisis funcional de puesto de trabajo por parte de la encargada de Diversidad e Inclusión. Durante este periodo también fue posible obtener información sobre el proceso de obtención de credencial para personas con discapacidad que entran a la empresa.

4.3 Elaboración de Modelo de inclusión laboral y Sistematización de proceso de contratación y seguimiento de personal con discapacidad

A través de la revisión de documentación de diferentes procesos propuestos e implementados en distintas instituciones similares a la cultura organizacional de Empresas CMPC, y según la información obtenida de los equipos de Diversidad e Inclusión y Atracción de Talentos se elaboró un modelo inclusivo de las etapas que deben ser integrados al flujograma actual, junto con los procedimiento y recomendaciones de cada uno de estos.

Se tomó como referencia el documento *Manual para una Inclusión Laboral Efectiva de Personas con Discapacidad* de Andrea Zondek y el *Manual de intermediación laboral inclusivo* de SENCE para la elaboración del modelo de inclusión laboral que contemplara los procedimientos necesarios para una integración efectiva del individuo a su lugar de trabajo.

Al sistema actual que maneja Empresas CMPC se añadieron y adaptaron las etapas del modelo y los pasos claves obtenidos de la documentación logrando así una sistematización global inclusiva de los procesos de contratación para personas con discapacidad.

5 Resultados

De acuerdo a la información recopilada por medio de entrevistas y visitas a plantas se logró conocer la realidad de los procesos actuales llevados a cabo por la empresa para la contratación y seguimiento de personas con discapacidad. De esta forma se definió una sistematización de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento laboral para Empresas CMPC.

5.1 Evaluación de procesos en Empresas CMPC

Es necesario considerar que el proceso de reclutamiento y selección para personas con discapacidad nunca se ha llevado a cabo como tal pues la contratación se ha hecho de manera externa a través de fundaciones y por lo tanto se deben hacer ajustes desde el inicio al actual proceso. Sin embargo, la convocatoria a través de las plataformas laborales indica que todas las vacantes disponibles se encuentran habilitadas para personas con discapacidad con el siguiente mensaje:

“En CMPC fomentamos la inclusión laboral, indícanos si posees algún tipo de discapacidad para estar preparados para poder recibirte”

Siguiendo con los demás procesos, se muestran a continuación las evaluaciones realizadas:

5.1.1 Análisis funcional de puesto de trabajo

Tabla 5.1 Evaluación Análisis funcional de puesto de trabajo

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Todos los puestos presentan un análisis funcional de puesto de trabajo?		X		Si dentro de la postulación existe algún candidato que presenta discapacidad y podría ser apto para el puesto entonces se realiza el AFPT si este no lo tuviera. Si existe un/a colaborador que tuvo accidente laboral entonces se realiza el análisis para la adaptación del puesto.
¿Se utiliza una pauta técnica para el análisis funcional de puesto de trabajo?	X			Análisis de puesto de trabajo / Pauta Exigencias del puesto de trabajo según factores de desempeño (SENCE, 2013).
¿La evaluación es realizada por un/a profesional especialista?	X			Terapeuta ocupacional con apoyo de prevenicionistas de riesgo.
¿Se entrevista a persona con conocimientos del puesto de trabajo?			X	No se observó entrevista a colaborador/a con conocimientos.
¿Se realiza observación en el lugar de trabajo?	X			A veces se le da tarea de observación del puesto de trabajo a jefatura o supervisor dadas las distancias que existen entre plantas.
¿Se realiza observación en los lugares de uso común? (Baños, vestidores, casino, otros)	X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2 Continuación Evaluación Análisis funcional de puesto de trabajo

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Se emite un informe final que le especifica a la empresa todos los requerimientos ergonómicos, de accesibilidad y las adaptaciones que se deben realizar al puesto de trabajo?	X			Se contacta con área de prevención de riesgo para solicitar material, implementos y/o adaptaciones.
¿Se tiene una reunión con jefe de área, supervisor, otros una vez emitido el informe?			X	No se observó una reunión con jefatura posterior al AFPT.
Tiempo promedio en realizar el proceso				1 a 2 horas en momentos del día diferentes.

Fuente: Elaboración propia

El análisis funcional de puesto de trabajo es realizado por la encargada de Diversidad e Inclusión con apoyo de Prevención de Riesgo para los análisis de accesibilidad. Sin embargo, la observación y trabajo administrativo corresponden a labores propias de ella y demandan más tiempo del horario disponible.

Si bien se utilizan pautas de evaluación gubernamentales para el análisis, el procedimiento no es llevado a cabo como es recomendado. No se observaron reuniones con jefaturas ni con personas conocedoras del puesto para obtener información. Se asume que como los puestos son similares entre diferentes plantas, se reutiliza la información de otros análisis de puesto de trabajo para reducir los tiempos.

No todos los puestos presentan un análisis funcional de puesto de trabajo, y los que lo poseen y se encuentran disponibles para personas con discapacidad muestran el siguiente mensaje en la publicación de postulación de la plataforma laboral:

“Este empleo es compatible con personas en situación de discapacidad”

5.1.2 Perfil funcional

Tabla 5.3 Evaluación Perfil funcional

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Se utiliza una pauta técnica para el análisis de perfil funcional de la/el postulante?	X			Evaluación funcional para personas con discapacidad / Pauta autonomía personal en actividades básicas e instrumentales / Pauta de evaluación funcional SENCE (2013)
¿La evaluación es realizada por un/a profesional especialista?	X			Terapeuta ocupacional
¿La entrevista es realizada de manera presencial?	X			
¿Se realiza informe descriptivo justo después de la evaluación del perfil?	X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4 Continuación Evaluación Perfil funcional

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Se analizan los antecedentes de contexto de la persona? (Situación familiar, redes de apoyo)	X			
Tiempo promedio en realizar el proceso				1 a 2 horas dependiendo de la persona

Fuente: Elaboración propia

El perfil funcional es realizado no solo durante la postulación, sino también cuando se produce discapacidad por accidente laboral.

5.1.3 Selección

Como se mencionó anteriormente, todo lo que abarca la etapa de selección (entrevistas y pruebas) para personas con discapacidad nunca se ha aplicado de manera interna por la empresa, por lo tanto, su evaluación no fue posible de realizar.

5.1.4 Inducción e integración al trabajo

Tabla 5.5 Evaluación Inducción e integración al trabajo

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿El proceso se realiza para cada individuo por separado?		X		Se realiza una inducción general y en grupos.
¿El proceso es inclusivo para todo tipo de discapacidad?		X		No existe apoyo técnico o de un profesional para inducción a personas con discapacidad.
¿Se realiza capacitación al equipo de trabajo con el fin de evitar prejuicios y sobreprotección a la persona con discapacidad que ingresará?	X			
¿Se realiza la correcta adecuación al puesto de trabajo cuando este es necesario?	X			En muchas ocasiones esta adaptación presenta demoras.
¿Se realiza la capacitación al equipo de trabajo anterior al ingreso de la persona?		X		En la mayoría de las ocasiones no se notifica el ingreso de la persona con discapacidad a D&I por lo que no se realizan estas actividades en el periodo correspondiente.
¿La adaptación del puesto de trabajo se realiza anterior al ingreso de la persona?		X		

Fuente: Elaboración propia

No se observó una inducción propia para el/la nuevo/a colaborador/a con discapacidad entrante. La capacitación al equipo de trabajo fue realizada casi un mes después de la entrada de la persona a la institución dado que no se dio aviso a Diversidad e Inclusión por parte de Atracción de Talentos del ingreso.

Si bien se mantiene un protocolo para la inducción e integración al puesto de trabajo por parte de Diversidad e Inclusión, y esto es informado a los demás actores, no se encuentra estipulado como parte del procedimiento de onboarding, sino que se entiende como una acción a realizar si fuese el caso de una persona con discapacidad.

5.1.5 Seguimiento

Tabla 5.6 Evaluación Seguimiento de persona con discapacidad colocada

Crterios	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Las entrevistas suceden en espacios privados entre profesional y trabajador/a?	X			Se coordina una reunión con jefatura de la persona para realizar la entrevista durante su horario de trabajo pero que no interfiera con sus labores.
¿Las entrevistas son realizadas de manera presencial?	X			En algunos casos esto no es posible dadas las distancias entre plantas y los tiempos estimados para la realización de estas.
¿Se utiliza una pauta técnica para el seguimiento del colaborador/a?	X			Pauta para seguimiento de trabajador colocado SENCE (2013)
¿El seguimiento es realizado por un/a profesional especialista?	X			Terapeuta ocupacional
¿Profesional sigue secuencia de reuniones Jefatura - Colaborador/a - Jefatura y colaborador/a para el seguimiento de desempeño?		X		Profesional realiza dos reuniones, una solo con jefatura y otra con jefatura y colaborador/a.
¿Jefatura realiza la evaluación de desempeño del colaborador/a?	X			
¿Se toman acuerdos entre las tres partes para el desarrollo laboral del colaborador/a?	X			
¿Se realiza informe de seguimiento justo después de la evaluación de desempeño?		X		Encargada tiene un periodo dentro de su calendario para trabajos administrativos en donde realiza la mayor parte de los informes de seguimiento y otros.
Tiempo promedio en realiza el proceso				1 hora a 1 hora y media

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el AFPT, para el seguimiento se utilizan pautas de evaluación, pero no se realiza el análisis como es debido. Nuevamente, para ahorrar tiempos se da la tarea de completar la evaluación de desempeño a la jefatura por sí solo/a y luego se tiene la reunión en conjunto con el/la colaborador/a.

El informe de seguimiento no se realiza justo después de realizada la evaluación y este se entrega en un periodo máximo de una semana.

5.2 Proceso de reclutamiento y selección actual en Empresas CMPC

El proceso de Contratación que maneja en la actualidad equipo de Atracción de Talentos (ADT) corresponde a dos tipos: los cargos operativos (ver ANEXO 3) (ayudantes, operadores) y profesional

(ver ANEXO 4) (administrativo, jefaturas, gerencia, etc). La única diferencia que presentan es en el proceso de entrevistas lo cual será explicado más adelante.

Existen 5 actores: El Cliente interno del área solicitante de la vacante, el Human Resources Business Partner (HRBP) de cada área, Atracción de Talentos (ADT), Organización y Servicios (O&S) y el o la postulante.

El cliente interno solicita llenar una vacante necesaria para su área de trabajo al HRBP. Si la vacante se encuentra en el plan entonces se revisa la Descripción y Perfil del cargo para luego cargar la vacante al sistema. Si la vacante solicitada no se encuentra en el plan entonces el HRBP debe aprobar la nueva vacante en seguida solicitar la creación del puesto a O&S. Una vez la vacante se encuentre en el sistema se solicita la banda de renta a O&S. Así, con toda la información disponible de la vacante se realiza el Kick off lo cual corresponde a una reunión entre el Cliente interno, el HRBP y ADT para discutir cómo se llevará a cabo el proceso y las especificaciones requeridas para el cargo.

Se publica la vacante en la plataforma laboral (para reclutamiento interno y externo) por un periodo de tiempo (10 días para cargo operario y 14 días para cargo profesional) y entonces comienza la postulación. La/el encargado de ADT revisa los CV de postulantes y sus características (experiencia, conocimientos, pretensión de renta, otros). Si no cumple los requisitos se notifica el rechazo de la postulación. Se crea un longlist con los postulantes que cumplen requisitos y es enviada a Cliente interno para la selección de los candidatos adecuados. Este tiene una cantidad de días determinados para este proceso (3 días para cargo operario y 4 días para cargo profesional).

Con los seleccionados por Cliente interno se coordinan las evaluaciones a través de plataforma para luego pasar a las entrevistas. Para cargos profesionales, ADT realiza la entrevista por competencias, si es apto se pasa a la entrevista con Cliente interno, y si es necesario, tiene una entrevista con gerencia para la elección del candidato adecuado. Para cargos operarios, se realiza la entrevista por competencias en conjunto con Cliente interno y de esta forma se elige al candidato adecuado para el puesto. Si no es adecuado/a para el cargo se le notifica a través del sistema su rechazo.

ADT coordina los exámenes ocupacionales. Si aprueba se solicita una propuesta de renta a HRBP. Si no aprueba entonces se le notifica a través del sistema su rechazo.

O&S revisa y define la renta para el cargo para que Cliente interno entregue carta de oferta y propuesta de renta a la/el postulante. Si la/el postulante aprueba la oferta entonces HRBP notifica a O&S el ingreso del candidato/a y comienza el proceso de capacitación e inducción.

5.3 Modelo de inclusión laboral para Empresas CMPC

A continuación, se presenta el esquema propuesto del modelo de inclusión laboral para la contratación y seguimiento de personas con discapacidad para Empresas CMPC. Para esto se tomó como referencia el *Manual para una Inclusión Laboral Efectiva de Personas con Discapacidad* de Andrea Zondek Darmstadter, *Manual de intermediación laboral inclusivo* de SENCE y *Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas* de Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).

El modelo de inclusión laboral se divide en etapas y pasos sucesivos que debe tener el sistema para la contratación inclusiva de personas con discapacidad. Esto corresponde a una mejora a cómo se llevan actualmente los procesos y la incorporación de etapas y pasos para lograr inclusividad. Se permite que, de ser necesario, se altere el orden de las etapas y/o se den simultáneamente.

