



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

Inclusión Laboral de las Personas en Situación de Discapacidad en Chile desde la Vivencia y la Gestión Organizacional

Josefa Ferrada Canouet

INGENIERIA COMERCIAL

Octubre 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Inclusión Laboral de las Personas en Situación de Discapacidad en Chile desde la Vivencia y la Gestión Organizacional

Nombre del candidato(a): Josefa Ferrada Canouet

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Santiago Vitacura

Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mariana Inés Paludi Llanpart, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 24 de octubre de 2026

Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 25 de octubre de 2026

Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

**Inclusión Laboral de las Personas en Situación de
Discapacidad en Chile desde la Vivencia y la Gestión
Organizacional**

Tesis presentada por

Josefa Ferrada Canouet

Como requisito para optar al Título de

INGENIERA COMERCIAL

Directora de Tesis: **Mariana Inés Paludi Llanpart, PhD**

Octubre 2026

TITULO DE TESIS:

“Inclusión Laboral de las Personas en Situación de Discapacidad en Chile desde la Vivencia y la Gestión Organizacional”

AUTOR:

JOSEFA FERRADA CANOUE

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

Mariana Inés Paludi Llanpart, PhD

Directora de Tesis

Roberto Muñoz Lagos

Correferente

Santiago, Octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Josefa Ferrada Canouet

Firma:

Fecha: Octubre 2026

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer en primera instancia a mi profesora guía, Mariana Paludi, quien, con su trabajo, me inspiró a definir el camino por el que seguiría en este proyecto, y me acompañó con paciencia y entusiasmo durante todo el proceso. Su enseñanza reafirmó mi interés por la carrera y me impulsó a continuar con convicción y motivación.

A Gustavo y Joel, por las interminables noches de estudio que compartimos, llenas de esfuerzo, compañía, y una amistad que convirtió mi paso por la universidad en un recuerdo que atesoraré siempre. A Gustavo, en especial, por estar siempre a mi lado, prestarme su apoyo constante y su presencia incondicional.

A mi mamá y a César, quienes me enseñaron a querer escuchar, conocer y empatizar. A mi papá y a Claudia, que me incentivaron incansablemente a seguir adelante. A Tomate y Jesu, mis hermanos que siempre me han acompañado. Los admiro profundamente y me enorgullece verlos crecer, crecer junto a ellos y seguir descubriéndolos. Han sido siempre una motivación para mí. Con ustedes aprendí a perseverar.

Finalmente, quiero agradecer a toda mi familia —mis tías, abuelas, abuelos y primos—, así como a mis amigas, por el cariño incondicional y respaldo que siempre me han entregado, confiando en mí y dándome ánimos incluso cuando no sabía que lo necesitaba.

Sin ustedes no sería quien soy hoy, a ustedes dedico este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio explora la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad en Chile, enfocándose en sus vivencias personales y en la gestión organizacional que enfrentan dentro del mundo laboral. A partir de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a personas en situación de discapacidad y a profesionales en cargos de gestión de personas, con el objetivo de conocer las experiencias laborales de este grupo y comprender cómo las organizaciones enfrentan y aplican la Ley N.º 21.015 de inclusión laboral. Los resultados evidencian que, aunque la legislación ha impulsado avances formales en términos de contratación, la inclusión efectiva sigue dependiendo de factores individuales, ajustes informales y voluntades personales más que de normativas y procedimientos formales. Este estudio concluye que una política de inclusión efectiva debe ir más allá del cumplimiento legal y ser parte integral de la estrategia de gestión de personas.

Palabras Clave: inclusión laboral, personas con discapacidad, gestión de personas, cultura organizacional, políticas organizacionales.

ABSTRACT

This study explores the labor inclusion of people with disabilities in Chile, with focus on their personal experiences and the organizational management they face within the workplace. Using a qualitative approach, interviews were conducted with people with disabilities and professionals in people management positions. The goal was to understand the work experiences of this group and how organizations address and implement Law N° 21.015 of labor inclusion. The results show that, although legislation has encouraged formal advances in hiring, effective inclusion continues to depend on individual factors, informal adjustments, and personal will rather than formal policies and procedures. This study concludes that an effective inclusion policy must go beyond legal compliance and be an integral part of the people management strategy.

Keywords: labor inclusion, people with disabilities, people management, organizational culture, organizational policies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	12
Identificación del Problema de Gestión	13
Relevancia de la Investigación en el Campo de los Negocios	14
Objetivos Generales y Específicos.....	15
Preguntas de Investigación	15
ALCANCE DEL ESTUDIO.....	16
ESTADO DEL ARTE.....	17
Estudios y Teorías Previas Relevantes	17
<i>Marco Legal.....</i>	<i>17</i>
<i>Información Estadística Pertinente</i>	<i>19</i>
<i>Marco Biopsicosocial y Factores Ambientales.....</i>	<i>26</i>
<i>Crítica Académica a la Cuota.....</i>	<i>26</i>
<i>Extrapolación del Fundamento a la Gestión de Personas en Organizaciones y</i>	
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>27</i>
Problema Práctico Identificado	28
MARCO TEÓRICO	29
METODOLOGÍA	34
Descripción del Enfoque.....	34
Técnicas de Recolección y Análisis de Datos.....	34
Justificación del Diseño	35
Caracterización de la Muestra.....	35
<i>Grupo 1: Personas En Situación De Discapacidad</i>	<i>36</i>
<i>Grupo 2: Personas En Cargos De Gestión De Personas / De La Inclusión</i>	<i>37</i>
RESULTADOS	38
Resultados de las Entrevistas a Personas en Situación de Discapacidad.....	38
<i>Condicionamiento de la Trayectoria Laboral</i>	<i>38</i>
<i>Vivencias en Procesos de Selección</i>	<i>42</i>
<i>Experiencia con la Inclusión Laboral y la Accesibilidad.....</i>	<i>44</i>
<i>Experiencias con Relaciones Laborales</i>	<i>46</i>
<i>Enfrentamiento a las Barreras.....</i>	<i>49</i>
Resultados de las Entrevistas a Personas en Cargos de Gestión de Personas y de la	
Inclusión.....	52
<i>Concepto de Inclusión y Discapacidad.....</i>	<i>52</i>
<i>Políticas y Procesos de Inclusión</i>	<i>54</i>
DISCUSIÓN	59
RECOMENDACIONES	61
<i>Cultura de Inclusión</i>	<i>61</i>
<i>Procesos de Inclusión</i>	<i>61</i>
<i>Alianzas Estratégicas y Vinculación Externa</i>	<i>64</i>
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	74
Anexo 1. Entrevista Preliminar a Personas en Situación de Discapacidad.....	74
Anexo 2. Entrevista Final a Personas en Situación de Discapacidad	76

Anexo 3. Entrevista Preliminar a Personas en Cargos de Gestión de Personas y de la Inclusión.....	78
Anexo 4. Entrevista Final a Personas en Cargos de Gestión de Personas y de la Inclusión	80
Anexo 5. Consentimiento Informado.....	83
Anexo 6. Aviso publicado en historias de Instagram	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tasa de ocupación laboral en PeSD y PsD en Chile en 2004, 2015 y 2022.	21
Figura 2: Tasa de desocupación laboral en PeSD y PsD en Chile en 2015 y 2022.	22
Figura 3: Tasa de inactividad en PeSD y PsD en Chile en 2004, 2015 y 2022.	22
Figura 4: Tasa de ocupación y tasa de inactividad por nivel de discapacidad en Chile en 2004. 24	
Figura 5: Tasa de ocupación, tasa de desocupación y tasa de inactividad por nivel de discapacidad en Chile en 2015.....	24
Figura 6: Tasa de ocupación, tasa de desocupación y tasa de inactividad por nivel de discapacidad en Chile en 2022.....	25

INTRODUCCIÓN

“No se sufre la discapacidad. Lo que se sufre es un entorno discapacitante.” (Giles G., comunicación personal, 20 de febrero de 2026)¹

En 2008, Chile ratificó la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Organización de las Naciones Unidas, 2006). Desde entonces, el país ha impulsado diversas medidas legales orientadas a lograr la plena inclusión social de las personas en situación de discapacidad. Este evento constituye un hito para el país, ya que marca el inicio de la implementación concreta de normativas destinadas a la inclusión de personas en situación de discapacidad. La primera gran medida fue la Ley N.º 20.422, vigente desde 2010, que estableció normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social. Esta legislación mandata la creación del Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), entidad encargada de promover dicha igualdad y velar por el cumplimiento normativo. También ha entregado información acerca de la situación de discapacidad en Chile con informes como el Estudio Nacional de la Discapacidad, siendo el más reciente el del año 2022, que dio a conocer que un 17% de la población chilena tiene algún tipo de discapacidad.

En 2018 entró en vigencia la Ley N.º 21.015, que promueve la inclusión laboral mediante una reserva legal del 1% de empleos para personas en situación de discapacidad en organizaciones públicas y privadas con 100 o más trabajadores (SENADIS, 2022). Este último suceso constituye un segundo hito para el país, dado que impacta directamente en el mercado laboral, obligando a las organizaciones a ajustar sus procesos de selección de personas e

¹ La cita proviene de una historia de Instagram publicada por Gonzalo Giles, divulgador de discapacidad y neurodivergencias, el 20 de febrero de 2026. La única evidencia disponible es una captura de pantalla tomada por la autora, con el consentimiento expreso del autor para su uso académico.

implicando un cambio en su cultura organizacional y sus políticas, como la implementación de capacitaciones, accesibilidad y un liderazgo inclusivo.