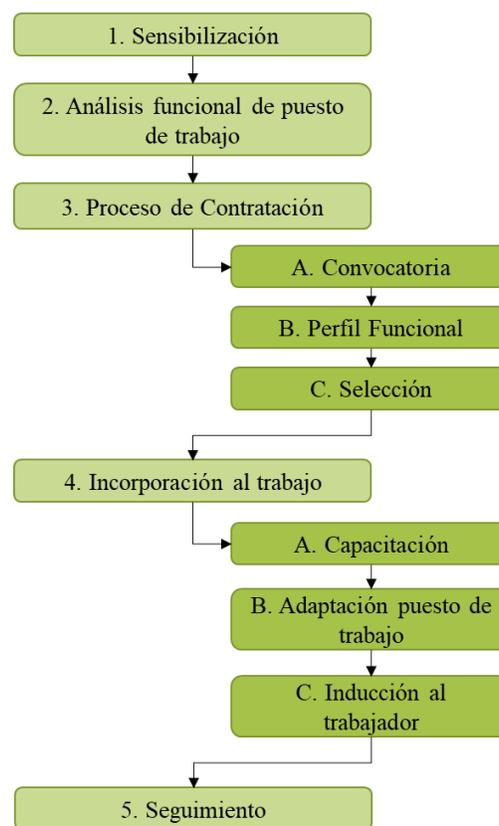


Figura 5.1 Esquema de Modelo de Inclusión Laboral para Empresas CMPC

Fuente: Elaboración propia a partir de Zondek y SENADIS (2015)

5.3.1 Sensibilización

La organización puede, con acompañamiento de un actor externo, proceder a la sensibilización, concientización e información de los equipos más influyentes dentro de la empresa. Una vez que los

altos mandos están sensibilizados, entonces se comienza a considerar la diversidad como un valor para la empresa y comprenden la importancia de su rol en la empleabilidad; así, se comprometen a tomar y a impulsar la decisión de incluir personas con discapacidad. Por esta razón, la sensibilización es el primer paso del esquema, ya que de esta forma la decisión es sólida desde los inicios y baja en cascada a toda la organización.

Se debe tener en consideración la importancia de la sensibilización de los principales actores de los procesos. El primer filtro por el que pasan los y las postulantes es Atracción de Talentos, por lo tanto, si desde el inicio se tiene un prejuicio hacia las PcD en esta área, entonces no será posible avanzar con el proceso.

Se propone, como ejemplo de una herramienta para lograr la sensibilización el siguiente Taller para promover la inclusión laboral en la organización, perteneciente a Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) et al. (2015).

Taller: Entendiendo la discapacidad desde una perspectiva de derechos

- Objetivo: Comprender el significado de discapacidad a la luz de los principios de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Se espera que al finalizar el taller las personas participantes comprendan la discapacidad desde la perspectiva de derechos.

El taller está dirigido a todos y todas las trabajadoras de la empresa, con especial énfasis en los actores decidores de la contratación y evaluación de personas con discapacidad.

A continuación, se sugieren algunas actividades que se pueden realizar durante el taller:

Tabla 5.7 Actividades sugeridas Taller: Entendiendo la discapacidad desde una perspectiva de derechos

Para iniciar: “¿Qué es discapacidad?”	Para finalizar: “El lenguaje también importa”
Duración: 2 horas aproximadamente Lugar: Interior y exterior	Duración: 1 hora aproximadamente Lugar: Interior
Objetivo: Comprender el carácter dinámico del concepto de discapacidad y como se define en función del entorno	Objetivos: Analizar el poder del lenguaje en los cambios culturales que se quieren lograr para visualizar la discapacidad desde un enfoque de derechos humanos.
Desarrollo: Se selecciona un grupo de personas (sin discapacidad) a una se le pide que se vende los ojos, a otra que se siente en una silla de ruedas, a otra que se ponga tapones en los oídos, etc. Se preparan una serie de obstáculos en el entorno. También se puede pedir a las personas salir a la calle y desarrollar alguna actividad como realizar una compra, un trámite bancario o el pago del recibo de un servicio público. Posteriormente, se cambia el entorno y se ubican todo tipo de apoyos o ajustes. Se analiza en grupo la experiencia, preguntando a las personas como se sintieron en los dos escenarios.	Desarrollo: Se proyecta el video “Psiquiatría: El etiquetado de niños con falsos trastornos mentales” (https://www.youtube.com/watch?v=yDhV4a4hPiE) y se genera una discusión sobre el poder de las etiquetas. De igual manera se mencionan otras etiquetas que se imponen a las personas con discapacidad: “especiales”, “inválidos”, “minusválidos”, “discapacitados”, “cieguito”, “sordomudo”, etc. Bajo esas etiquetas se pierde la persona, mientras que una terminología apropiada contribuye al cambio cultural y promueve el respeto y la comprensión de la discapacidad como una condición, pero que no define a la persona. Se enfatiza en la importancia del concepto “persona con discapacidad”. Por otro lado, también se hace alusión a que la terminología va más allá de lo “políticamente correcto” y que no se debe temer preguntar cuando no se sabe la forma adecuada de expresarse. Se recomienda: pensar antes de hablar, preguntar a la persona cuando no se tiene seguridad de la terminología más adecuada.
Evaluación: En grupo, se comenta sobre la importancia del entorno para definir la discapacidad y se cierra con el concepto de discapacidad de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.	Evaluación: Se analizan las reacciones y dudas de las personas con respecto al lenguaje y el poder que tiene para cambiar la cultura.

Fuente: Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) et al. (2015)

5.3.2 Análisis funcional de puesto de trabajo (AFPT)

Si bien todos los puestos de trabajo se encuentran preparados para la contratación de PcD, no todos presentan un análisis funcional de puesto de trabajo que permita saber el tipo de discapacidad al cual está habilitado. Así, una vez se tenga la necesidad de una vacante se debe realizar un análisis funcional del cargo si este no lo presenta.

Se utiliza el instrumento **Pauta de Análisis funcional de puesto de trabajo** presentado en el ANEXO 5 perteneciente al Manual de Intermediación laboral Inclusivo de SENCE. Esta pauta permitirá

seleccionar a la PcD idónea para el cargo. La pauta consta de siete pasos que deben ser aplicados de manera secuencial como se muestra a continuación en el flujograma del proceso:

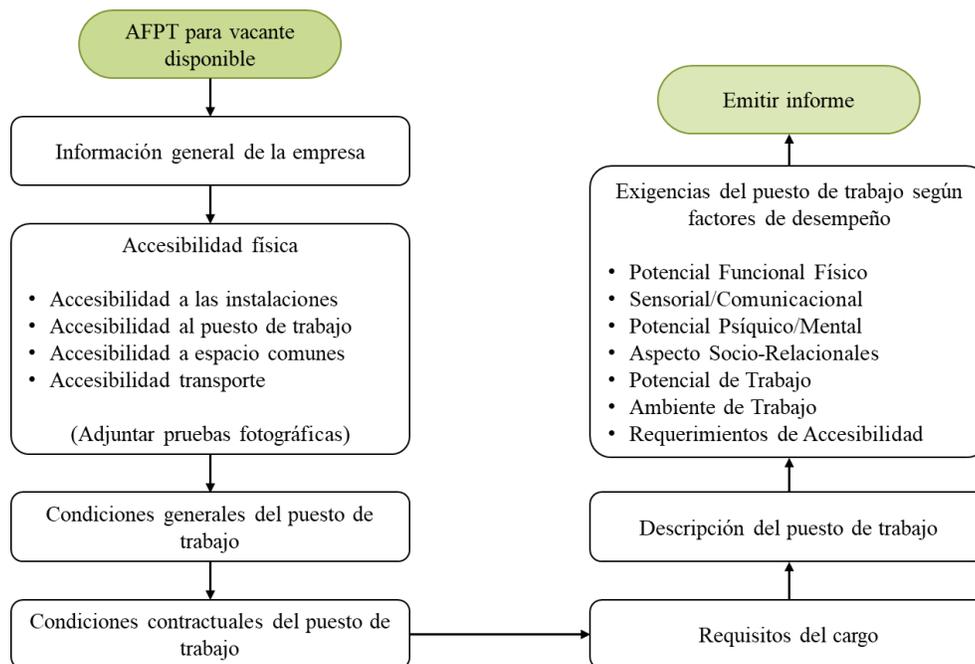


Figura 5.2 Flujograma Análisis funcional de puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de SENCE (2013)

Se debe tener en consideración la **Pauta de Puntajes Exigencias del puesto de trabajo según Factores de Desempeño** de SENCE (2013) para la correcta valoración de cada punto de la **Hoja Registro Pauta Exigencias del puesto de trabajo según Factores de Desempeño** en ANEXO 5.1

El punto de Accesibilidad está a cargo del prevencionista de riesgo de la planta a evaluar.

5.3.3 Proceso de Contratación

Se entiende por proceso de contratación a las actividades realizadas desde la publicación en plataforma de la vacante disponible hasta la elección del candidato para el puesto. Se utiliza el modelo de comportamiento de selección de Chiavenato (2000) para la elección del mejor candidato/a.

A continuación se muestra el flujograma del proceso:

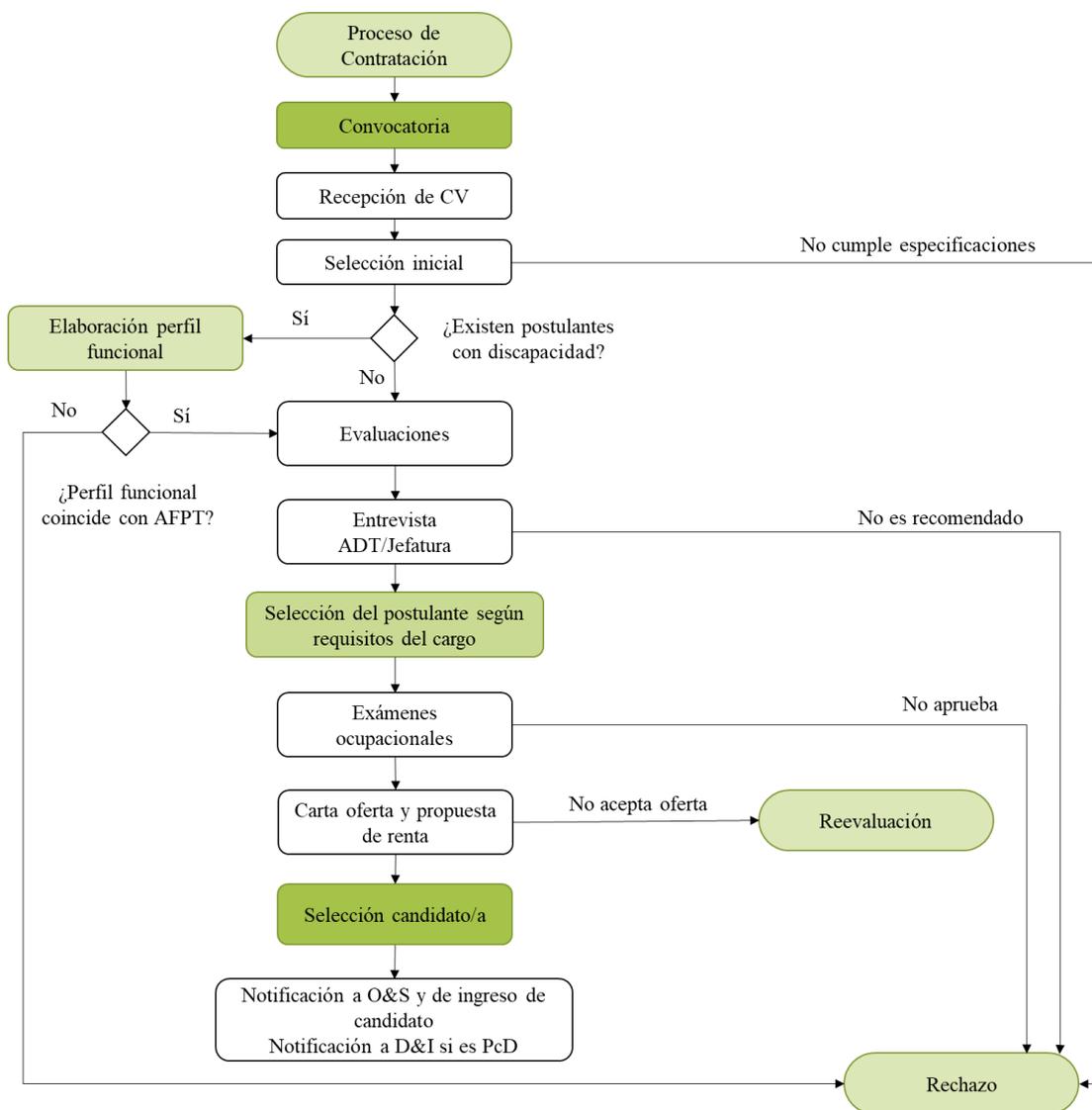


Figura 5.3 Proceso de contratación inclusivo para Personas con Discapacidad

Fuente: Elaboración propia

A. Convocatoria

Se publica la vacante a través de la plataforma mipapelencmpc.com y se debe incorporar acciones de inclusividad activa tales como invitar a postular a PcD que cumplan con los requisitos del cargo.

La convocatoria debe ser inclusiva e indicar que el puesto se encuentra habilitado o se podrá habilitar según la condición de la persona con discapacidad que esté postulando e informar de esto en las plataformas de búsqueda de empleo de la empresa y en las redes laborales que se han hecho (OMIL, liceos, institutos, universidades, fundaciones, entre otros). Del mismo modo, se debe solicitar a los postulantes con discapacidad que informen sobre los requerimientos de accesibilidad para las entrevistas y evaluaciones a realizar en igualdad de condiciones.

Se realiza la verificación preliminar de las especificaciones de los postulantes y se seleccionan aquellos que coincidan con el perfil de cargo del puesto vacante.

B. Perfil Funcional

Si dentro de los postulantes se encuentra una PcD que cumple con las especificaciones del cargo entonces se debe solicitar un perfil funcional al equipo de Diversidad e Inclusión quienes deberán realizar una entrevista laboral para la elaboración de la evaluación funcional y recopilar información como fichas clínicas e informes que avalen su condición.

Se utiliza **Pauta de evaluación del perfil laboral** entregado en ANEXO 6 perteneciente a SENCE (2013) que debe ser completada en un espacio de tiempo de una a dos horas dependiendo del caso. Se busca saber si el perfil de la PcD coincide con el análisis funcional de puesto de trabajo previamente elaborado y de esta forma dar la oportunidad de empleo. Se utiliza la **Hoja registro Pauta autonomía personal en actividades básicas e instrumentales** mostrada en ANEXO 6.1 para completar el punto de Autonomía en actividades de la vida diaria. Para el punto de Evaluación funcional se debe completar la **Hoja registro Pauta evaluación funcional** en ANEXO 6.3, y se debe tener en consideración la **Pauta de Puntajes Exigencias del puesto de trabajo según Factores de Desempeño** del mismo documento para la correcta valoración de cada punto.

Queda a criterio del equipo evaluador si, al no encontrar coincidencias con AFPT dado el perfil, se da la oportunidad de otro cargo disponible. De la misma forma, si desearan dejar el perfil en archivos para futuras vacantes.

C. Selección

Una vez revisado el CV y el perfil laboral de la PcD, la tarea cae en contrastar este perfil, con el perfil del cargo y el análisis funcional de puesto de trabajo previamente hecho. Se deben considerar las competencias, intereses, aspiraciones y las contraindicaciones que puede presentar la persona debido a su discapacidad y que le impidan realizar el trabajo.

La persona o el grupo que cumplan con los antecedentes de este análisis pasarán a la siguiente etapa correspondiente a las evaluaciones y entrevistas con equipo de ADT y la jefatura solicitante de la vacante.

Para este proceso se deben realizar los ajustes necesarios para la realización en igualdad de condiciones (accesibilidad, material de evaluación, ayudas técnicas, entre otros).

A continuación, se presentan algunas recomendaciones específicas para entrevistas de trabajo a personas con discapacidad según tipo de deficiencia:

Tabla 5.8 Recomendaciones específicas para entrevistas de trabajo a personas con discapacidad según tipo de deficiencia

Deficiencias físicas	Deficiencias sensoriales auditivas	Deficiencias sensoriales visuales	Deficiencias intelectuales
Realice la entrevista en un lugar accesible para la persona entrevistada. Antes de brindar ayuda, pregunte a la persona si la necesita.	Antes de la entrevista, averigüe si el/la candidata/a sabe leer los labios y procure situarse de cara a la persona durante la reunión y cuando le guíe por las instalaciones donde se realizará la misma.	Identifíquese y presente a todas las personas que se encuentren en el lugar de la entrevista.	Preste total atención a la persona entrevistada. En lugar de corregirle, ánimo. No muestre una expresión de inquietud.
No manipule las ayudas técnicas que utilice la persona (silla de ruedas, muletas, bastones, etc.), a menos de que se le pida.	Si la persona llega con un/a intérprete no le hable a él/ ella, diríjase directamente a la persona a entrevistar.	Cuando le invite a sentarse, coloque la mano de la persona entrevistada en el respaldo o el brazo de la silla y brinde indicaciones verbales acerca de la disposición de la sala.	Formule preguntas que requieran respuestas cortas o un movimiento de cabeza.
Cuando hable de pie con una persona que está en silla de ruedas o con muletas más de unos cuantos minutos, siéntese para estar a la altura de los ojos de dicha persona.	Resista la tentación de hablar como si esa persona tuviera dificultades para expresarse; no levante la voz. En muchos casos, elevar el volumen de voz no hace la diferencia.	Antes de moverse de un lado a otro, informe a la persona entrevistada de lo que va a hacer. Si está realizando una entrevista en grupo, mencione el nombre de la persona a la que se vaya a dirigir. Si el/la candidata/a tiene perro guía, no lo alimente, no lo acaricie, ni lo distraiga.	

Fuente: Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) et al. (2015)

Si la PcD es apta para el cargo pasa como seleccionada para la realización de los exámenes pre-ocupacionales, y si estos son aprobados entonces queda el proceso administrativo para su contratación.

Se debe notificar al equipo de Diversidad e Inclusión su contratación para proceder con las siguientes etapas de incorporación al trabajo.

5.3.4 Incorporación al trabajo

A continuación de muestra el flujograma del proceso:

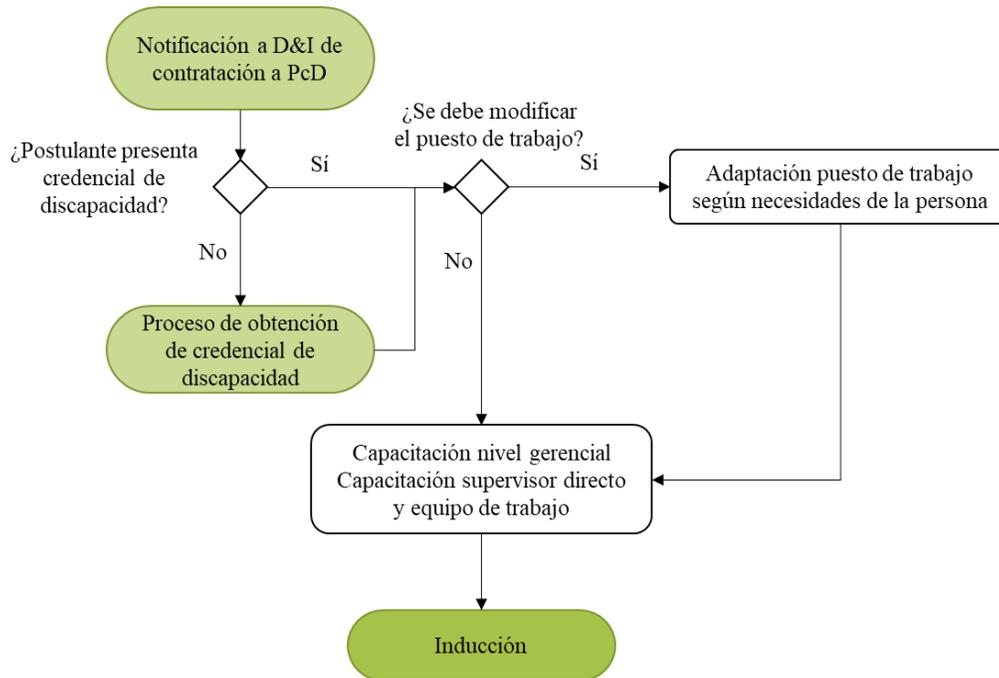


Figura 5.4 Proceso de incorporación inclusiva para persona con discapacidad a lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia

A. Capacitación

Equipo de trabajo y jefaturas deben adquirir las competencias para relacionarse con la PcD de manera correcta y brindar la ayuda si es necesario, nunca con una actitud sobreprotectora. El equipo de Diversidad e Inclusión debe entregar las herramientas para la correcta implementación de la capacitación según la discapacidad del nuevo entrante.

- ◆ Nivel gerencial

Objetivo: Generar un contexto empresarial favorable a la inclusión laboral que otorgue a los/as trabajadores/as con discapacidad un trato igualitario libre de discriminación.

Actividad: Charla de una hora realizada por profesional capacitado en que se entregan contenidos relacionados con la realidad nacional e internacional de la discapacidad de tal forma de situar el programa de inclusión laboral en el contexto actual.

- ◆ Jefaturas directas y equipo de trabajo

Objetivo: Generar competencias para vincularse adecuadamente con la PcD. Se espera que los actores involucrados logren desarrollar relaciones sin sobreprotección o discriminación a la trabajador/a con discapacidad.

Actividad: Taller de dos horas de duración en que se realizan ejercicios vivenciales de la discapacidad que presente el nuevo/a entrante, dinámicas grupales, debates en torno a las inquietudes, miedos o dudas que tengan los participantes respecto a la discapacidad.

B. Adaptación del puesto de trabajo

Las adaptaciones deben ser analizadas y sugeridas por especialistas capacitados para este trabajo (terapeuta ocupacional y prevencionista de riesgo).

Se deben cumplir tres principios fundamentales:

1. Calidad: se deben brindar las alternativas pertinentes para realizar el trabajo en óptimas e igualdad condiciones de los otros/as trabajadores/as según los estándares de calidad. Se debe también asegurar la prevención de algún aspecto que agrave la discapacidad.
2. Oportunidad: las adaptaciones deben ser realizadas previo al ingreso de la persona al trabajo.
3. Pertinencia: las adaptaciones deben realizarse según las necesidades de la PcD que ingresó al puesto de trabajo y solo esa persona. Todas las personas son distintas, independiente si presentan la misma discapacidad.

Este proceso puede implicar alguno de las siguientes adaptaciones:

- Modificación de procedimientos
- Simplificación o desagregación de instrucciones
- Modificación de señales y/o sonidos
- Incorporación de uso de ayudas técnicas y/o tecnológicas
- Incorporación de apoyos para el desplazamiento
- Adecuación del entorno
- Reorganización física del puesto de trabajo

Los ajustes se deben seguir realizando según la discapacidad de la persona y el contexto del entorno incluso posterior al seguimiento.

C. Inducción al puesto de trabajo

Debe ser aplicado de forma personal al nuevo colaborador y adaptado para su tipo de discapacidad. Se debe utilizar el lenguaje adecuado, entregar las instrucciones de manera correcta y no sobreproteger a la persona.

De acuerdo a las características del trabajo y las necesidades del trabajador, se debe decidir si el proceso lo realiza un supervisor/a inmediato, compañero de trabajo o algún instructor especializado.

5.3.5 Seguimiento y acompañamiento

Este proceso tiene el fin de realizar una evaluación que esté focalizada en la verificación del cumplimiento de las exigencias y condiciones establecidas, considerando los ajustes que se han hecho en el entorno y en su puesto de trabajo. Se debe notificar al nuevo entrante de este procedimiento y ambas partes, evaluador y evaluado, deben cumplir con las etapas que presenta el proceso hasta la completa integración del trabajador a la organización y a su puesto de trabajo.

A continuación se muestra el flujograma del proceso:

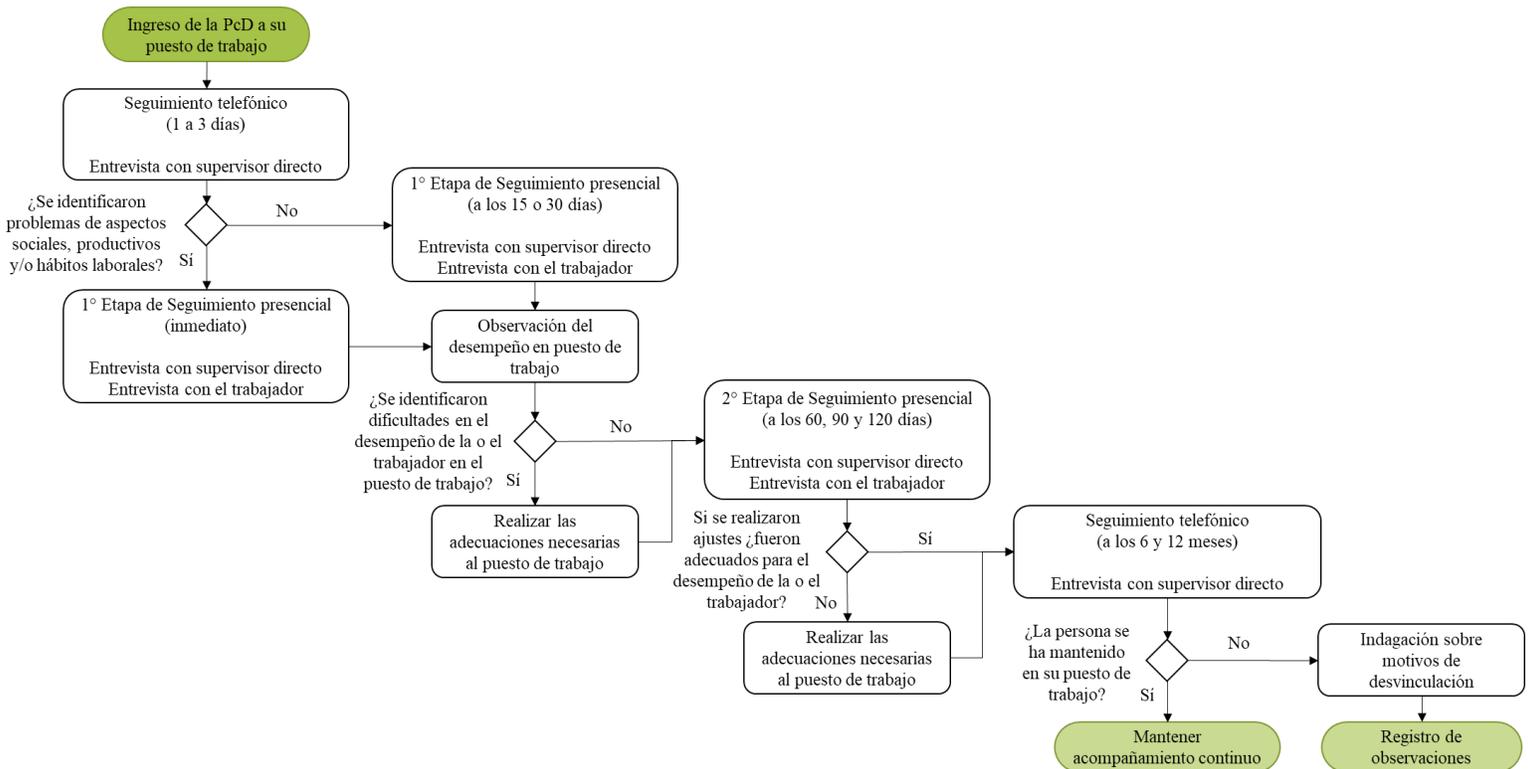


Figura 5.5 Proceso de seguimiento laboral para Persona con Discapacidad

Fuente: Elaboración propia

Durante los primeros tres días luego del ingreso: seguimiento telefónico con supervisor/a directo del trabajador para verificar de forma general sobre los aspectos sociales, productivos y de hábitos laborales. Si no se encuentran inconvenientes en estas áreas se procede a realizar el seguimiento presencial en 15 días. Si, por el contrario, se observan problemas, se realiza el seguimiento presencial de forma inmediata.