Desde el 2001, en la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la discapacidad como “el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona y sus factores personales, y los factores externos que representan las circunstancias en las que vive esa persona” (pág. 27), planteando que la discapacidad se manifiesta en función de las barreras impuestas por el entorno. Es esta visión, que toma en cuenta la relevancia de los factores situacionales de una discapacidad, la que nos obliga a reevaluar las normativas implementadas en nuestro país, planteándonos si realmente logran una inclusión laboral efectiva al cumplir con la cuota mínima, o si es que hay algo más que se puede hacer en beneficio de la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad.

Identificación del Problema de Gestión

A pesar de las leyes que se han implementado para incentivar la inclusión laboral, existen bajos niveles de inclusión que demuestran que el cumplimiento de la normativa no logra garantizar una inclusión real de las personas en situación de discapacidad. Según las estadísticas del Tercer Estudio Nacional de la Discapacidad (SENADIS, 2022), sólo un 40% de la población adulta de las personas en situación de discapacidad (PeSD) laboralmente activas trabajan en alguna actividad remunerada, comparado con un 62,1% de personas sin discapacidad (PsD), lo que evidencia una brecha significativa de acceso al trabajo formal. Además, un 56,1% de las PeSD adultas se encuentran laboralmente inactivas, comparado con un 32% de las PsD. Esta

diferencia indica que las PeSD enfrentan mayores obstáculos para integrarse o mantenerse en el mercado laboral, pese a estar en edad de trabajar.

Con lo anterior, se entiende que las organizaciones carecen de una política que haga efectiva la inclusión más allá del cumplimiento con la cuota mínima de contratación de personas en situación de discapacidad, ya que sólo se abordan las barreras con respecto a las normativas, dejando de lado las barreras físicas y sociales que también enfrenta este grupo, como la falta de accesibilidad a espacios de trabajo e infraestructura adecuada, o la manifestación de prejuicios por parte del equipo de trabajo, respectivamente. Adicionalmente, deja de lado la necesidad de un plan de acción concreto que guíe a las organizaciones a adaptarse correctamente a estas nuevas medidas, como realizar ajustes razonables en los procesos y espacios de trabajo, y el seguimiento de las personas en situación de discapacidad. Estas medidas adicionales podrían ayudar a lograr una mejor gestión de personas con perspectiva de liderazgo inclusivo que, en consecuencia, ayude a la eliminación de estas barreras.

Relevancia de la Investigación en el Campo de los Negocios

Si bien existen diversos estudios con respecto a la implementación de las leyes de inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad, estos son, en su gran mayoría, estudios más bien cuantitativos centrados en las tasas de cumplimiento o incumplimiento de las normativas en las organizaciones. Asimismo, son pocos los estudios que abordan el aspecto cualitativo de forma profunda de las implicancias de una mejor inclusión laboral, y son aún menos los que se preocupan de plasmar las vivencias de las personas en situación de discapacidad desde su propia voz, y qué están haciendo las organizaciones por mejorar estas vivencias de inclusión laboral más allá del cumplimiento legal de cuotas de contratación, como

realizan Tejeda (2023), Gamboa-Mena (2019), Mayorga (2018), Palma (2021), Paravic-Ramírez (2024) y Ramírez (2022) en sus estudios.

La finalidad de este trabajo es ayudar a las organizaciones en el entendimiento de la situación de discapacidad de sus empleados y apoyar un mejor accionar en beneficio de una inclusión laboral efectiva, para así encaminar mejor la gestión de personas.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo general: Conocer la vivencia laboral de las personas en situación de discapacidad y comprender cómo las organizaciones gestionan la inclusión de PeSD.

Objetivos específicos:

- Conocer las experiencias laborales de las personas en situación de discapacidad en Chile.
- Identificar qué entienden las organizaciones en Chile por inclusión y discapacidad.
- Conocer los procesos y políticas de inclusión laboral de personas en situación de discapacidad en las organizaciones chilenas.
- Entregar recomendaciones en base a evidencia para el desarrollo de políticas para una mejor inclusión de las personas en situación de discapacidad en las organizaciones.

Preguntas de Investigación

¿Cómo se comparan las experiencias vividas por las personas en situación de discapacidad con las narrativas expuestas por las personas en cargos de procesos de inclusión en las organizaciones?

¿Qué medidas puede tomar una organización para lograr una inclusión efectiva de las personas en situación de discapacidad?

ALCANCE DEL ESTUDIO

Este estudio se enfoca en la inclusión laboral formal de las personas en situación de discapacidad desde la perspectiva de la gestión de personas en el ámbito organizacional. La información se recopilará por medio de entrevistas semiestructuradas a personas chilenas con discapacidad mayores de 18 años que tengan alguna experiencia laboral con contrato formal en organizaciones en Chile que estén sujetas a la Ley N.º 21.015 (desde ahora ley de inclusión o ley de cuotas) y a personas chilenas empleadas en cargos de gestión de personas en organizaciones chilenas medianas o grandes. Las entrevistas abarcarán las experiencias desde la vigencia de la ley de inclusión (en 2018) hasta la fecha. Se desarrollará un estudio de tipo cualitativo con revisión de la literatura y la normativa vigente a la fecha del estudio. En el estudio no se abordarán aspectos vinculados a la salud, educación previa de las personas en situación de discapacidad, brechas de género, edad, ni experiencia laboral informal.

ESTADO DEL ARTE

Estudios y Teorías Previas Relevantes

Marco Legal

En consonancia con los objetivos de esta investigación, el marco legal que sustenta la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad en Chile se compone tanto por compromisos internacionales como por normas internas específicas. La Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Organización de las Naciones Unidas, 2006) establece un marco internacional para la inclusión de las PeSD en todo ámbito, promoviendo su dignidad, autonomía e igualdad. En este sentido, cuando Chile ratificó la convención en el año 2008 asumió compromisos concretos, funcionando como una primera base para desarrollar y adaptar las políticas de inclusión en el país, destacando la importancia del empleo inclusivo mediante ajustes razonables y la accesibilidad universal como vías imprescindibles para una inclusión efectiva.

El Informe Mundial sobre la Discapacidad publicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2011 constituye un marco referencial para el país tanto en materia normativa con un enfoque biopsicosocial, como en datos estadísticos, cumpliendo la función de “proporcionar datos destinados a la formulación de políticas y programas innovadores que mejoren las vidas de las personas en situación de discapacidad y faciliten la aplicación de la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad” (OMS, 2011). De acuerdo con las cifras de este informe, “las personas con discapacidad en edad de trabajar registran tasas de ocupación considerablemente menores y tasas de desempleo mucho mayores que las personas sin discapacidad” (OMS, 2011). En consecuencia de lo anterior, la OMS llama a las organizaciones a adaptar sus procesos mediante el ajuste de “los sistemas de

evaluación de las personas con discapacidad, de manera que estos permitan determinar los aspectos positivos de la capacidad de funcionamiento (y no la discapacidad) de las personas y su capacidad laboral” (OMS, 2011), recomendando “crear servicios adaptados a las necesidades de cada persona y de la comunidad, en lugar de un solo tipo de servicio para todos”.

En Chile, en febrero del año 2010 entró en vigencia la Ley N.º 20.422 que “establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010), cuya promulgación tiene por objeto "asegurar el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener su plena inclusión social, asegurando el disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad" (BCN, 2010). Seguida de esta, en mayo del año 2017 se promulga la Ley N.º 21.015 que “incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral” (BCN, 2017) modificando el artículo 45 para que aborde de forma específica aspectos de inclusión laboral obligatoria, declarando que

las instituciones [...] que tengan una dotación anual de 100 o más funcionarios o trabajadores, a lo menos el 1% de la dotación anual deberán ser personas con discapacidad o asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional (BCN, 2017);

de forma alternativa contempla la posibilidad para aquellas organizaciones que no puedan cumplir con lo anterior, que deberán “celebrar contratos de prestación de servicios con organizaciones que tengan contratadas personas con discapacidad” (BCN, 2017) o bien “efectuar donaciones en dinero a proyectos o programas de asociaciones, corporaciones o fundaciones [...]” (BCN, 2017). Además, mandata que su cumplimiento sea evaluado de forma periódica, asegurando su impacto y relevancia en las políticas de las instituciones.

Información Estadística Pertinente

De acuerdo con las cifras reportadas por la OIT en su artículo “A study on the employment and wage outcomes of people with disabilities” en 2024, alrededor de un 16% de la población mundial cuenta con algún tipo de discapacidad hasta el 2021. Además, reporta que padecer alguna discapacidad reduce la probabilidad de participar en el mercado laboral en 29 puntos porcentuales para los hombres, y en 20 puntos porcentuales para las mujeres, y la probabilidad de desempleo aumenta en 8 puntos porcentuales para los hombres y 7 puntos porcentuales para las mujeres, con 7 de cada 10 PeSD estando inactivas laboralmente. Finalmente, se destaca que, en promedio, los países en etapas de desarrollo cuentan con cifras más altas de empleo de contrato temporal para PeSD.