Entre 15 y 30 días: comienza el seguimiento presencial del trabajador en su puesto de trabajo. Se celebra una entrevista privada con el supervisor/a directo en donde completa la primera parte de la **Pauta de seguimiento laboral** mostrada en ANEXO 7, y posteriormente se realiza la entrevista con el/la trabajador/a para luego cerrar con un informe de seguimiento el cual debe contener los antecedentes generales, resumen narrativo de los aspectos más importantes de la valoración de factores de áreas laborales y los acuerdos y observaciones discutidos en la reunión. Este debe quedar en el registro del trabajador para futuros seguimientos.

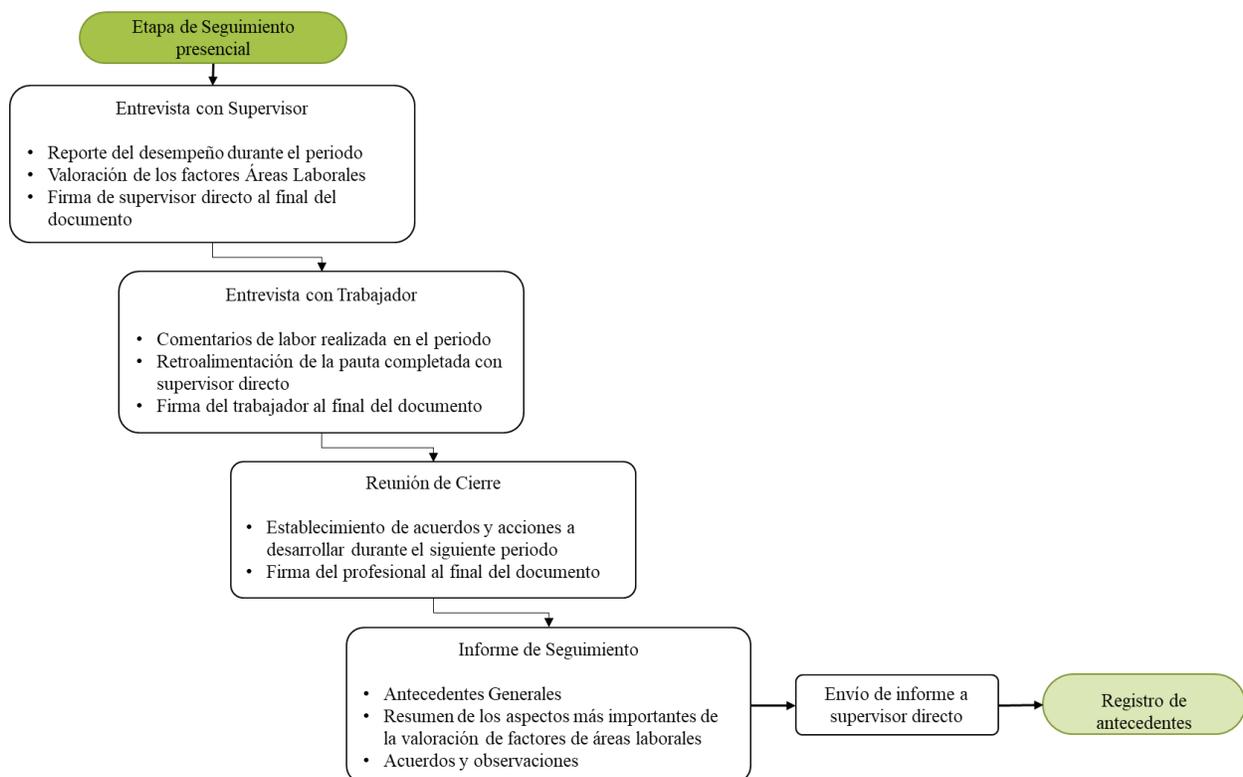


Figura 5.6 Proceso de seguimiento laboral presencial para Persona con Discapacidad

Fuente: Elaboración propia a partir de SENCE (2013)

Se debe realizar una observación del desempeño en el puesto de trabajo para verificar si los ajustes realizados fueron los adecuados y recoger antecedentes que no se manifestaron en las entrevistas.

A los 60, 90 y 120 días: seguimiento presencial para verificar que se han realizado los ajustes oportunos de haber sido necesario y evaluar el desempeño de la PcD en las áreas laborales.

A los 6 y 12 meses: seguimiento telefónico con el objetivo de saber si la PcD se ha mantenido en su puesto de trabajo. Si esto es así entonces se sigue con el acompañamiento continuo del trabajador en el futuro. Por el contrario, si la persona fue desvinculada, entonces se debe indagar en las razones de esto y tenerlo presente para futuras contrataciones si fuese necesario.

5.3.5.1 Acompañamiento

Este proceso transcurre desde cuando la persona ingresa a la empresa hasta su desvinculación, siendo este un espacio seguro y de confianza para la PcD donde puede manifestar sus inquietudes, sugerencias y comentarios sobre su puesto de trabajo. Se debe realizar una entrevista privada como mínimo una vez al año por Equipo de D&I y redactar un informe de seguimiento para futuras observaciones. De igual forma este corresponde a un proceso continuo en donde si la empresa o la PcD presentan dificultades es necesario abordar el problema presencialmente teniendo en cuenta el historial del trabajador.

Los plazos entregados en esta propuesta son estimados y pueden variar según el criterio del profesional a cargo.

Los ajustes a realizar deben ser informados a Prevención de Riesgo de forma inmediata para concretar los cambios lo antes posible. Una vez se han realizado cambios se debe de notificar a D&I para su verificación y seguimiento.

5.3.6 Obtención de credencial de discapacidad

Existen dos tipos de postulantes con discapacidad, los que se encuentran en el Registro Nacional de Discapacidad y los que no, para este último se debe realizar el trámite si queda seleccionado en la empresa. Lo primero a realizar es la entrevista para la elaboración del Informe de Desempeño Ocupacional y la solicitud de documentos (boleta de gastos básicos (verificar el domicilio de la persona), cedula de identidad por ambos lados e informe médico (exámenes o certificados médicos, no laborales)). La otra documentación corresponde al Informe de Redes y al Certificado Laboral los cuales deben ser obtenidos por medio de la Asistente Social del equipo de Bienestar.

Una vez se tenga la documentación, se realiza la segunda entrevista para la verificación de estos. Se le solicita al equipo de D&I la elaboración del Informe biomédico funcional el cual viene acompañado de una observación en el puesto de trabajo.

Luego, con los informes y los documentos se realiza la solicitud en COMPIN y se debe esperar aproximadamente 20 días hábiles para una respuesta de parte de ellos. Si es obtenida la credencial entonces se registra el contrato de persona con discapacidad en la Dirección del Trabajo. Si no es obtenida, entonces se puede realizar una apelación en 5 días.

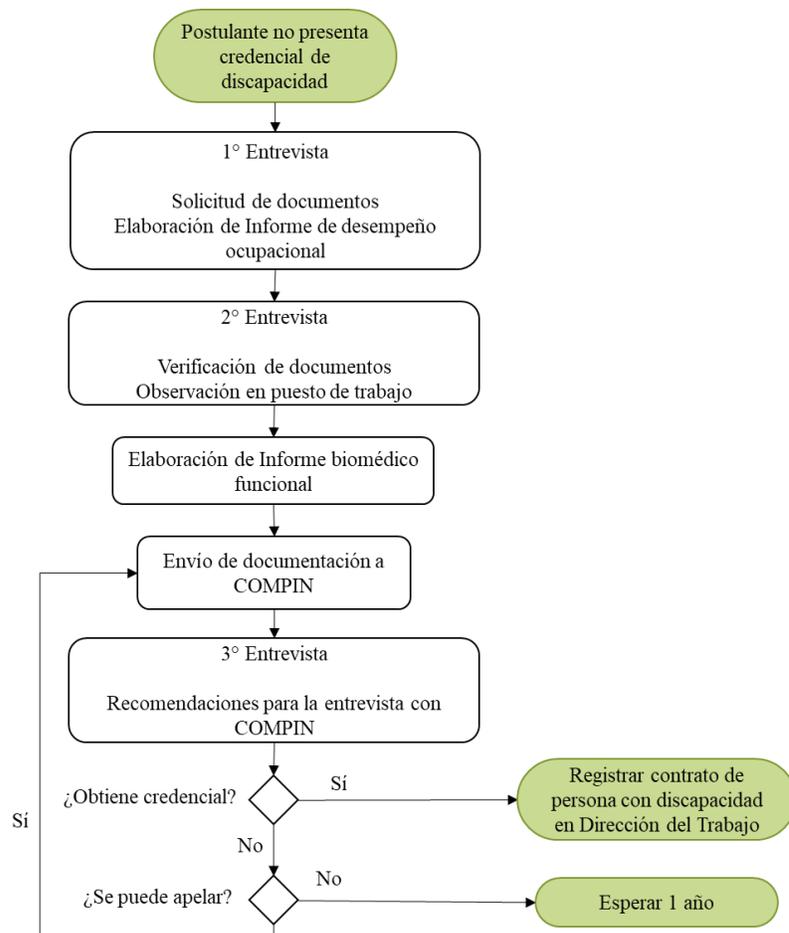


Figura 5.7 Proceso de obtención de credencial de discapacidad

Fuente: Elaboración propia

Así, uniendo el proceso actual que lleva Empresas CMPC con el modelo inclusivo propuesto por la autora, se muestra a continuación la propuesta de sistematización.

5.4 Propuesta de sistematización de reclutamiento, selección y seguimiento para personas con discapacidad

En la propuesta para la sistematización de la contratación de PcD se incorporan las etapas y actividades mostradas anteriormente en el esquema del modelo de inclusión laboral. Junto con esto se añade al proceso actual un actor más correspondiente al Equipo de Inclusión Laboral (EIL) **(1)** el cual es la unión de los equipos de Diversidad e Inclusión, Bienestar y Prevención de Riesgo, encargados de la integración de las PcD a su puesto de trabajo y organización.

Al igual que se llevan los procesos en la actualidad, existirán el proceso de contratación para cargos profesionales (Figura 5.8) y para cargos operativos (Figura 5.9) y la diferencia será el proceso de entrevistas lo cual será explicado más adelante.

El cliente interno solicita una vacante necesaria para su área de trabajo al HRBP. Si esta vacante se encuentra en el plan entonces se verifica si este tiene análisis funcional de puesto de trabajo **(2)**, y de ser así se revisa la Descripción y Perfil del cargo para luego cargar la vacante al sistema. Si la vacante solicitada no presenta análisis funcional de puesto de trabajo entonces se le solicita a D&I su realización **(3)**. Si la vacante no se encuentra en plan entonces el HRBP debe aprobar la nueva vacante para en seguida solicitar la creación del puesto a O&S **(4)** y solicitar a D&I el análisis funcional de puesto de trabajo correspondiente. Una vez la vacante se encuentre en el sistema se solicita la banda de renta a O&S **(5)**. Así, con toda la información disponible de la vacante se realiza el Kick off **(6)** para discutir cómo se llevará a cabo el proceso y las especificaciones requeridas para el cargo.

Se publica la vacante en plataforma de empleo cmpe.trabajando.cl **(7)** (para reclutamiento interno y externo) indicando que el cargo disponible se encuentra habilitado para personas con discapacidad. Esta publicación se debe transmitir a las redes creadas como OMIL, liceos, institutos y fundaciones para llegar a las personas con discapacidad que puedan cumplir con los requisitos. Luego del periodo de tiempo de publicación (10 días para cargo operario y 14 días para cargo profesional), la/el encargado de ADT revisa los CV de postulantes y sus características (experiencia, conocimientos, pretensión de renta, otros). Si no cumple los requisitos se notifica el rechazo de la postulación. Se crea un longlist **(8)** con los postulantes que cumplen requisitos y es enviada a Cliente interno para la selección de los candidatos adecuados. Este tiene una cantidad de días determinados para este proceso (3 días para cargo operario y 4 días para cargo profesional), y luego debe notificar a ADT de su decisión **(9)**.

Si dentro de los seleccionados existiesen personas con discapacidad, entonces ADT deriva a los/as postulante/s a D&I para la realización del perfil funcional **(10)**. Con esta información se determina si el perfil coincide con el AFPT **(11)** y/o es posible optar por otras alternativas (adecuación del puesto de trabajo o postulación a otro puesto). De no ser así, se notifica a través de sistema su rechazo. Si el perfil coincide con AFPT, se coordinan las evaluaciones **(12)** a través de plataforma para luego pasar a las entrevistas **(13)**. Para cargos profesionales, ADT realiza la entrevista por competencias; si es apto se pasa a la entrevista con Cliente interno, y si es necesario, tiene una entrevista con gerencia para la elección del candidato adecuado. Para cargos operarios, se realiza la entrevista por competencias en conjunto con Cliente interno y de esta forma se elige al candidato adecuado para el puesto. Si no es adecuado/a para el cargo se le notifica a través del sistema su rechazo.

ADT coordina los exámenes ocupacionales **(14)**. Si aprueba se solicita una propuesta de renta a HRBP **(15)**. Si no aprueba entonces se le notifica a través del sistema su rechazo.

O&S revisa y define la renta para el cargo y Cliente interno entrega carta de oferta y propuesta de renta a la/el postulante **(16)**. Si aprueba la oferta entonces HRBP notifica a O&S el ingreso del candidato/a **(17)** y a D&I si este presenta discapacidad **(18)**; luego comienza la incorporación al trabajo.

Para hacer valida la contratación de persona con discapacidad por Ley 21.015, se debe contar con certificado o credencial de discapacidad. Por lo tanto, de no ser así, el equipo de Bienestar con apoyo de D&I realiza la tramitación **(19)**. Si la persona cuenta con su credencial entonces se notifica su contratación a Dirección de Trabajo y se examina si es necesaria la adaptación del puesto según las necesidades de la persona por parte de D&I con apoyo de Prevención de riesgo **(20)**, para luego pasar a la capacitación del equipo de trabajo y su correcta integración **(21)**.