Teniendo en consideración las estadísticas anteriores, se utilizarán el “Primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile” (Fondo Nacional de la Discapacidad, 2005) con información del año 2004, el “II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile” (Servicio Nacional de la Discapacidad, 2016) con información del año 2015 y el “III Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile” (SENADIS, 2023) con información del año 2022, para conocer la situación de discapacidad del país en retrospectiva. Para efectos de esta comparación, se debe considerar lo siguiente:

- las cifras del mercado laboral en el primer estudio (FND, 2005) consideran personas desde los 15 años en adelante, mientras en el segundo estudio (SENADIS, 2016) y tercer estudio (SENADIS, 2023) consideran personas desde los 18 años en adelante;
- las cifras del mercado laboral del primer estudio (FND, 2005) consideran dos categorías: realización de trabajo remunerado y no realización de trabajo remunerado, los

cuales serán comparados con la tasa de ocupación laboral y la tasa de inactividad de los otros estudios respectivamente;

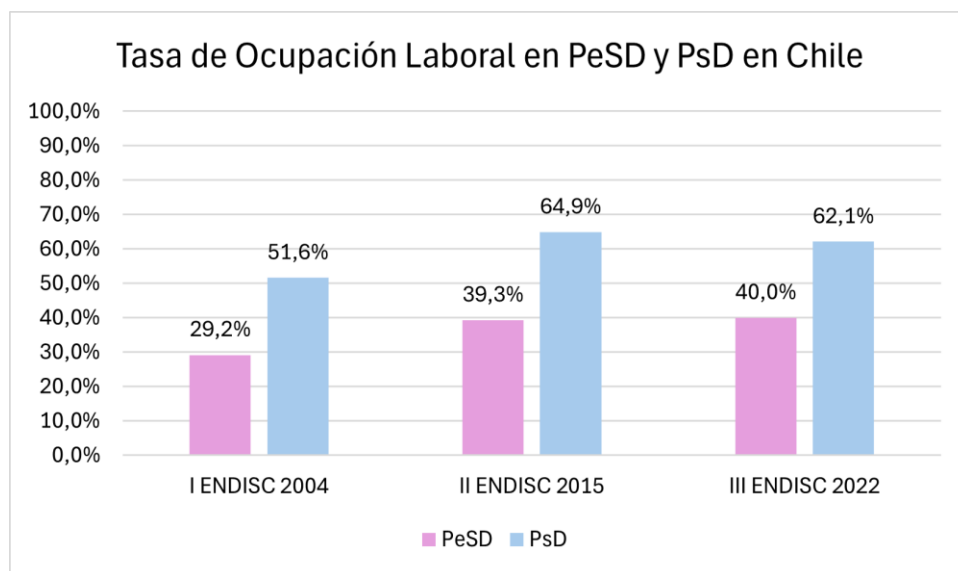
- el primer estudio (FND, 2005) compara las cifras del mercado laboral de las PeSD con la población total, por lo que para obtener la cifras de las PsD se restó la cantidad de personas señaladas en la población total con la cantidad de PeSD;
- dado lo anterior, para la tasa de desocupación laboral solamente se comparan las cifras de los resultados expuestos en el segundo estudio (SENADIS, 2016) y tercer estudio (SENADIS, 2023).

Según estos estudios, en el año 2004 el 12,9% de la población chilena de personas en situación de discapacidad, era alrededor de 2.068.072 personas, de las cuales un 94,3% (1.950.619 personas) es de 15 años o más, consideradas en edad de trabajar; en el año 2015 “un total de 2.836.818 personas desde los 2 años en adelante se encuentra en situación de discapacidad en Chile” (SENADIS, 2016) correspondiente al 16,7% de la población, de la cual un 91,8% (2.606.914 personas) es de 18 años o más, considerada en edad de trabajar; y en el año 2022 “el 17% de la población de 2 años y más estimada en Chile, tiene discapacidad. Esto corresponde a 3.291.602 personas” (SENADIS, 2022), de la cual un 77,2% (2.703.893 personas) es de 18 años o más, considerada en edad de trabajar.

Con respecto a las cifras del mercado laboral en Chile, primeramente, tenemos que la tasa de ocupación laboral ha aumentado de forma similar tanto para las PeSD como para las PsD, manteniendo una brecha relativamente constante de entre un 22% y 24% en los años correspondientes a los tres estudios, con una tasa de ocupación del 29,2% en 2004, un 39,3% en 2015 y un 40% en 2022 para el grupo de PeSD, y del 51,6% en 2004, 63,9% en 2015 y 62,1% en 2023 para el grupo de PsD (ver figura 1). Estas cifras indican que, durante el transcurso de 18

años, ha habido una mejora progresiva de los niveles de empleo, sin embargo, las normativas y políticas de inclusión laboral implementadas no han logrado reducir la desigualdad estructural. Además, considerando lo mencionado en el primer punto, la diferencia de la tasa de desempleo entre los años 2004 y 2015 se puede atribuir a los diferentes criterios de selección utilizados en el cálculo de las cifras para cada uno de estos años.

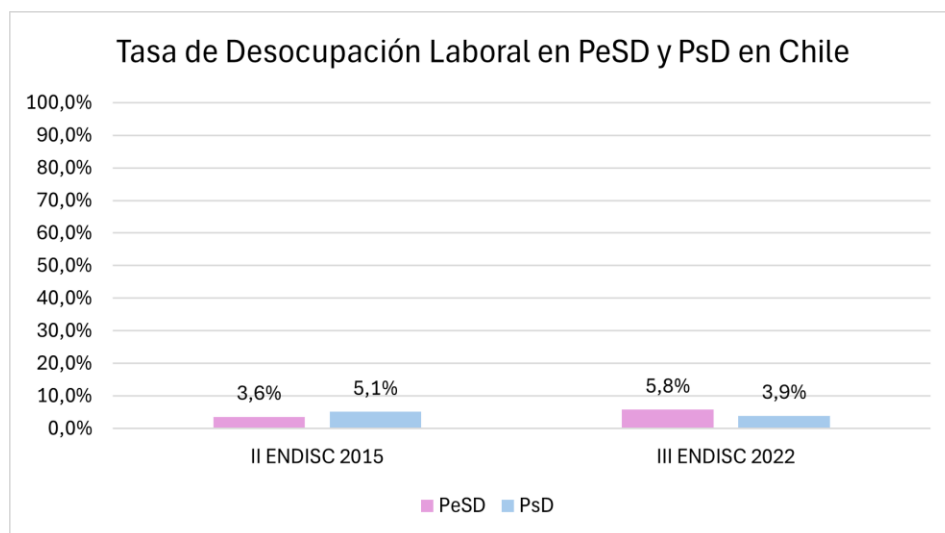
Figura 1: *Tasa de ocupación laboral en PeSD y PsD en Chile en 2004, 2015 y 2022.*



Elaboración propia a partir de la información según SENADIS.

Luego, respecto a la tasa de desocupación laboral, podemos ver que hay un aumento significativo de la cifra correspondiente a las PeSD desde un 3,6% en 2015 a un 5,8% en 2022, mientras que la cifra para las PsD se ve reducida de un 5,1% en 2016 a un 3,9% en 2022 (ver figura 2). Lo anterior se puede explicar por el impacto de la pandemia por COVID-19 entre los años 2020 y 2022, pudiendo interpretarse como una mayor vulnerabilidad del empleo de las PeSD y su estabilidad ante crisis sistémicas y shocks exógenos.

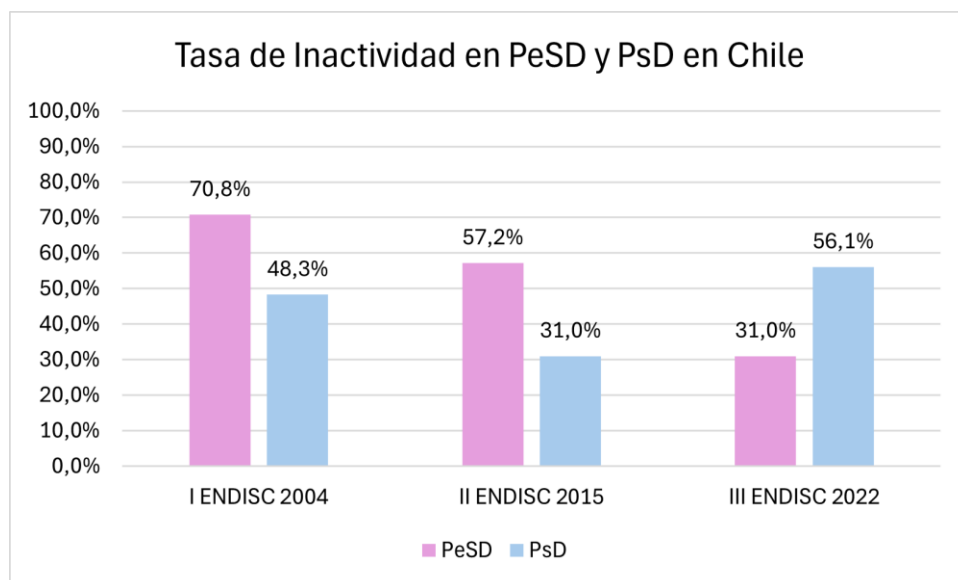
Figura 2: Tasa de desocupación laboral en PeSD y PsD en Chile en 2015 y 2022.



Elaboración propia a partir de la información según SENADIS.

Finalmente, para la tasa de inactividad nos encontramos con una caída constante y abrupta para el grupo de PeSD, de un 70,8% en 2004, a un 57,2% en 2015 y un 32% en 2022 (ver figura 3), indicando una mejora sostenida en acceso al mercado laboral para las PeSD, pudiendo explicarse por la promulgación de la ley de inclusión y el desarrollo de políticas para la inclusión laboral en consecuencia de esto.

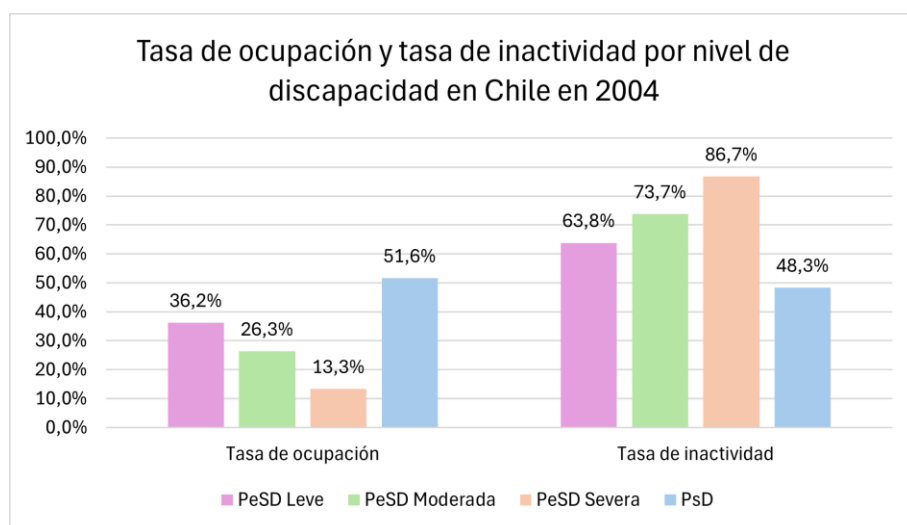
Figura 3: Tasa de inactividad en PeSD y PsD en Chile en 2004, 2015 y 2022.



Elaboración propia a partir de la información según SENADIS.

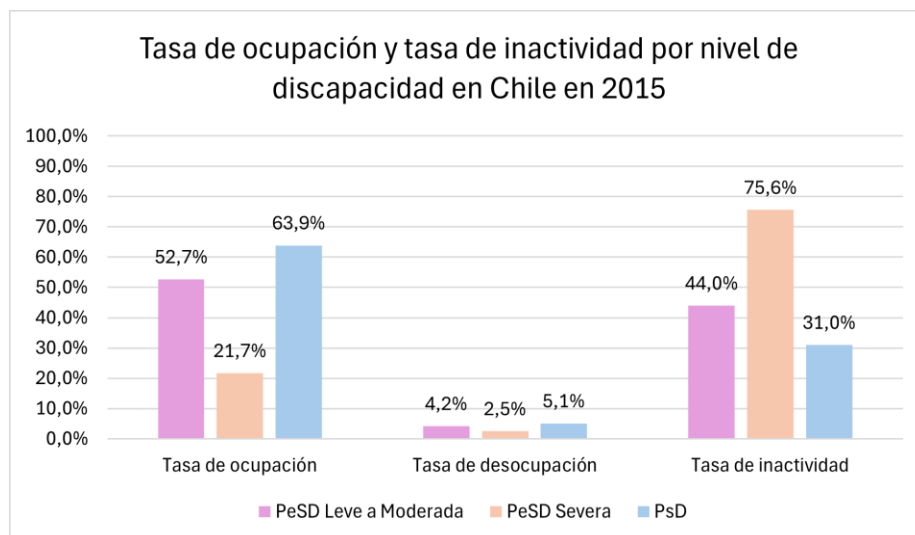
Respecto a la distribución de la población en edad de trabajar por grado de discapacidad, tenemos las siguientes cifras para la tasa de ocupación (ver figuras 4, 5 y 6): para el año 2004 tenemos una tasa del 36,2% de las personas con discapacidad (PcD) leve, un 26,3% de las PcD moderada y un 13,3% de las PcD severa, comparado con el 51,6% de las PsD; para el año 2015 tenemos una tasa del 52,7% para el grupo de PcD leve a moderada y del 21,7% para el grupo de PcD severa, comparado con el 63,9% para el grupo de PsD; para el año 2022 tenemos una tasa del 54,9% para el grupo de PcD leve a moderada y del 31,8% para el grupo de PcD severa, comparado con el 62,1% para el grupo de PsD. Asimismo, según grado de discapacidad, tenemos las siguientes cifras para la tasa de inactividad: para el año 2004 una tasa del 63,8% para el grupo de PcD leve, del 73,7% para el grupo de PcD moderada y del 86,7% para el grupo de PcD severa, comparado con el 48,3% para el grupo de PsD; para el año 2015 una tasa del 44% para el grupo de PcD leve a moderada y del 75,6% para el grupo de PcD severa, comparado con el 31% del grupo de PsD; y para el año 2022 tenemos una tasa del 41% para el grupo de PcD leve a moderada y del 64,4% para el grupo de PcD severa, comparado con el 32% del grupo de PsD. Finalmente, tenemos las siguientes cifras para la tasa de desocupación según grado de discapacidad: para el año 2015 tenemos una tasa del 4,2% para el grupo de PcD leve a moderada y del 2,5% para el grupo de PcD severa, comparado con el 5,1% para el grupo de PsD; mientras que para el año 2022 tenemos una tasa del 4,1% para el grupo de PcD leve a moderada y un 3,8% para el grupo de PcD severa, comparado con el 5,8% para el grupo de PsD.

Figura 4: Tasa de ocupación y tasa de inactividad por nivel de discapacidad en Chile en 2004.



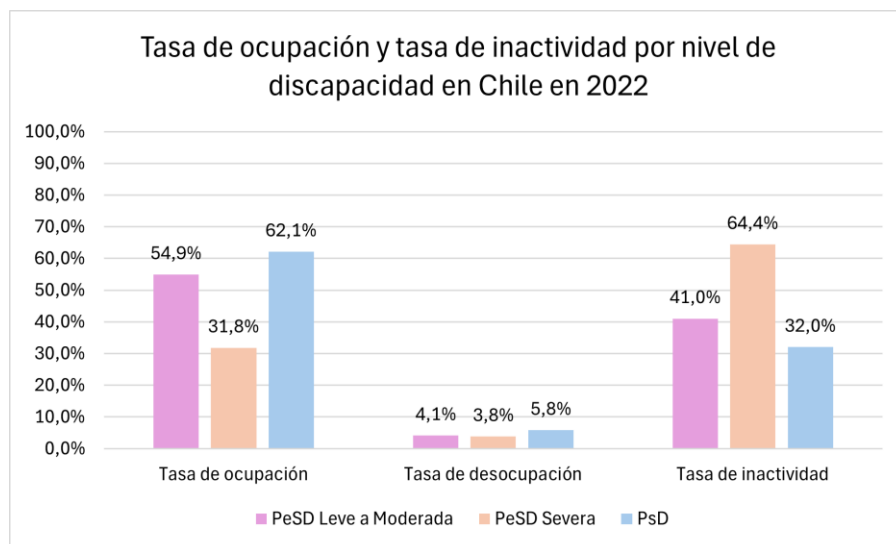
Elaboración propia a partir de la información según SENADIS.

Figura 5: Tasa de ocupación, tasa de desocupación y tasa de inactividad por nivel de discapacidad en Chile en 2015.



Elaboración propia a partir de la información según SENADIS.

Figura 6: Tasa de ocupación, tasa de desocupación y tasa de inactividad por nivel de discapacidad en Chile en 2022.



Elaboración propia a partir de la información según SENADIS.

Finalmente, en el tercer estudio, se incluye una nueva medición al informe, que visualiza la percepción de barreras que tienen las personas en situación de discapacidad en comparación con las PsD. Esta nueva perspectiva logra tomar en cuenta por primera vez el factor situacional en el estudio de la discapacidad en Chile, planteando mejor la posibilidad de optar por adaptar el ambiente laboral a las personas en situación de discapacidad, y a las personas en general. Según las cifras de esta medición, en 2022 un 52,3% de las PeSD perciben un entorno laboral facilitador, frente a un 87,6% de las PsD, y un 19,5% de las PeSD perciben un entorno laboral de barreras, frente a un 3,4% de las PsD.

Marco Biopsicosocial y Factores Ambientales

La CIF (OMS, 2001) define la discapacidad como un concepto que nace de la interacción entre las condiciones personales y de salud de una persona, y los factores ambientales a los que se enfrenta. Esto permite una perspectiva flexible frente a lo que se entiende por “situación de discapacidad”, y logra desprender el atributo “discapacidad” de la persona. En el año 2017, en su documento “Factores Ambientales y Discapacidad: Incidencia de los factores ambientales en el desempeño de las personas según su nivel de capacidad”, SENADIS define los factores ambientales como

“todos los factores externos que afectan la experiencia de discapacidad vivida por la persona, tales como dispositivos de ayuda, apoyo familiar, actitudes de otras personas, el sistema de salud o el diseño de lugares para socializar en la comunidad. Los Factores Ambientales incluyen al mundo físico natural con todas sus características, el mundo físico creado por el hombre desde ciudades hasta artefactos manuales y las demás personas con sus actitudes.”

En este sentido, una discapacidad se vuelve “discapacidad” en la medida que el entorno lo permite.