Posterior del ingreso de la persona a la institución comienza la capacitación e inducción del puesto por parte del Cliente interno y el HRBP **(22)**, y el seguimiento y acompañamiento por parte de D&I **(22)**. Se le debe notificar con anticipación al trabajador/a entrante de que este procedimiento es obligatorio y debe ser cumplido por ambas partes hasta que la persona se encuentre completamente integrado a la organización y a su puesto de trabajo.

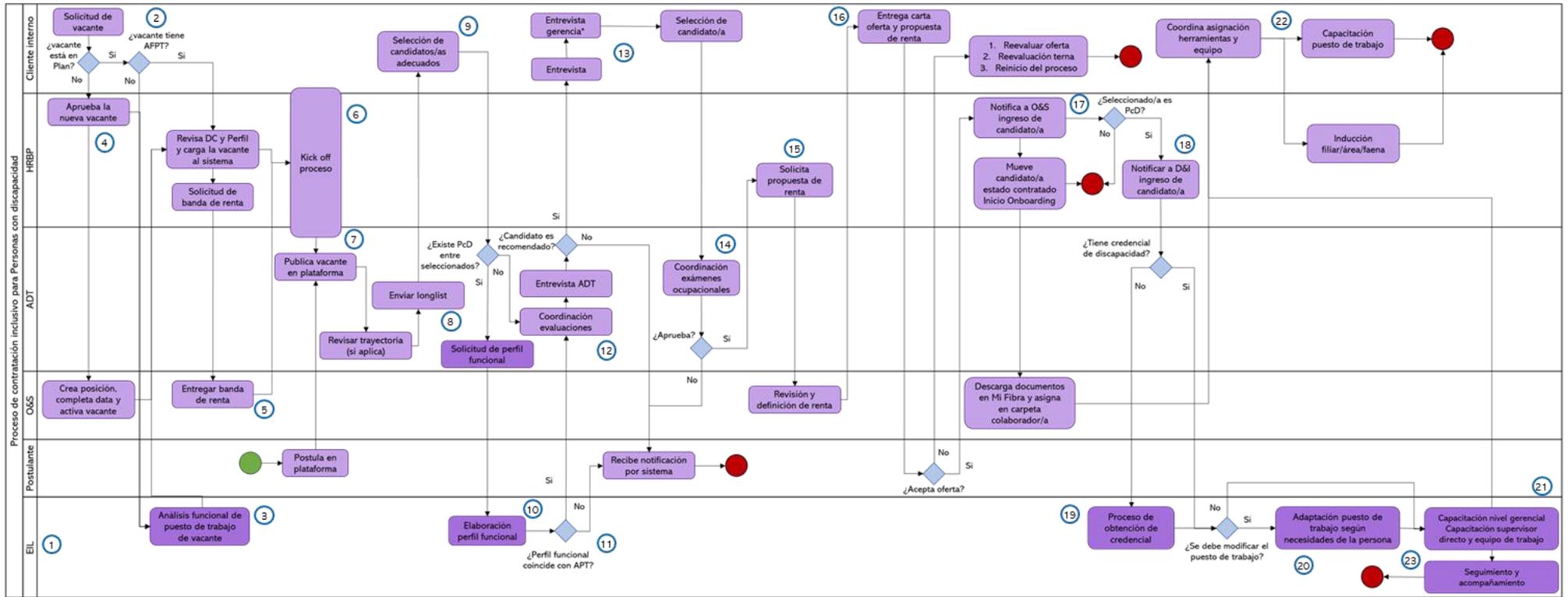


Figura 5.8 Proceso de contratación para Personas con Discapacidad - Cargos Profesionales

Fuente: Elaboración propia

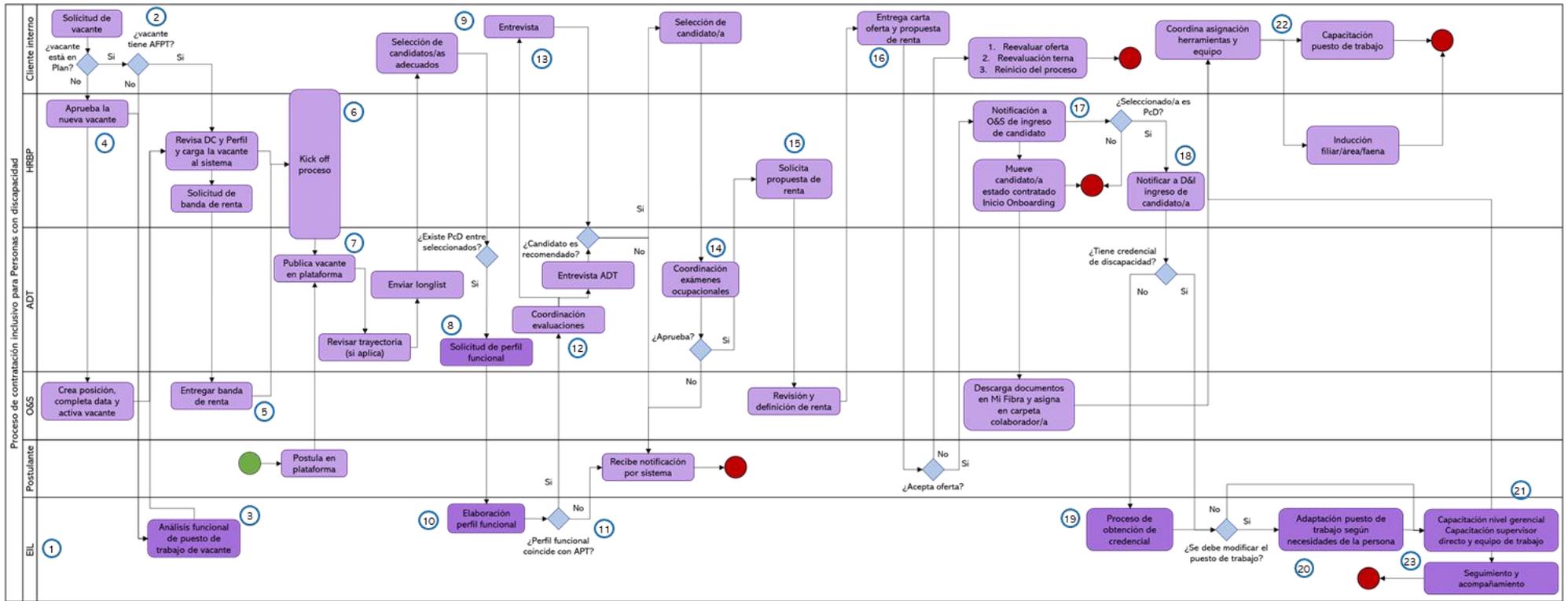


Figura 5.9 Proceso de contratación para Personas con Discapacidad - Cargos Operativos

Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Recomendaciones para la implementación de los procesos

La implementación de estos procesos debe ir acompañada por una concientización a la organización en general. Brindarle una oportunidad de trabajo a una persona con discapacidad implica necesariamente preparar a la organización y a su equipo de trabajo para su adecuada inserción. Acompañarlo y darle apoyo en este proceso es fundamental para mantener el entusiasmo y el compromiso. Desde la incorporación de la persona a su puesto de trabajo hasta la evaluación de desempeño laboral es el periodo que mayor atención se necesita. El acompañamiento va a depender de la persona, del cargo y del tipo de discapacidad, por lo tanto, durará el tiempo que sea necesario para cada caso.

Se recomienda buscar postulantes con discapacidad que no requieran grandes modificaciones o adaptaciones en los puestos de trabajo para favorecer su incorporación.

La inducción corresponde a orientar y capacitar en las funciones y acciones que desempeñará la/el trabajador, por lo tanto, si la persona presenta un tipo de discapacidad, se deben tomar las medidas necesarias para que sea llevada a cabo de forma inclusiva (apoyo profesional, materiales, apoyo técnico, otros) y así la capacitación será efectiva para cumplir con sus funciones de forma correcta y segura.

De no coincidir el perfil funcional con el análisis funcional de puesto de trabajo a través de las pautas, se deben buscar alternativas antes de su rechazo. Si el puesto de trabajo no se puede adecuar a su discapacidad y la persona presenta aptitudes que pueden ser un aporte para la empresa entonces se puede optar por abrir una vacante en un puesto de trabajo que pueda ser compatible con su discapacidad.

Se debe transmitir el mensaje de diversidad e inclusión a los clientes, consumidores, proveedores, socios y miembros de la comunidad con discapacidad en todos los aspectos que correspondan, sólo así será una empresa verdaderamente inclusiva.

6 Discusión de resultados

El hecho de que la empresa presente una política de Diversidad e Inclusión y un Modelo de Inclusión Laboral debería significar que existe una preocupación a nivel organizacional de crear oportunidades de empleo para personas con discapacidad, sin embargo, no ha sido el caso en el último tiempo, dado que el porcentaje de dotación de personas con discapacidad ha disminuido. Si bien una de las causas puede ser también por un aumento de personal, aún queda en duda en vista de que la dotación ha disminuido según los últimos informes de febrero de este año como se muestra en ANEXO 1. Otro punto por considerar es que, en el último tiempo, según lo indicado por la encargada de Diversidad e Inclusión, han existido más tramitaciones de credencial de discapacidad que elaboración de perfiles funcionales, lo que lleva a suponer que se han hecho más levantamientos de personas con discapacidad dentro de las instalaciones que contratación inclusiva. Así, se hace necesaria la aplicación de metodologías de intermediación laboral inclusiva para apoyar el logro de las metas propuestas.

Las evaluaciones aplicadas permitieron conocer de primera fuente cómo se llevan hoy en día los procesos que, para una empresa que promueve la diversidad e inclusión, debiesen ser efectivos.

El análisis funcional de puesto de trabajo es realizado por una profesional del área (terapia ocupacional) y se observan los puestos de trabajo como lo recomienda SENCE (2015) y la Organización Internacional del Trabajo (2015). Sin embargo, no se observaron entrevistas con jefatura y especialistas del puesto de trabajo lo que ocasiona que no se realice el análisis como es debido y pueda ocasionar falencias en la adaptación del puesto o que por error el perfil funcional del postulante no coincida y como consecuencia se pierda una oportunidad de empleo.

Por otro lado, el perfil funcional es realizado de forma correcta, como lo indica SENCE (2013). Se observó el desplante que posee la profesional para realizar una evaluación funcional efectiva y en confianza con el entrevistado. De esta forma se recopiló la información necesaria y específica para realizar un perfil claro de la persona e identificar las adaptaciones que requiere el puesto en el que se encuentra o al que está postulando.

Se percibieron fallas en la integración de la persona a la institución, comenzando con que la información entregada en inducción no es realizada en un contexto de inclusividad pues no presenta adecuaciones para algún tipo de discapacidad. La inducción al puesto de trabajo y capacitación al equipo son realizadas, pero no en el periodo que corresponde y por lo tanto puede influir la percepción que se tenga del nuevo integrante, y que este no se sienta en confianza de la interacción con sus pares.

Si no es realizada la capacitación entonces pueden existir instancias de sobreprotección o prejuicios hacia la persona por no entender el contexto. Esto se debe en su mayoría porque los procedimientos de inducción e integración no se encuentran estipulados de forma concreta y por lo tanto no existe un conocimiento de lo que se debe realizar una vez ingresada la persona con discapacidad a su puesto de trabajo. Esto corresponde a una falla por parte de Atracción de Talentos quienes son los encargados de notificar el ingreso y en muchas ocasiones no lo realizan dada la falta de información.

Las etapas de seguimiento se realizan periódicamente por la profesional destacando nuevamente la cercanía que mantiene con la persona evaluada. De acuerdo con lo observado, no se mantiene una reunión en privado con el colaborador para la notificación de sus resultados como lo indica SENCE (2013), sino que se realiza en conjunto con el supervisor directo en una entrevista de cierre para concretar acuerdos en conjunto si fuese necesario, y para comunicar observaciones en su desempeño. Esto podría generar que la persona no se sienta en confianza de hacer saber sus opiniones y percepciones iniciales de su puesto de trabajo, lo que puede ocasionar que no se informe si ha experimentado discriminación, si su puesto de trabajo no se ha ajustado correctamente, si no se ha adaptado a su puesto, entre otros. Si alguna de estas situaciones ocurriese y no se informa, la persona puede terminar desvinculada de la organización por razones personales o despido.

La propuesta de sistematización obtenida en base a la investigación busca tener un proceso global que incluya la opción de contratar a personas con discapacidad como una etapa más. A pesar de ello, se debe tener en cuenta que la elaboración de perfil funcional, obtención de credencial, adaptación de puesto de trabajo, capacitación y seguimiento son propios del proceso inclusivo de personas con discapacidad.

Para la sensibilización de la compañía se propone un taller el que pretende comenzar a desarrollar una cultura inclusiva a nivel organizacional trabajando de manera grupal como lo recomienda Corradi (2015). Esto logrará que la compañía pueda normalizar la inclusión laboral e interiorizarse sobre la discapacidad y cómo relacionarse con personas que padezcan alguna condición.

Los costos de reclutamiento suelen ser más altos, por lo tanto, es necesario contar con un buen proceso de reclutamiento y enfocarlo a las personas que específicamente se están buscando. Como se mencionó anteriormente la calidad en el reclutamiento condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación. Aquí, se debe tener en cuenta que el hecho de dar preferencia a personas con discapacidad en puestos de trabajo se está realizando una discriminación, que, si bien es

positiva, sigue siendo un tipo de discriminación que no debe ser empleada para estos procesos. La idea es atraer a personas con discapacidad por sus competencias y no por su condición de salud.

Se propuso utilizar nuevas pautas para análisis funcional de puesto de trabajo, perfil funcional y seguimiento, sin embargo, se utilizan las pautas entregadas por SENCE (2013) dado que de esta forma se pueden compartir con OMIL y fundaciones que utilizan estos mismos documentos. De igual forma, se recomienda utilizar la nueva documentación una vez que esta se actualice por parte de las instituciones gubernamentales.

7 Conclusiones

Si bien Empresas CMPC viene trabajando desde 2017 con inclusión laboral para personas con discapacidad (una vez promulgada la Ley 21.015), los procesos no se han realizado de la debida forma a pesar de las ideas propuestas por Diversidad e Inclusión. Esto ha impedido que la dotación llegue a los valores esperados, y que dentro de la organización no exista personal con discapacidad que haya pasado por cada etapa y luego integrada a la compañía. Los/as trabajadores/as que han ingresado en el último tiempo corresponden a contrataciones por medios externos como fundaciones, las cuales realizan todo el proceso hasta la integración del colaborador a la organización. Y, el aumento del porcentaje de dotación de personas con discapacidad ha sido mayoritariamente debido al levantamiento de estas dentro de la planta y no necesariamente por el ingreso como empleados formales. Por lo tanto, no fue posible evaluar el reclutamiento y selección para personas con discapacidad que lleva actualmente Empresas CMPC.

Por otro lado, se realizaron las siguientes acciones para la evaluación de los procesos de contratación y los logros obtenidos de acuerdo con los objetivos específicos planteados:

- A través de reuniones online se asistió a inducciones realizadas a los nuevos integrantes de la organización para conocer si corresponde a un proceso inclusivo o no. Se pudo determinar que no existe el procedimiento adecuado para personas con discapacidad y no existe el apoyo técnico y/o profesional requerido para la correcta incorporación del personal. A esto se le agrega la nula notificación del ingreso a D&I y por lo tanto la no preparación de las actividades a realizar por parte de este equipo.
- Se visitaron plantas para realizar entrevistas de seguimiento y acompañamiento a los colaboradores con discapacidad y evaluar el procedimiento realizado por la profesional. Se destacó la cercanía y confianza que debe existir entre el/la trabajador/a y el/la profesional para que este procedimiento sea ejecutado correctamente. Dada la antigüedad con la que es realizada esta etapa y el amplio conocimiento del personal encargado, no se presentaron mayores inconsistencias en su aplicación y el proceso es realizado correctamente.
- Se evaluó de forma presencial la observación de los puestos de trabajo y la realización de un análisis funcional de puesto de trabajo, detallando la accesibilidad física, la descripción del puesto de trabajo y las exigencias que presenta el empleo. Las distancias entre plantas y que

exista poco personal hace que los análisis se demoren más de lo previsto y en ocasiones no se realicen correctamente.

Una vez evaluados los procesos actuales, y en base al sistema que actualmente se maneja, fue posible desarrollar una sistematización efectiva para los procesos de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento de personas con discapacidad dentro de Empresas CMPC.

Se determinaron cinco procesos claves y sus respectivos subprocesos que se deben implementar para aplicar un proceso efectivo de contratación inclusivo. Comenzando con la sensibilización a la organización, etapa clave para instalar una visión de inclusión. El análisis funcional de puesto de trabajo debe ser implementado para toda vacante antes de la habilitación de esta para lograr una adaptación oportuna y que este sea constantemente actualizado para futuras contrataciones. El proceso de reclutamiento y selección debe ser llevado desde un inicio de forma inclusiva al incorporar inclusividad activa como invitar a personas con discapacidad a postular si es que cumplen con los requisitos e indicar que se encuentran las condiciones de accesibilidad para llevar a cabo las etapas de contratación. Aquí cae el mayor trabajo que es la elección del candidato que mejor se ajuste al puesto, tanto por sus habilidades como por su discapacidad, dado que el perfil funcional de la persona debe coincidir con el análisis funcional de puesto de trabajo para lograr un buen desempeño en su ubicación. La incorporación al puesto de trabajo será relevante para la adaptación de la persona a su puesto de trabajo, a su equipo y a la organización, por lo que se deben llevar a cabo en conjunto con el equipo de Diversidad e Inclusión, Prevención de Riesgo y Bienestar. El seguimiento y acompañamiento es clave para la integración de la persona a la institución y para la adaptación de la empresa a la persona pues es la etapa donde mayor conocimiento se obtiene de él o ella en torno a sus conocimientos y habilidades.

La existencia de una política inclusiva dentro de la organización no garantiza que en su cultura organizacional existan valores y prácticas inclusivas. Se debe seguir trabajando en la sensibilización de la compañía, esta será la puerta de entrada para lograr una empresa inclusiva que represente los valores de la organización y transformarlo también en un valor agregado que pueda ser observado por el entorno.

8 Referencias

- Accenture. (2018). *Getting to Equal: The Disability Inclusion Advantage*. <https://accntu.re/3bZoc4l>
- AHA! Global Consulting y Fundación Descúbreme. (2016). El valor de la diversidad: Impactos en el desempeño organizacional.
- Arias, C. (2021, 26 mayo). *¿Cómo hacer ofertas laborales inclusivas?* Fundación ConTrabajo. Recuperado 20 de julio de 2022, de <https://bit.ly/3zEMppL>
- Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), & Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Caja de Herramientas Empresas Inclusivas*. <https://bit.ly/3yReJFh>
- Banco Mundial. (2021). *Inclusión de las personas con discapacidad en América Latina y el Caribe: Un camino hacia el desarrollo sostenible. Resumen ejecutivo*. Washington, DC: Banco Mundial. <https://bit.ly/3nPxt1o>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Corradi, C. (2015). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas: actores y procesos* (1.ª ed.). <https://bit.ly/3RhyT2d>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3a ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Empresas CMPC S.A. (2021). *Reporte Integrado 2020*
- Empresas CMPC S.A. (2022). *Reporte Integrado 2021*
- Empresas CMPC S.A. (2020). *Política de Diversidad e Inclusión*
- Fundación ConTrabajo. (2021, 22 septiembre). *La discapacidad y sus cifras en Chile*. <https://bit.ly/3OSTFDX>
- Fundación ConTrabajo. (2022). *Informe de Evolución de la Ley N° 21.015*. <https://bit.ly/3akTCBP>

- Fundación Descúbreme y SENADIS. (2019). *Guía para la implementación de la ley de inclusión laboral: Herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector privado*. <https://bit.ly/3JbRwRD>
- Fundación Descúbreme. (2019). *Kit de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad* (Vol. 1). <https://bit.ly/3bbV4GT>
- INE (Instituto Nacional de Estadísticas). (2022). *Proyecciones de Población*. INE. Recuperado 30 de junio de 2022, de <https://bit.ly/3nLQ3Yb>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2006). *Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://bit.ly/3AB6r5q>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. <https://bit.ly/3uyOktn>
- Organización Internacional del Trabajo & SOFOFA. (2013). *Empresa Inclusiva: Guía para la contratación de personas con discapacidad* (1.a ed.) [Libro electrónico].
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2011). *Informe mundial sobre discapacidad*. <https://bit.ly/3PeuP0O>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud: CIF*.
- Paz, E. y Silva, I. (2020). Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina. *Saúde Soc. São Paulo*, 29(4), Artículo e190724.
- SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo). (2013). *Manual de Intermediación Laboral Inclusivo*. https://www.sence.cl/601/articles-8080_archivo_01.pdf
- SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo). (2015). *Línea jóvenes con discapacidad Programa +Capaz Guía Operativa modelo especializado para personas con discapacidad año 2015*. [Libro electrónico].
- SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad). (2019). *Orientaciones sobre procesos de Gestión de Recursos Humanos Inclusivos*. [Libro electrónico].

SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad). (2015). *II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015*. https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad

Zondek, A. & SENADIS. (2015). *Manual para una Inclusión Laboral Efectiva de Personas con Discapacidad* [Libro electrónico].

Normativas:

Decreto 47 (Ministerio de Salud). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 22 de agosto de 2012. <http://bcn.cl/2ltmx>

Ley 21.015. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 15 de junio de 2017. <http://bcn.cl/2f9hw>

Ley 20.422. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 03 de febrero de 2010. <http://bcn.cl/2irkh>

Ley 20.607. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 08 de agosto de 2012. <http://bcn.cl/32npr>

Ley 20.609. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 24 de julio de 2012. <http://bcn.cl/2g7mr>

Ley 21.275. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 15 de octubre de 2020. <http://bcn.cl/2lsy4>

Ley 25.689. Boletín Oficial de la República Argentina, 02 de enero de 2003. <https://bit.ly/3c0fvqs>

Ley 13.146. Diário Oficial da União, 06 de julio de 2015. <https://bit.ly/3PeDIYg>

Ley 7.600. Diario Oficial La Gaceta, 29 de mayo de 1996. <https://bit.ly/3aw4MU6>

Ley 1.618. Diario Oficial (Bogotá), 27 de febrero de 013 <https://bit.ly/3NRwpEX>

Ley 29.973. Diario Oficial el Peruano, 24 de diciembre de 2012. <https://bit.ly/3ORutxj>

Ley 3.585. Biblioteca y Archivo Central del Congreso Nacional (Asunción), 28 de agosto de 2008. <https://bit.ly/3ynh617>

Ley 2.479. Biblioteca y Archivo Central del Congreso Nacional (Asunción), 14 de octubre de 2004. <https://bacn.gov.py/archivos/2541/20140725082638.pdf>

Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad. Diario Oficial de la Federación, 30 de mayo de 2011. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPD.pdf>

9 Anexos

ANEXO 1: Dotación de personal por planta a febrero de 2021 y Metas propuestas para Personas con Discapacidad

Filial	Dotación cierre de mes	Meta Personas con discapacidad						Metas 2025		
		Real PCD	Obligatoriedad de Ley	% PCD	Meta	Cumplimiento	Aprox. PCD	%	Cantidad de personas	
CMPC Papeles S.A.	67	0	N/A	0,0%	1,7%	0%	1	2,3%	2	
Emp.Distrib. Pap y Cart S	153	1	1	0,7%	1,1%	59%	1	2,3%	4	
Papeles Cordillera S.A.	353	3	3	0,8%	1,2%	71%	1	2,3%	8	
Cartulinas CMPC S.A.	Casa Matriz BoxBoard	53	0	6	0,0%	0,6%	0%	0	2,3%	1
	Planta Maule	431	1		0,2%	0,7%	33%	2	2,3%	10
	Planta Valdivia	201	5		2,5%	2,4%	104%	-	2,3%	5
Soc.Recuperadora de Papel	142	1	1	0,7%	1,1%	64%	1	2,3%	3	
Envases Impresos S.A.	Casa Matriz Embalaje	80	0	10	0,0%	0,6%	0%	0	2,3%	2
	Planta Buin	534	9		1,7%	1,9%	89%	1	2,3%	12
	Planta Osorno	112	0		0,0%	0,6%	0%	1	2,3%	3
	Planta Til til	285	0		0,0%	0,6%	0%	2	2,3%	7
Chilena de Moldeados S.A.	243	1	2	0,4%	0,8%	51%	1	2,3%	6	
Forsac S.A.	276	4	2	1,4%	1,1%	132%	-	2,3%	6	
Fabi Bolsas Industriales S.A. de Argentina	111	0	N/A	0,0%	0,3%	0%	0	1,0%	1	
Forsac Peru S.A.C	272	0	8	0,0%	0,8%	0%	2	3,0%	8	
Forsac México S.A de C.V.	Planta Guadalajara	238	0	N/A	0,0%	0,8%	0%	2	1,0%	3
	Planta Irapuato	106	0	N/A	0,0%		100%	-		
Forestal Mininco S.A.	336	2	3	0,6%	1,0%	60%	1	2,3%	8	
CMPC Pulp S.A.	Casa Matriz Pulp	91	0	13	0,0%	0,6%	0%	1	2,3%	2
	Planta Laja	434	3		0,7%	1,1%	63%	2	2,3%	10
	Planta Pacífico	284	4		1,4%	1,6%	88%	1	2,3%	7
	Planta Santa Fe	518	9		1,7%	1,9%	91%	1	2,3%	12
CMPC Maderas S.A.	Holding Maderas	132	2	20	1,5%	1,6%	95%	0	2,3%	3
	Planta Bucalemu	148	2		1,4%	1,6%	84%	0	2,3%	3
	Planta Coronel	371	7		1,9%	2,0%	94%	0	2,3%	9
	Planta Los Angeles	338	4		1,2%	1,5%	79%	1	2,3%	8
	Planta Mulchen	172	6		3,5%	3,2%	109%	-	2,3%	4
	Planta Nacimiento	270	4		1,5%	1,7%	87%	1	2,3%	6
Planta Plywood	619	3	0,5%	1,0%	48%	3	2,3%	14		
Bioenergías Forestales SpA	22	0	N/A	0,0%	0,6%	0%	0	2,3%	1	
CMPC Celulosa S.A.	346	3	3	0,9%	1,1%	79%	1	2,3%	8	
CMPC Celulose Riograndense	1063	41	53	3,9%	4,4%	88%	6	5,0%	53	
Forestal Bosques del Plata S.A.	35	0	N/A	0,0%	0,3%	0%	0	1,0%	0	
CMPC USA S.A.	21	0	N/A	0,0%	0,3%	0%	0	1,0%	0	
Empresas CMPC S.A.	595	9	5	1,5%	1,9%	80%	2	2,3%	14	
Inversiones CMPC S.A.	1	0	N/A	0,0%	0,0%	100%	-	0,0%	0	
Fundación CMPC	59	0	N/A	0,0%	0,6%	0%	0	2,3%	1	
	9512	124	130	1,30%	1,6%	80%	36	2,5%	243	

Fuente: Diversidad e Inclusión Empresas CMPC S.A.