Crítica Académica a la Cuota

La ley de inclusión establece una cuota mínima de contratación reservada para personas en situación de discapacidad tanto en empresas privadas como en organismos públicos. Esta declaración modifica de forma directa el proceso de selección de personal de las organizaciones insertando personas en situación de discapacidad al mercado laboral, como se puede ver reflejado en las estadísticas descritas anteriormente. Sin embargo, la ley no cumple con garantizar el derecho al trabajo a las personas en situación de discapacidad o condiciones de

permanencia en este, dado que no aborda la raíz de la problemática que limita una inclusión laboral efectiva, como lo son las barreras a las cuales se enfrenta este grupo, y es aquí donde se definen los alcances de la ley y las limitaciones que presenta para promover y garantizar el derecho al trabajo en condiciones justas y equitativas para las personas en situación de discapacidad (Cea, 2021). Los procedimientos que se desarrollan en las organizaciones para cumplir con la normativa de inclusión laboral no siempre se alinean con el espíritu de promover la inclusión laboral que indica la ley de inclusión (Tejeda, 2023). En un ambiente laboral, todo trabajador es participante pleno de las interacciones sociales que suceden en él, sea una persona con o sin discapacidad, estas interacciones dan cuenta de prácticas cotidianas naturales necesarias que trascienden lo prescrito en la ley y los discursos gerenciales, y que dan sentido a la práctica de la inclusión. De esta forma, conocer a los trabajadores, sus interacciones y el ambiente laboral de una organización se vuelve fundamental para desarrollar prácticas de inclusión laboral efectiva (Núñez-Parra y Villalobos-Parada, 2023). “La inclusión [...] requiere un cambio en la cultura organizacional, en los procesos, en el lugar de trabajo, en la forma de relacionarse entre trabajadores y trabajadoras, porque no es la persona que se tiene que adaptar solamente a la empresa, si no que la empresa también debe adaptarse a la persona” (Ramírez, 2022).

Extrapolación del Fundamento a la Gestión de Personas en Organizaciones y

Recomendaciones

“Resulta relevante promover prácticas de recursos humanos flexibles y respetuosas de la diversidad humana” (Jara y Farah, 2022). “Dentro de las acciones que se sugieren, se encuentra adaptar los instrumentos que miden los riesgos psicosociales de los trabajadores, permitiendo a las empresas realizar análisis comparativos entre las personas con y sin discapacidad, ya que con

ello se puede tener un diagnóstico de las experiencias de vida durante la trayectoria laboral, permitiendo focalizar intervenciones organizacionales” (Jara y Farah, 2022). El cumplimiento de una inclusión laboral efectiva requiere, en gran parte, del compromiso y participación de la alta gerencia de las organizaciones, incluyendo comités representativos de los grupos prioritarios que trabajen en medidas y acciones por una mejor inclusión, y que exista un monitoreo de este cumplimiento mediante la medición de los resultados. Se requiere la adaptación de los procesos de gestión de personas y el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva (Ramírez, 2022).

Problema Práctico Identificado

La literatura al día de hoy deja en evidencia la brecha que existe entre lo que dictan las normativas y lo poco que realmente se logra al poner dichas normativas en práctica. Si bien la ley impulsa a mejorar los índices del mercado laboral, no logra promover una inclusión laboral real, dado que deja de lado el factor social, la vivencia personal de los trabajadores y de las personas en situación de discapacidad, y la intuición de inclusión que existen en las interacciones sociales de un ambiente laboral. La normativa vigente al día de hoy trata de abordar de forma general y en términos numéricos, un aspecto social y subjetivo. Es por esto que las organizaciones se encuentran en la necesidad de protocolos que promuevan prácticas en beneficio de la inclusión laboral desde la caracterización de sus propios ambientes, y logren una aproximación consecuente con las vivencias internas de sus trabajadores.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen las definiciones de los principales conceptos tratados en este estudio que componen el marco teórico.

Ajustes razonables: “los ajustes razonables son adecuaciones puntuales que, sin perjudicar a los demás, permiten que una persona con discapacidad [...] ejerza sus derechos a la participación y acceso” (Arias C., 2023).

Barreras: “son todos aquellos factores en el entorno de una persona que, cuando están presentes o ausentes, limitan el funcionamiento y generan discapacidad” (OMS, 2001).

Adicionalmente, se definen los siguientes tipos de barreras:

- Barreras actitudinales: “[...] corresponden a estereotipos en los que se da por hecho que las personas con discapacidad no están sanas, que tienen mala calidad de vida, etc. En esta categoría también se incluyen los prejuicios y la discriminación” (López M.J., 2024).
- Barreras comunicacionales: “son las que enfrentan personas cuya discapacidad se relaciona con la audición, el habla, la lectura, la escritura o el entendimiento, y que, por lo tanto, utilizan mecanismos alternativos para comunicarse [...]” (López M.J., 2024).
- Barreras físicas: “se refiere a todo obstáculo en el entorno estructural que dificulte, impida o bloquee el desplazamiento o acceso de una persona a un espacio [...]” (López M.J., 2024).
- Barreras sociales: “son las condiciones sociales en las cuales las personas nacen, crecen, viven, aprenden, trabajan y envejecen. Estas pueden generar barreras para las personas con discapacidad principalmente por la vinculación que existe entre discapacidad y pobreza” (López M.J., 2024).

Cultura organizacional: “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2017).

Dirección de personas: o administración de recursos humanos; proceso que trata con las personas como socios activos de la organización y no como simples recursos; es una función estratégica que busca alinear las necesidades organizacionales con las individuales, reconociendo la variabilidad, inteligencia, iniciativa y capacidad de desarrollo de las personas (Chiavenato, 2009).

Discapacidad: “el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona y sus factores personales, y los factores externos que representan las circunstancias en las que vive esa persona” (OMS, 2001).

Para efectos de este estudio se considerarán las discapacidades descritas por la fundación Avanza Inclusión en su artículo “Tipos de Discapacidad: Definiciones y clasificaciones esenciales” publicado el 20 de agosto de 2024.

Discapacidad física: Se da cuando una persona tiene un estado físico que le impide de forma permanente e irreversible moverse con la plena funcionalidad de su sistema motriz. La discapacidad física está relacionada con el cuerpo, miembros y órganos, en general.

Discapacidad intelectual: Se refiere a limitaciones en funciones intelectuales que pueden afectar las capacidades de comprensión, memoria y aprendizaje de las personas, quienes pueden tener dificultades para llevar una vida autónoma.

Discapacidad psicosocial: Personas cuya condición de vida implica una alteración psicológica a causa de algún trastorno mental, y que, al interactuar con diversas barreras, se ve impedida su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las

demás. Puede estar asociados a depresión, trastorno de ansiedad, psicosis, trastorno bipolar, esquizofrenia y trastorno de espectro autista.

Discapacidad sensorial:

- **Auditiva:** Personas que presentan en forma permanente deficiencias en las funciones sensoriales relacionadas con la percepción de los sonidos y la discriminación de su localización, tono, volumen y calidad. Estas personas, al interactuar con un entorno que le presenta barreras o es poco accesible, como consecuencia, presentan diferentes grados de dificultad en la recepción y producción de mensajes verbales y, por tanto, para la comunicación oral.
- **Visual:** Cualquier manifestación física que conlleve problemas en la calidad de la visión de un individuo, pudiendo ser resultado de múltiples factores como traumatismos, infecciones virales, edad, causas hereditarias o congénitas.

Grados de discapacidad: el Estado de Chile califica y certifica una discapacidad con base al estado funcional de las personas, mediante el Sistema de Calificación y Certificación de la Discapacidad, efectuado por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN). Para esto, existen los siguientes grados calificados según el rango en el que una condición de salud previamente indicada por un o una profesional médico limita el desempeño de sus actividades de la vida diaria y social:

- **Persona sin discapacidad:** rango del 0% al 4%.
 - **Persona con discapacidad leve:** rango del 5% al 24%.
 - **Persona con discapacidad moderada:** rango 25% al 49%.
 - **Persona con discapacidad severa:** rango del 50% al 94%.
- Persona con discapacidad profunda:** rango del 95% al 100%.

Inclusión efectiva: se define como un proceso que “requiere de esfuerzos coordinados por los gobiernos, las organizaciones de empleadores y los sindicatos, junto con una amplia red de actores de la sociedad civil”. Consiste en “cambiar el paradigma y poner el foco en las capacidades de la persona que busca un trabajo por sobre la discapacidad”, asumiendo un “compromiso conjunto y colaborativo [...] para adaptar los entornos y procesos de acuerdo con las necesidades de las personas”, e “identificar y eliminar las barreras, visibles e invisibles, que obstaculizan el acceso al mercado laboral en igualdad de condiciones” (OIT, 2024).

Inclusión laboral: “es un proceso con enfoque de derechos, que busca asegurar la igualdad de oportunidades para todos y todas, reconociendo que hay personas que se encuentran en desventaja para ejercer sus derechos” (López M.J., 2022).