ANEXO 2: Pautas de Evaluación Procesos de Contratación Inclusivos en Empresas CMPC

Tabla 9.1 Pauta evaluación Análisis Funcional de Puesto de Trabajo

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Todos los puestos de trabajo presentan un análisis funcional de puesto de trabajo?				
¿Se utiliza una pauta técnica para el análisis funcional de puesto de trabajo?				
¿La evaluación es realizada por un/a profesional especialista?				
¿Se entrevista a persona con conocimientos del puesto de trabajo?				
¿Se realiza observación en el lugar de trabajo?				
¿Se realiza observación en los lugares de uso común? (Baños, vestidores, casino, otros)				
¿Se emite un informe final que le especifica a la empresa todos los requerimientos ergonómicos, de accesibilidad y las adaptaciones que se deben realizar al puesto de trabajo?				
¿Se tiene una reunión con jefe de área, supervisor, otros una vez emitido el informe?				
Tiempo promedio en realizar el proceso				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.2 Pauta evaluación Perfil Funcional

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Se utiliza una pauta técnica para el análisis de perfil funcional de la/el postulante?				
¿La evaluación es realizada por un/a profesional especialista?				
¿La entrevista es realizada de manera presencial?				
¿Se realiza informe descriptivo justo después de la evaluación del perfil?				
¿Se analizan los antecedentes de contexto de la persona? (Situación familiar, redes de apoyo)				
Tiempo promedio en realizar el proceso				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.3 Pauta Evaluación Selección

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿El espacio físico en donde se realizan las entrevistas es accesible? (Según Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, art. 4.1.7)				
¿El espacio físico en donde se realizan las pruebas psicológicas es accesible? (Según Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, art. 4.1.7)				
¿El espacio físico en donde se realizan las pruebas técnicas es accesible? (Según Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, art. 4.1.7)				
¿El equipo encargado del proceso de selección (entrevistas, pruebas, pre-selección y selección final) se encuentra capacitado con el fin de evitar la interferencia de prejuicios o actitudes negativas hacia los postulantes con discapacidad durante el proceso?				
¿Las pruebas y entrevistas son accesibles incorporando ajustes de acceso a la información? (Interpretación en lengua de señas, macrotipos, pruebas orales, sistema Braille, sistemas de audio, contraste en caso de baja visión, entre otros, o cambios en los tipos de entrevistas)				
¿Existen protocolos de reclutamiento y selección para PcD que sean conocidos por todos al interior de la organización?				
¿Es utilizada la tecnología para estos procesos?				
En el caso de que él o la postulante no se ajuste al perfil requerido, ¿se le informa el resultado del proceso y las razones por las cuales no fue seleccionado/a?				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.4 Pauta evaluación Inducción e Integración al Puesto de Trabajo

Criterio	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿El proceso se realiza para cada individuo por separado?				
¿El proceso es inclusivo para todo tipo de discapacidad?				
¿Se realiza capacitación al equipo de trabajo con el fin de evitar prejuicios y sobreprotección a la persona con discapacidad que ingresará?				
¿Se realiza la correcta adecuación al puesto de trabajo cuando este es necesario?				
¿Se realiza la capacitación al equipo de trabajo anterior al ingreso de la persona?				
¿La adaptación del puesto de trabajo se realiza anterior al ingreso de la persona?				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.5 Pauta evaluación Seguimiento de Persona con Discapacidad Colocada

Criterios	Si	No	N/A	Observación/Comentarios
¿Las entrevistas suceden en espacios privados entre profesional y trabajador/a?				
¿Las entrevistas son realizadas de manera presencial?				
¿Se utiliza una pauta técnica para el seguimiento del colaborador/a?				
¿El seguimiento es realizado por un/a profesional especialista?				
¿Profesional sigue secuencia de reuniones Jefatura - Colaborador/a - Jefatura y colaborador/a para el seguimiento de desempeño?				
¿Jefatura realiza la evaluación de desempeño del colaborador/a?				
¿Se toman acuerdos entre las tres partes para el desarrollo laboral del colaborador/a?				
¿Se realiza informe de seguimiento justo después de la evaluación de desempeño?				
Tiempo promedio en realiza el proceso				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: Proceso de Reclutamiento y Selección actual Empresas CMPC S.A. – Cargos Operativos

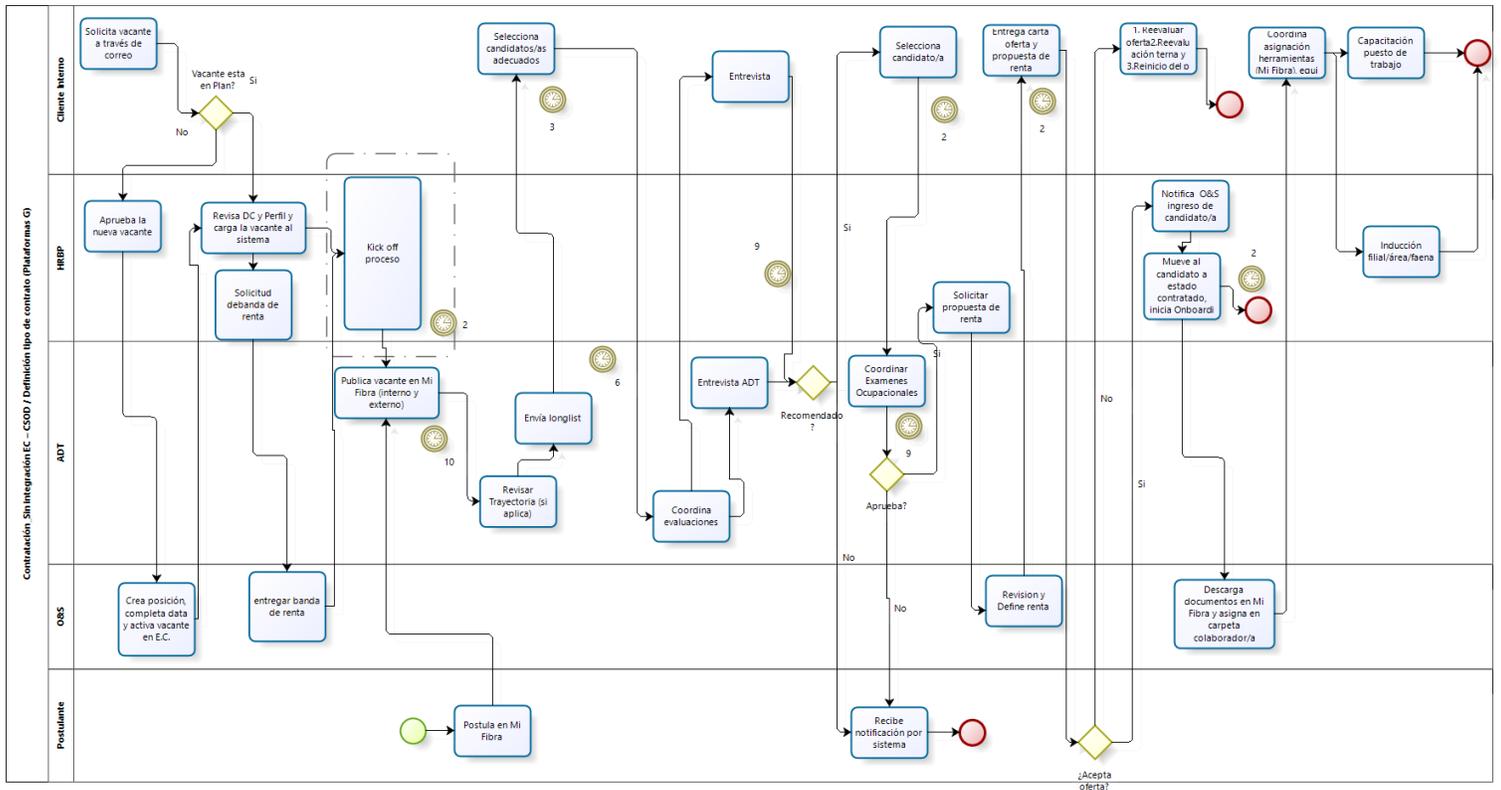


Figura 9.1 Flujo de reclutamiento y selección actual Empresas CMPC S.A. para cargos operativos

Fuente: Empresas CMPC S.A.

ANEXO 4: Proceso de Reclutamiento y Selección actual Empresas CMPC S.A. – Cargos Profesionales

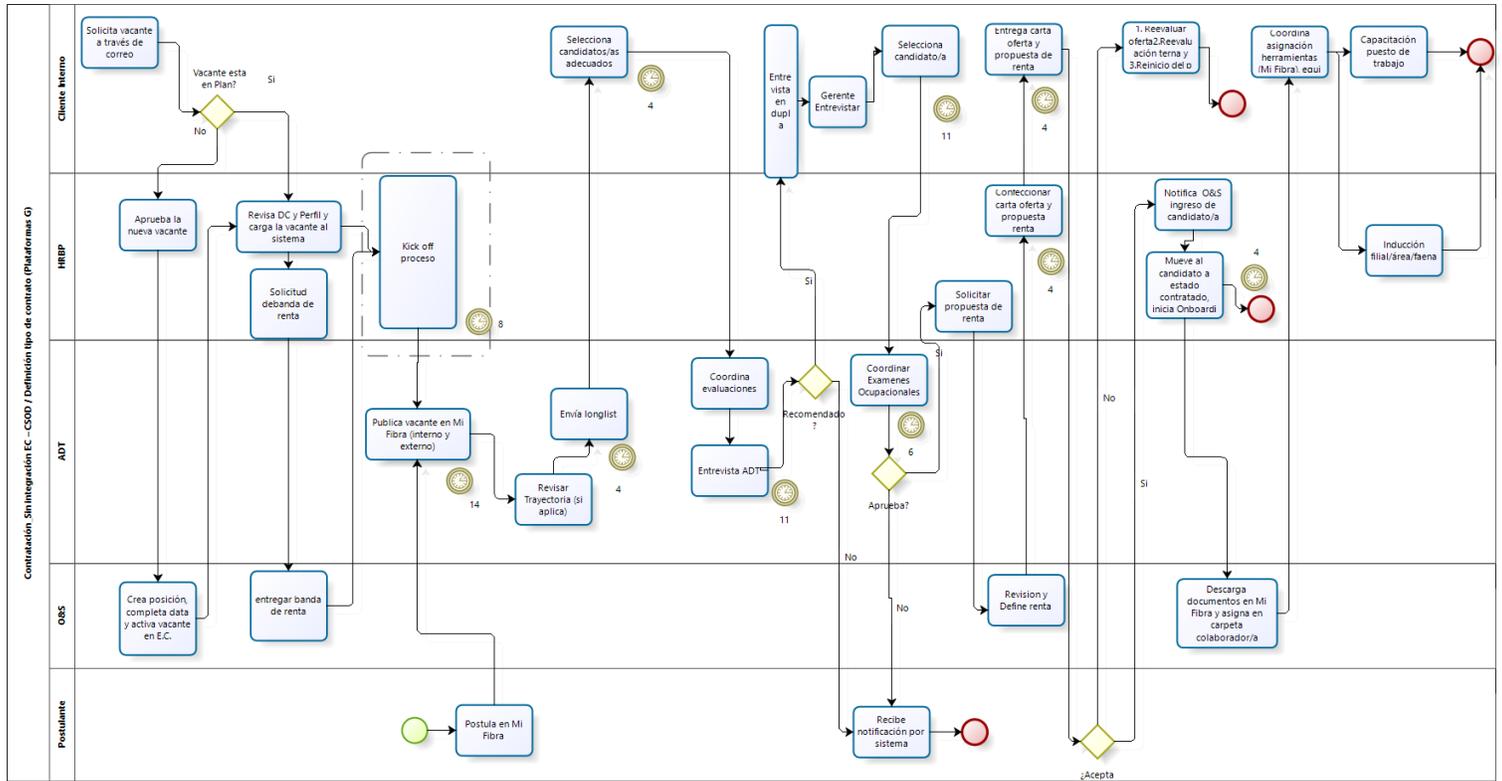


Figura 9.2 Flujograma de reclutamiento y selección actual Empresas CMPC S.A. para cargos profesionales

Fuente: Empresas CMPC S.A.

ANEXO 5: ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTO DE TRABAJO

1.- INFORMACIÓN GENERAL

FECHA VISITA:
NOMBRE E INSTITUCIÓN DE EVALUADOR:

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

NOMBRE EMPRESA:
RUT:
GIRO:
DIRECCIÓN:
COMUNA:
TELÉFONO:
PÁGINA WEB:
N° DE TRABAJADORES:
N° DE TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD CONTRATADOS:
Persona Contacto:
Cargo:
Email:
Teléfono:

2.- ACCESIBILIDAD FÍSICA

EDIFICIO
ESTACION DE TRABAJO
ESPACIOS DE USO COMUN

3.- CONDICIONES GENERALES

Aspecto	Descripción
Uniforme y/o Vestuario	

Colación	Horario	
	Costos de la colación	
	Casino/Comedor	
Vestidor Casilleros Baños		

4.- CONDICIONES CONTRACTUALES

Aspecto	Descripción			
Jornada Laboral	Parcial			
	Completa			
Horario				
Tipo de contrato (marcar y describir si es necesario)	Plazo Fijo	Plazo Indefinido	Contrata	Honorarios
Remuneración	\$			
Beneficios, gratificaciones, bonos:				

5.- REQUISITOS DEL CARGO

Aspecto	Características
NIVEL EDUCATIVO Y/O FORMACIÓN	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS (manejo de equipos o herramientas, nivel usuario computación, etc.)	
EXPERIENCIA PREVIA	

6.- DESCRIPCIÓN GENERAL

TAREAS	OPERACIONES
--------	-------------

--	--

7.- EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

FACTOR FUNCIONAL/FÍSICO:

FACTOR SENSORIAL/COMUNICACIONAL:

FACTOR PSÍQUICO/MENTAL:

FACTOR SOCIO-RELACIONALES:

POTENCIAL DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO:

REQUERIMIENTOS DE ACCESIBILIDAD:

ANEXO 5.1: Hoja Registro Pauta exigencias del Puesto de Trabajo según Factores de Desempeño