Indefensión aprendida:

La indefensión aprendida es la expectativa de que las propias respuestas no pueden controlar los resultados de una situación, desarrollada después de exponerse repetidamente a un evento adverso que resultó incontrolable (Yela Bernabé y Marcos Malmierca, 1992). En términos más aplicados, se define como la falta de motivación y el fracaso para actuar tras exponerse a un estímulo no placentero, sin que el individuo pueda ejercer control sobre él (Galindo y Ardila, 2012). Lo central del fenómeno no es la adversidad en sí misma, sino la creencia aprendida de que nada de lo que la persona haga cambiará el resultado. (Lorenzini N., 2026)

Políticas organizacionales:

Se define como el conjunto de normas y principios que rigen el comportamiento de los colaboradores de una compañía, así como la toma de decisiones por parte de los directivos. Su diseño es estructurado y deliberado, lo que quiere decir que se hace con

pleno conocimiento de los efectos esperados y tiene un orden para poder cubrir todos los aspectos que busca. (Comunicaciones Coomeva, 2022)

Personas en situación de discapacidad: según el glosario de SENADIS “Son aquellas personas que, en relación a sus condiciones de salud física, psíquica, intelectual, sensorial u otras, al interactuar con diversas barreras contextuales, actitudinales y ambientales, presentan restricciones en su participación plena y activa en la sociedad”.

Sensibilización: en este estudio se utilizará como sinónimo de “toma de conciencia”, que se define como “la capacidad que tiene una persona de ser consciente de la realidad de otra persona, de ser sensible ante ella y receptivo con su problema y solución” (Valdebenito D., 2024).

METODOLOGÍA

Descripción del Enfoque

Este estudio tiene un enfoque cualitativo, diseñado como un estudio exploratorio con entrevistas individuales a personas clasificadas en dos grupos relevantes para la inclusión laboral: personas chilenas en situación de discapacidad con experiencia laboral, y personas en cargos de gestión de personas o de la inclusión en organizaciones en Chile. Para las entrevistas se utilizó contenido agrupado por temáticas abordadas con los entrevistados, como lo son los antecedentes generales, el entorno laboral, el entorno social, las barreras, la gestión de la inclusión, la experiencia con la ley de inclusión y, finalmente, una sección abierta que permite plantear cualquier aspecto no considerado previamente.

Técnicas de Recolección y Análisis de Datos

Para la recolección de los datos a analizar en este estudio se utilizaron entrevistas semiestructuradas que fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis. La modalidad de las entrevistas se definió a conveniencia de los entrevistados, con las opciones de realizarla a través de Zoom o de forma presencial. Se tomó una muestra por conveniencia formada por los casos disponibles que cumplieran los siguientes criterios específicos:

- Primer grupo: personas en situación de discapacidad, con experiencia laboral, con trayectoria de vida en Chile.
- Segundo grupo: personas en un cargo de gestión de personas, gestión de inclusión o recursos humanos, con experiencia en procesos de inclusión, que trabajen en una organización regida por las leyes chilenas.

El contacto con las personas entrevistadas se realizó, inicialmente, mediante la difusión de un aviso a través historias en Instagram² en el que se describía el perfil de las personas buscadas para participar en el estudio. A partir de estas publicaciones, algunas personas facilitaron el contacto de conocidos dispuestos a ser entrevistados y participar del estudio. Posteriormente, durante las entrevistas, se solicitó a los participantes que compartieran información de otras personas interesadas en participar en cualquiera de los dos grupos de estudio, lo que permitió ampliar la muestra de manera orgánica.

Justificación del Diseño

La metodología utilizada en este estudio es adecuada para poder explorar vivencias subjetivas y procesos no cuantificables mediante la expresión libre de experiencias personales, aportando profundidad y permitiendo obtener la diversidad de percepciones desde ambos lados del tema de estudio, que funcionan como evidencia para diseñar recomendaciones aplicables en la inclusión laboral, manteniéndose así en línea con el carácter cualitativo del estudio.

Además, para la población entrevistada en el grupo de PeSD, se buscó acotar la población por el criterio de “trayectoria de vida en Chile” con el fin de asegurar que la vivencia de la persona entrevistada está influida por normas, políticas, barreras y recursos del contexto chileno. Esto garantiza que las experiencias laborales relatadas estén marcadas por el entorno legal, social y cultural chileno, y así su análisis y posteriores recomendaciones desarrolladas sean consecuentes con el público objetivo de estas.

Caracterización de la Muestra

Se entrevistó a un total de 10 personas, de las cuales 7 pertenecen al grupo “personas chilenas en situación de discapacidad con experiencia laboral”, y 3 pertenecen al grupo

² Revisar Anexo 6 para visualizar el aviso compartido a través de historias Instagram.

“personas en cargos de gestión de personas o de la inclusión en organizaciones en Chile”. De las 10 entrevistas, 9 fueron realizadas de forma remota, y una de forma presencial, siendo esta última a una de las personas del primer grupo de entrevistados.

A continuación, se presenta un resumen de los perfiles de los entrevistados según cada grupo de entrevistados y según los criterios relevantes al estudio.

Grupo 1: Personas En Situación De Discapacidad

Según Tipo de Discapacidad.

- Discapacidad física: 5.
- Discapacidad sensorial auditiva: 1.
- Discapacidad psicosocial: 1.

Según Grado De Discapacidad.

- Discapacidad leve: 1.
- Discapacidad moderada: 1.
- Discapacidad severa: 4.
- Discapacidad profunda: 1.

Según Situación De Empleo.

- Personas empleadas: 6.
- Personas desempleadas: 1.

Según Certificación.

- Discapacidad certificada por COMPIN: 7.

Grupo 2: Personas En Cargos De Gestión De Personas / De La Inclusión

- Gerente de recursos humanos: 8 años de antigüedad en el cargo, involucrada en tareas de gestión de personas, reclutamiento, capacitación, desarrollo, comunicación interna, sustentabilidad y diversidad e inclusión.
- Gerente de recursos humanos y administración, 6 años de antigüedad en el cargo, involucrada en tareas de selección de personal, capacitación y desarrollo organizacional.
- Encargado de la unidad de gestión y desarrollo, 7 años de antigüedad en el cargo, involucrado en tareas de procesos internos de selección, contrataciones, políticas, inducciones, ingresos y egresos, traslados de las personas por casos especiales.

RESULTADOS

En línea con las temáticas usadas para seccionar las entrevistas, los resultados se dividen en secciones similares. A continuación, se presentan los hallazgos organizados en cinco ejes temáticos para el grupo de personas en situación de discapacidad que recogen sus experiencias laborales, percepciones y desafíos enfrentados; y en dos ejes temáticos para el grupo de personas en cargos de gestión de personas y de la inclusión, los cuales integran sus relatos respecto a las prácticas organizacionales.

Resultados de las Entrevistas a Personas en Situación de Discapacidad

Condicionamiento de la Trayectoria Laboral

Cuando se abordó este tema en las entrevistas, las respuestas fueron tanto positivas como negativas; no obstante, los relatos dan cuenta de situaciones en las que las personas han debido tomar decisiones personales frente a su discapacidad, ajustando su trayectoria laboral en función de sus posibilidades y prioridades. De lo anterior se desprende que el grado en que la trayectoria laboral resulta condicionada varía según lo dispuesto por y para la persona, más no muestra relación con el tipo o nivel de discapacidad.

A modo de ejemplo, se encuentran relatos que mencionan la elección de áreas de trabajo menos exigentes físicamente debido a la discapacidad, así como testimonios de quienes han priorizado la estabilidad laboral y su bienestar personal. Así se puede evidenciar en el relato de una entrevistada con trastorno del espectro autista en rango de discapacidad leve (desde ahora, Entrevistada 1):

Una vez que me contrataron [...] yo me aseguré de mantenerme ahí [...] yo necesitaba tener ciertas cosas ya como estables [...] yo trataba de mantener ese trabajo súper estable y me esforzaba y hacía todo para que, no sé, pues no dar motivos para que me sacaran de

eso. Entonces, desde ese punto de vista, mi recorrido laboral es consecuente con mi condición autista, trato de no buscar muchos cambios, aun cuando a veces me han ofrecido cambios, pero yo como que pongo en la balanza y digo no, como que trato de hacer primar mi bienestar buscando el equilibrio en todo, [...] siempre, sin saberlo, siempre buscaba el bienestar, mi bienestar psicológico, porque significaba que todos los demás iban a andar bien. (Entrevistada 1)

Otro entrevistado, con una discapacidad motora severa producto de una intervención neuroquirúrgica (desde ahora, Entrevistado 2), dijo:

En las dos áreas [de trabajo] obviamente esta enfermedad ha tenido impacto, en lo docente, yo antes de esta circunstancia yo creo sin temor a exagerar [...] me parece que era la mejor encuesta docente del departamento [...] la verdad es que los alumnos me trataban muy bien en mi encuesta, obviamente que después esto cambio hartito porque la gente muchas veces no me entiende, yo hago lo mejor posible para transmitir la idea con claridad pero evidentemente tengo problemas biológicos así que hay algunas dificultades, entonces en lo docente ha tenido un impacto.

Y en la parte de investigación y proyectos también ha tenido impacto principalmente porque en todas las partes donde me piden hacer informes es bien difícil, porque en el área mía muchas de las cosas las tienes que reportar en inglés, [...] y yo uso un software que yo le dicto y escribe, pero el software me entiende en español, en inglés no me entiende, [...] entonces me toca resolver, corregir y editar muchas de las cosas que escribo, y en inglés en particular se me vuelve imposible, [...] eso se me pone cuesta arriba [...] como estoy más lento me significa trabajar 24/7. (Entrevistado 2)

Otra entrevistada, con discapacidad auditiva adquirida en su niñez (desde ahora, Entrevistada 5), dijo:

Yo siento que de repente sí ha habido... como diferencias. [...] por ejemplo tareas en las que uno tenía que llamar por teléfono a los pacientes. Y a mí no me lo pedían, obviamente. Porque yo no lo iba a entender, pero [...] le pedían a un compañero que llamara a todos los pacientes y a mí me pedían, no sé, que... recortara los papeles y los plastificara o cosas así. Entonces, obviamente, yo entendía que no iba a poder rendir bien. (Entrevistada 5)

Asimismo, los relatos muestran que, en general, las personas entrevistadas han tomado un rol activo en la manera en que su discapacidad influye en su trayectoria laboral, gestionando sus decisiones y oportunidades. En este sentido, se destaca el caso de un entrevistado que tiene tetraplejía producto de un accidente (desde ahora, Entrevistado 3), que señaló explícitamente que su trayectoria no se ha visto condicionada por su discapacidad.

En realidad, en absolutamente nada [...] en estos veintitantos años que te digo, en realidad me he ganado mi espacio en función de mi capacidad en las distintas áreas donde yo me he desenvuelto [...] en las cuales mi expertise me ha permitido mantenerme todo este tiempo. [...] Mi condición es algo, entre comillas natural para mí, o sea, en función de mis limitaciones, es lo que yo he ido construyendo en el día a día, y no solamente desde el punto de vista personal, sino que también laboral y social. [...] El tema de la actitud es súper importante y a veces mucho más importante que la misma preparación que tú puedas tener o el currículum. [...] Yo fui a una entrevista [...] y me cuestionaron el tema de cómo yo iba a llegar todos los días, [...] yo les dije: no, no necesito nada especial. Y cómo me movilice [...] es un tema personal. [...] Evalúame por las

capacidades y por la oferta que les voy a dar. [...] Para mí esto es un desafío y yo sé que para usted también. [...] Dame tres meses de prueba o dame un mes de prueba y en función de eso después seguimos conversando. (Entrevistado 3)

No obstante, esta situación contrasta con lo relatado por personas con discapacidad psicosocial, quienes evidencian que, más allá de su desempeño, enfrentan barreras sociales que limitan sus oportunidades laborales. Al respecto, se presenta el siguiente relato:

Yo sé que entrego mi trabajo y yo sé que lo hago impecable [...] muchas veces fui elegida mejor compañera y mejor funcionaria [...] yo decía ¿qué más tengo que ganarme para que me suban el sueldo y por último me den más responsabilidad? Entonces, claro, ahí es donde entran todos los códigos [sociales], que yo creo que hay cosas que yo no sé, no sé cuál es el código para poder llegar a ese tipo de instancias. [...] Yo veo gente que, a veces no hacen nada, o que, porque le caen bien a alguien o es del estilo de tal persona, tal jefatura, entonces esa jefatura le sube el sueldo y le da más responsabilidad. (Entrevistada 1)

En primera instancia, la situación se podría atribuir a conflictos de interés dentro de la organización, sin embargo, es importante considerar que, en este tipo de instancias, las relaciones desarrolladas y la cercanía entre los trabajadores se vuelve crucial, aspectos que en personas con discapacidad psicosocial se pueden ver dificultados, lo que deja en evidencia la pérdida de oportunidades laborales por barreras sociales.

Como se mencionó al principio, esto da cuenta de que no existe una relación entre el rango de discapacidad de la persona y el condicionamiento de su trayectoria laboral, y evidencia que esto último está más definido por las características propias de la persona, como su personalidad, su cultura, su trayectoria de vida, y los factores sociales y ambientales en esta.

Vivencias en Procesos de Selección

En su mayoría, los relatos pertinentes a esta sección dan cuenta de barreras sociales, como es el caso de una entrevistada con mielomeningocele (desde ahora, Entrevistada 4):

Bueno, no me afectó tanto el tema como de movilizarme, porque ando para todos lados sola, pero yo creo que la discapacidad ha dificultado en que me den trabajo. [...] Yo varias veces postulé, y me llamaban, [...] y llegaba el momento donde mencionaba que tenía discapacidad, y ahí empezaban los ‘pero’. [...] En una empresa, [...] que justo fue la pandemia, pregunté si existía la posibilidad de teletrabajo [...] y me dijeron que se necesitaba una persona presencial, con cero disposición. [...] Eso desmotiva, porque uno se frustra: ya estudió, se sacó la mugre para tener una profesión y salir al mundo laboral como todas las personas, y que no le den la oportunidad, para mí eso fue frustrante.

(Entrevistada 4)

En paralelo a este relato, una persona entrevistada con disparemia espástica (desde ahora, Entrevistada 7) cuenta:

Hubo una postulación que hice a una farmacia independiente y me dijeron que no, y su negativa fue porque no tenían estacionamiento para personas con discapacidad y yo así, “pero es que yo no manejo”. Me dijeron, “ah, bueno, la llamaremos”. [...] Nunca me llamaron y, hay otra que tuve [...] cuando postulé a [una farmacia de cadena]. Ellos tienen un departamento de inclusión y esta señora, [...] que es la jefa del departamento de inclusión. [...] La señora me llamó y me dijo, “eh, ya coordinamos la entrevista, pero a mí me gustan las entrevistas presenciales” y yo le dije, “ya, yo no tengo ningún problema ¿en qué lugar de Viña es?” [...] Me dijo, “no, no es en Viña, es en Santiago”. Y yo le dije, “eh, pero es que le acabo de decir que yo tengo discapacidad, me cuesta mucho

moverme y espera que yo vaya a Santiago a la entrevista presencial porque a usted le gusta entrevista presencial, ¿lo puede hacer online, así por Zoom?”, “ah, sí” me dijo, “ningún problema”. [...] Me citó para un día y yo me conecté como media hora antes. [...] La señora no se presentó [...] Yo estuve esperando ahí como 45 minutos, nunca llegó. [...] Y ella llamó, así como a las tres horas después [...] “ay es que no alcancé a conectarme porque, eh, yo vivo en Santiago y me demoré en llegar”. (Entrevistada 7)

Similar a lo abordado al final de la sección anterior, también se muestran barreras sociales invisibles, como lo es en situaciones que implican tener que mostrar confianza y desenvoltura social para lograr ganar un puesto de trabajo. Esto se puede ver reflejado en el siguiente relato:

Yo pude encontrar mi trabajo actual porque había una persona conocida que nos encontramos en la calle un día, [...] le conté que estoy buscando trabajo [...] y me dijo: mira, justo estamos buscando una persona del área de laboratorios, así que escíbeme al correo. [...] Si yo no hubiese tenido esa persona conocida, posiblemente nunca me hubiera enterado de ese trabajo. [...] Yo creo que uno generalmente recurre a personas conocidas, pero, por ejemplo, así de la nada, de cero [...] a mí me resulta difícil. De hecho, he postulado a otros trabajos [...] y fui a las entrevistas. En la primera [...] fue cuático, porque [...] en un momento me preguntaron algo así como, ¿y tú por qué querías venirte para acá? Y no sé por qué, me puse a hablar de mi hija, y casi me puse a llorar. [...] Entonces, claro, no es fácil. (Entrevistada 1)

La entrevistada complementa:

Yo siempre aprovechaba las instancias de trabajo, [...] mi problema no es trabajar, yo encantada trabajo, y me gusta aprender cosas nuevas y todo. Mi tema es... Poder acceder

a eso. [...] Por ejemplo, a mí me cuesta eso de ser canchera. [...] Hablar de mí, por ejemplo, eso no lo tengo. Solo en pocas ocasiones he hecho ese esfuerzo, y me sentí absolutamente rara. (Entrevistada 1)

Con todo esto, durante los procesos de selección, los relatos dan cuenta de barreras visibles e invisibles, que van desde la discriminación por la condición física de las PeSD hasta dificultades para expresar sus capacidades en entrevistas formales, lo que se traduce en un desgaste emocional y energético para quienes buscan insertarse en el mundo laboral.

Experiencia con la Inclusión Laboral y la Accesibilidad

Esta sección se refiere a las experiencias de las personas en situación de discapacidad en relación con procesos de inclusión en las organizaciones y su percepción sobre el concepto de inclusión que estas mismas manejan. En este sentido, se relatan diversas experiencias al respecto, sin embargo, todos los relatos parecen converger en un mismo punto: más allá de las políticas y normativas implementadas en las organizaciones, y de la fiscalización destinada a garantizar su cumplimiento, lo que realmente parece impactar de forma positiva es la conciencia social y el conocimiento respecto a las discapacidades y las realidades de las personas que las viven, e incluso más allá de ello, una mentalidad abierta y dispuesta a familiarizarse con dichas realidades.

En este sentido, en las entrevistas se habla de que existe una buena disposición por parte de las organizaciones para implementar la inclusión y realizar las acomodaciones necesarias para las personas en situación de discapacidad. Sin embargo, los relatos dan cuenta de dos aspectos críticos al momento de ejecutar estas acciones:

- Primero: la persistencia de desinformación y la falta de motivación interna para familiarizarse con las discapacidades.

- Segundo: la baja velocidad de respuesta y acción por parte de las organizaciones.

Ambos aspectos, observados de manera recurrente en los testimonios, provocan que los intentos de inclusión y acomodaciones implementadas resulten ineficientes, no logrando cubrir la totalidad de las necesidades que emergen en el quehacer laboral diario de este grupo.