POTENCIAL FUNCIONAL/FÍSICO		3	2	1	0	ASPECTOS SOCIORELACIONALES		3	2	1	0	
Postura	21. De pie					21. Capacidad de trabajo con otros						
	22. Sentado						22. Manejo de tensiones y conflictos					
	23. Otra Postura						23. Capacidad de trasladarse sin ayuda de terceros					
Locomoción	24. Desplazamiento					24. Higiene y presentación personal						
	25. Subir o bajar escaleras											
	26. Levantar y transportar											
Extr. Superiores	27. Movilidad					Actitudes	25. Hábitos básicos escaleras (asistencia, puntualidad, permanencia)					
	28. Fuerza							26. Disposición a la tarea/Motivación				
	29. Precisión							27. Decisión e iniciativa				
Extr Inferiores	10. Movilidad					Condiciones	29. Habilidades de lecto-escritura					
SENSORIAL/COMUNICACIONAL						AMBIENTE DE TRABAJO						
Visión	11. Próxima					Ambiente	30. Ruido					
	12. Lejana							31. Iluminación				
	13. Diferencia colores							32. Ventilación				
	14. Perspectiva							33. Temperatura				
Comunicación	15. Capacidad auditiva					34. Humedad						
	16. Hablar					35. Polvo						
POTENCIAL PSÍQUICO/MENTAL						REQUERMIENTOS DE ACCESIBILIDAD						
	17. Atención					37. Accesibilidad						
	18. Memoria											
	19. Tolerancia al cambio											
	20. Estabilidad emocional											

ANEXO 6: Evaluación Funcional para Personas con Discapacidad

Fecha evaluación: _____

ANTECEDENTES DEL EVALUADOR

Nombre profesional:	
Profesión:	
Datos de contacto (teléfonos/correo electrónico):	
Institución:	

ANTECEDENTES GENERALES DEL USUARIO

Nombre:					
R.U.T.:					
Fecha de nacimiento:					
Dirección:					
Comuna:					
Teléfonos:					
Correo electrónico:					
Escolaridad:					
Actividad actual:					
Tipo de discapacidad:					
Ayudas técnicas:					
Registro de discapacidad (%):					
Beneficios sociales:					
Usuario inscrito en OMIL	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	SI	Cuál:

Percibe Pensión:	PBS:	Accidente del Trabajo:	Incapacidad Laboral:
Monto pensión:			

ANTECEDENTES DE CONTEXTO

SITUACIÓN FAMILIAR

REDES DE APOYO

ANTECEDENTES DE FORMACIÓN/CAPACITACIÓN

PERIODO MM/AAAA	CURSO CARRERA	/ INSTITUCIÓN	TITULO	OBSERVACIONES

ANTECEDENTES LABORALES

PERIODO MM/AAAA	EMPRESA	CARGO	GESTIÓN PARA OBTENCION (*)	DESCRIPCIÓN FUNCIONES	MOTIVO RETIRO

(*) Gestión para obtención: Gestión propia, redes, OMIL, Oficina intermediación institucional

ANEXO 6.1: Hoja Registro Pauta autonomía personal en Actividades Básicas e Instrumentales

AUTONOMIA PERSONAL EN ACTIVIDADES BASICAS E INSTRUMENTALES	3	2	1	0
<p>Actividades personales Hace referencia al grado de autonomía que posee la persona para desempeñar actividades habituales, como, por ejemplo: preparación de la ropa, preparación de materiales de trabajo y/o de estudio, participación en actividades de ocio, etc.</p>				
<p>Gestión en servicios Hace referencia al grado de autonomía en el desarrollo de gestiones sencillas tales como gestión en bancos y servicios públicos, llenado de formularios, pago de cuentas, etc.</p>				
<p>Gestión en compras Hace referencia al grado de autonomía para realizar compras y tareas relacionadas: consultar y cotizar, usar distinto medios de pago, revisar vuelto, efectuar cambios y devoluciones, etc.</p>				
<p>Manejo de tecnologías básicas Hace referencia al grado de autonomía con que la persona hace uso de dispositivos tecnológicos básicos y otros tales como teléfonos fijos, teléfonos móviles, cajeros automáticos y maquinas similares, fotocopiadoras, torniquetes de acceso, reloj de acceso y controles de entradas, ascensores</p>				
<p>Manejo de computador a nivel usuario Hace referencia al manejo que la persona tiene de computador y respectivos recursos: Office, Internet, correo electrónico</p>				
<p>Manejo de dinero Hace referencia al grado de autonomía con que la persona usuaria hace uso del dinero y realiza transacciones</p>				

ANEXO 6.2: Tabla de Calificadores para Evaluación Autonomía Personal en Actividades Básicas e Instrumentales

1. Actividades personales	0	Otras personas le preparan todo aquello necesario para el desarrollo de sus actividades personales.
	1	Necesita ayuda para preparar tanto las actividades habituales como excepcionales.
	2	Prepara aquello necesario para sus actividades habituales u ocasionales, siempre y cuando una persona significativa para él se lo indique.
	3	Organiza y prepara de forma completamente autónoma todas sus actividades.
2. Gestión en servicios	0	No realiza gestiones en servicios ni participa de ellas.
	1	Otras personas realizan por él las gestiones en servicios. Participación de la persona es pasiva.
	2	Hace gestiones en servicios con la ayuda directa de otras personas.
	3	Hace gestiones en servicios sin la necesidad de apoyo de otras personas.
3. Gestión en compras	0	No participa en compras o lo hace de manera muy superficial: entrega el dinero que otros le preparan, recoge las bolsas, etc.
	1	Realiza las compras habituales acompañado y con apoyo de otras personas.
	2	Si bien realiza por sí solo las compras habituales, precisa de apoyo para recibir el cambio o seleccionar el artículo. Habitualmente realiza estas compras en entornos en los que le conocen y donde se siente protegido. Cuando las realiza en otros establecimientos, a menudo precisa que le preparen el dinero, le indiquen el vuelto que debe recibir o le escriban indicaciones.
	3	Realiza de forma autónoma compras habituales sin necesidad del apoyo de otras personas. Paga, maneja el cambio, selecciona el producto, etc. Tanto en compras usuales y entornos habituales como para compras no usuales y aquellas que implican sumas elevadas, aunque sean en entornos no habituales.
4. Manejo de tecnologías básicas	0	No hace uso de tecnologías básicas, o participa de ellas de manera muy superficial. Por ejemplo, marca los pulsadores de un teléfono móvil siguiendo las indicaciones de otra persona.
	1	Maneja tecnologías con supervisión siempre. Por ejemplo, saca dinero del cajero automático, pero siempre acompañado por otra persona o utiliza su teléfono móvil, pero bajo ciertas restricciones o bloqueos establecidos por un familiar.
	2	Maneja una o dos de las tecnologías mencionadas de forma habitual y autónoma. Otras innovaciones las utiliza bajo la supervisión directa de otras personas.
	3	Hace uso, de forma autónoma y eficiente, de las tecnologías básicas sin necesidad de supervisión, solicita ayuda únicamente cuando tiene dudas o ante una innovación que desconoce.
5. Manejo de computador a nivel usuario	0	No hace uso de computador, o lo utiliza de manera muy superficial. Puede jugar, pero no le resulta posible hacer uso de Office y navegación dirigida en internet.
	1	Maneja computador con supervisión ocasional. Logra navegar en internet, usar redes sociales y manejar cuanta de correo electrónico. Solicita apoyo cuando tiene dudas o aparece un nuevo recurso.
	2	Maneja una o dos de las herramientas mencionadas de forma habitual y autónoma. Otras innovaciones las utiliza bajo la supervisión directa de otras personas.
	3	Hace uso, de forma autónoma y eficiente, de las herramientas mencionadas sin necesidad de supervisión, solicita ayuda únicamente cuando tiene dudas o ante una innovación que desconoce.
6. Manejo de dinero	0	La persona cuenta con un monto en dinero mensual para gastos, el que es manejado y controlado por un familiar o cuidador.
	1	La persona cuenta con un monto en dinero mensual que es controlado por la familia. La persona tiene noción del dinero que se le asigna.
	2	La persona cuenta con un monto en dinero mensual para gastos, decidiendo en qué lo gasta. El dinero es controlado por un familiar o cuidador.
	3	La persona controla sus gastos de forma autónoma y eficiente sin necesidad de supervisión. Solo solicita ayuda cuando tiene dudas.

ANEXO 6.3: Hoja Registro Pauta de Evaluación Funcional

POTENCIAL FUNCIONAL/FÍSICO		3	2	1	0	ASPECTOS SOCIORELACIONALES		3	2	1	0
Postura	21. De pie					21. Capacidad de trabajo con otros					
	22. Sentado						22. Manejo de tensiones y conflictos				
	23. Otra Postura							23. Capacidad de trasladarse sin ayuda de terceros			
Locomoción	24. Desplazamiento					24. Higiene y presentación personal					
	25. Subir o bajar escaleras										
	26. Levantar y transportar						25. Hábitos básicos escaleras (asistencia, puntualidad, permanencia)				
Extr. Superiores	27. Movilidad					26. Disposición a la tarea/Motivación					
	28. Fuerza							27. Decisión e iniciativa			
	29. Precisión						29. Tolerancia al estrés				
Extr Inferiores	10. Movilidad					29. Habilidades de lecto-escritura					
POTENCIAL DE TRABAJO											
Actitudes											
Condiciones											
SENSORIAL/COMUNICACIONAL						AMBIENTE DE TRABAJO					
Visión	11. Próxima					Ambiente	30. Ruido				
	12. Lejana						31. Iluminación				
	13. Diferencia colores						32. Ventilación				
	14. Perspectiva						33. Temperatura				
Comunicación	15. Capacidad auditiva					34. Humedad					
	16. Hablar					35. Polvo					
POTENCIAL PSÍQUICO/MENTAL						36. Vibraciones					
17. Atención						REQUERMIENTOS DE ACCESIBILIDAD					
18. Memoria						37. Accesibilidad					
19. Tolerancia al cambio											
20. Estabilidad emocional											

ANEXO 7: Pauta para Seguimiento Laboral del Trabajador Colocado

I. Antecedentes Generales

	FECHA SEGUIMIENTO:
NOMBRE TRABAJADOR	
RUT TRABAJADOR	
CARGO QUE DESEMPEÑA	
FECHA INGRESO	
NOMBRE EMPRESA	
NOMBRE Y CARGO QUIEN ENTREGA INFORMACION	
TELEFONO CONTACTO	
E-MAIL CONTACTO	
PROFESIONAL QUE REALIZA SEGUIMIENTO	

II. Áreas Laborales

	5	4	3	2	1
A. Hábitos básicos					
1. Puntualidad					
2. Asistencia					
3. Presentación personal					
4. Permanencia en el puesto					
B. Productividad					
5. Iniciativa					
6. Independencia					
7. Ritmo de trabajo constante					
8. Calidad del trabajo					
9. Velocidad en la ejecución					
10. Tolerancia al cambio					
11. Disposición a la tarea					
12. Cuidado de materiales y herramientas					
C. Relaciones interpersonales					
13. Tolerancia a la frustración					
14. Tolerancia a las críticas					
15. Relación con pares					
16. Trabajo en equipo					
17. Relación con					
18. Integración del trabajador a la organización					

III. Acuerdos y observaciones

--

FIRMA INFORMANTE
EMPRESA (JEFATURA)

FIRMA PROFESIONAL
REALIZA
SEGUIMIENTO

FIRMA TRABAJADOR

ANEXO 7.1: Tabla de Calificación del Desempeño del Trabajador

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR		
Puntaje	Calificación	Descripción
5	Sobresaliente	El trabajador sobresale en el cumplimiento de esta conducta, mostrando cumplimiento más allá de lo requerido en relación a sus compañeros de trabajo.
4	Excelente	El trabajador es excelente en la práctica de esta conducta, cumpliendo siempre con lo requerido para el correcto desempeño de sus funciones.
3	Bueno	El trabajador tiene un buen desempeño de esta conducta, cumpliendo habitualmente con lo requerido para el correcto desempeño de sus funciones.
2	Regular	El trabajador muestra un desempeño regular de esta conducta, mostrando faltas o comportamientos no adecuados para el correcto desempeño de sus funciones.
1	Malo	El trabajador muestra un mal desempeño de esta conducta según lo requerido y/o definitivamente no la presenta en su desempeño habitual.

UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERÍA
RESUMEN DE MEMORIA DE TÍTULO

Departamento: Departamento de Ingeniería Industrial

Carrera: Ingeniería Civil Industrial

Nombre del memorista: Francisca Antonia Pérez Ávila

Título de la memoria: Propuesta de sistematización de reclutamiento, selección y seguimiento de personas con discapacidad en Empresas CMPC S.A.

Fecha de presentación oral:

Profesor(es) Guía: Ángela Zenteno Hidalgo

Profesor(es) Revisor(es):

Concepto:

Calificación:

Resumen (máximo 200 palabras)

Empresas CMPC definió en 2019 como meta corporativa “Alcanzar un 2,5% de la dotación con personas con discapacidad al 2025”, la que debe ser acompañada de metodologías para la incorporación de colaboradores en condición de discapacidad.

El objetivo de este proyecto consiste en elaborar una propuesta de sistematización del proceso de contratación para personas con discapacidad dentro de Empresas CMPC S.A. evaluando su actualidad para una correcta adaptación.

Se crearon pautas de evaluación para los procesos de Análisis funcional de puesto de trabajo, Perfil funcional, Selección, Inducción y Seguimiento de acuerdo con lo estipulado y sugerido por organizaciones gubernamentales, evidenciando, luego de su aplicación que estos procesos nunca se han llevado a cabo de manera interna.

El esquema propuesto contempla cinco etapas claves para una efectiva de contratación inclusiva: sensibilización a la organización, análisis funcional de puesto de trabajo, contratación, incorporación al trabajo y el seguimiento posterior. Estas etapas presentan medidas de integración laboral que permitirán convertir Empresas CMPC es una organización inclusiva para personas con discapacidad.

Finalmente, fue posible crear una guía de orientación que permitirá entregar mayores oportunidades de empleo al optimizar el proceso de contratación, seguimiento y acompañamiento de los colaboradores con discapacidad dentro de la organización.