Al respecto, el siguiente testimonio expone una dimensión crítica de la accesibilidad que suele ser ignorada por las áreas encargadas de la gestión de la inclusión: las barreras comunicacionales.

Muchas veces me faltó un poco de accesibilidad a las informaciones en ese sentido porque nunca supe para qué llamaban o por qué llamaban a los pacientes. O sea, sé que los llamaban para agendar horas y cosas así, pero nunca supe [...] qué era lo que les preguntaban a los pacientes. (Entrevistada 5)

De esta manera, al no abordar estas barreras, se desatiende el flujo diario de la información interna. Este problema no solo disminuye la autonomía del trabajador, sino que genera una exclusión sutil pero constante dentro del espacio laboral.

En este sentido, es imperativo tener en consideración que las acomodaciones para las diferentes situaciones de discapacidad no siempre constituyen una tarea puramente mecánica o una implementación de una única vez. Al contrario, exigen una revisión dinámica y adaptativa. De forma recurrente, en las conversaciones con los entrevistados se observó la necesidad de contar con una figura especializada o un área en las organizaciones que se encargue directamente de supervisar y garantizar el correcto funcionamiento continuo de las acomodaciones hechas para las PeSD. Para ilustrar mejor este punto, a continuación, se presenta el siguiente relato:

Yo creo que el único impedimento, pero yo creo que es porque fue falla de la empresa, [...] que nosotros tenemos un rack donde están el módem y el Cisco, el que les da sistema

a las cajas. Y ese rack, justo en nuestra sucursal está super alto. Está más alto de lo que la ley permite. [...] Entonces, cada vez que pasa algo con el Cisco o con el internet, yo tengo que pedirle a algún auxiliar [...] “¿se puede subir?” yo no me puedo subir allá arriba, incluso hasta a ellos les cuesta. [...] Las veces que falla el internet tengo que estar a expensas de que alguien me ayude. Y eso igual es como penca. (Entrevistada 7)

Experiencias con Relaciones Laborales

En este aspecto, las interacciones con pares y jefaturas varían significativamente, yendo desde dinámicas de apoyo mutuo hasta manifestaciones de violencia simbólica. En una primera instancia, los relatos destacan vínculos cotidianos positivos; sin embargo, incluso dentro de las relaciones percibidas como cercanas, emergen barreras comunicacionales sutiles que dificultan una inclusión plena. Este fenómeno se observa en el testimonio de la Entrevistada 5, quien describe cómo la falta de adaptabilidad del entorno social genera espacios de exclusión involuntaria:

Me llevo súper bien con ellos. Yo igual tengo como un humor quizá un poco negro, entonces, de repente igual yo misma me molesto cuando de repente no escucho o cosas así. [...] Pero a veces ha pasado que tiran una talla y yo no la escuché y todo el mundo se ríe. [...] Entonces igual en ese momento es como [...] ¡pucha!, [...] de repente me ha pasado que no podía escuchar o no podía reírme de la misma talla. [...] De repente igual me han molestado y yo no me he dado cuenta. [...] En otros momentos me ha pasado que les digo como ¿qué hiciste? y me repiten, [...] o de repente me han dicho como “no, no, nada”. Pero igual allí es como pucha, igual por algo te estoy preguntando, porque quiero saber. Ahí de repente es como que te quedas un poco con las ganas de querer saber [...]. Pero es algo que uno se acostumbra. (Entrevistada 5)

La expresión "es algo que uno se acostumbra" revela la normalización de estas barreras, donde el trabajador en situación de discapacidad asume el costo emocional de la desconexión social para mantener la armonía laboral.

Por otra parte, los relatos también dan cuenta de dinámicas de hostilidad explícita que afectan directamente la permanencia y la identidad laboral de las personas. Los impactos de entornos laborales hostiles pueden afectar negativamente la seguridad del profesional, requiriendo de redes de apoyo para mitigar el daño emocional. Esto relata la Entrevistada 7, quien, tras vivir un fuerte episodio de maltrato en su primera práctica profesional, logró reinsertarse gracias al soporte de su entorno:

Yo le había hecho [al dueño de la farmacia] unos papeles que me había pedido [...], y me acuerdo que yo lo único que hice fue avisarle que había mandado todos los papeles por correo electrónico, y él llegó un día enojado y me dijo que por qué le avisaba que había mandado el correo electrónico si estaba de vacaciones, y me empezó a gritar [...], y me dijo cosas super feas, así como que “ni para mi reemplazo me sirves”, o incluso atacó mi discapacidad, me dijo [...] “a mí no me interesa que tú tengas las patas chuecas” [...]. Y la cosa es que me fui al baño y me dio así como una crisis de pánico, y ahí como que me calmé un rato [...], y aparte de ningunearme, como persona con discapacidad, me [impugnó] como profesional, me dijo así como, “si sigues así, te vas a quedar solamente como [...] auxiliar de farmacia” [...]. Y ahí me acuerdo que yo dije “voy a terminar mi turno [...] me voy a las 5 de aquí y no vuelvo”. (Entrevistada 7)

En contraste con esta situación, la entrevistada menciona más adelante en su relato:

Hice un reemplazo como de dos o tres días en la farmacia de un amigo mío de la universidad. [...] Y ahí fue como justo después de que pasó esto [maltrato por parte de su

jefe anterior], como que me hizo como recobrar la confianza porque los dueños también eran jóvenes y me dijeron, “tú eres super buena profesional”. [...] Así que eso me ayudó hartito como a volver a retomar la confianza porque la verdad es que yo ya no quería trabajar allí. [...] me sentía, así como, “no, no, no soy nada”. Y eso como que me subió mucho la moral.” (Entrevistada 7)

Ante este tipo de conflictos y agresiones, los trabajadores se ven obligados a desarrollar estrategias individuales de protección para reducir su vulnerabilidad. Esta situación se evidencia en el siguiente testimonio:

La discapacidad en ese tiempo no era tema, así que yo hacía todo lo que tenía que hacer y generaba mis estrategias para no verme afectada, a pesar de que igual llegaba mal a la casa generalmente, y tenía una compañera que trabajaba conmigo que me hacía bullying [...], directamente acoso al laboral.

Con mis compañeros armé una estrategia para no sentirme vulnerable. [...] Generé una forma de comunicarme en la cual no expreso emociones, y si lo hago, es cuando cabe esa emoción en ese momento [...]. Cuando alguien es complejo, lo que hago es ya no preguntarle, o le escribo por correo [...]. Con la gente más cercana [...] hay hartito apoyo, me siento en la libertad de apoyar y de sentirme apoyada también. (Entrevistada 1)

Asimismo, las agresiones verbales y el uso de sobrenombres basados en la condición de la persona exponen cómo los prejuicios invalidan el esfuerzo y el desempeño profesional del trabajador. Al respecto, un entrevistado con discapacidad física producto de un accidente en su juventud en el que perdió un brazo (desde ahora, Entrevistado 6), relata:

Al enterarme de que mi colega de trabajo [...] que ande colocando sobrenombres [...] que ande hablando por ahí y comente con mis colegas [...] me afectó de que me llamara,

no sé, [...] que me tuviera el sobrenombre de “chongo”, que me pusiera “don farmacia” porque yo ando con mis remedios.

[...] Me sacaba la crema aquí, demostrando tanto en estudios como que tengo la disponibilidad, hago lo que me piden, incluso mucho más de lo que me piden y viene una pendeja que tiene, no sé, 38 años y que no le ha costado nada, el papá le ha dado todo, y que venga y te ponga estos sobrenombres claro, como que eso sí, eso me duele.

(Entrevistado 6)

Estas experiencias evidencian que el entorno de relaciones laborales es complejo y ambivalente. Si bien puede constituir una fuente de contención y compañerismo, la persistencia de barreras actitudinales genera un desgaste psicológico que obliga a las personas en situación de discapacidad a desplegar un trabajo emocional adicional para proteger su integridad y permanencia en la organización.

Enfrentamiento a las Barreras

En esta sección se reúnen relatos acerca de las experiencias de las personas entrevistadas al momento de enfrentarse a barreras que condicionan su participación laboral. Más allá de las disposiciones organizacionales, lo que se refleja es la experiencia de quienes deben lidiar con estas situaciones en su día a día, ofreciendo una perspectiva directa de sus reflexiones en torno a la discapacidad.

La manera en que estas barreras se presentan en la interacción cotidiana puede apreciarse en el siguiente testimonio:

Muchas veces, de hecho, fue muy irónico, porque me tocó una paciente que tuvo un ACV muy reciente [...] hablaba bajito y no modulaba. [...] Entonces, [...] yo empecé a enseñarle un poco de lengua de señas, como para poder entendernos. [...] Después ella

empezó a desarrollar su lenguaje, empezó a tener más control de la boca, [...] y ya después nos entendíamos bien. [...] Al final, [...] siempre he dicho que la discapacidad igual crea como un puente invisible con las personas, sobre todo con otra persona con discapacidad. Porque al final tú igual vas cachando que esa persona también tiene el derecho de poder ser escuchada. [...] Fue desafiante, pero al final fue bonito, [...] porque pude tener mejores herramientas para poder entender a esas personas. (Entrevistada 5)

Este relato evidencia de manera concreta cómo una barrera comunicacional particularmente desafiante, fue enfrentada con disposición y estrategias prácticas. La entrevistada no solo reconoció la dificultad, sino que se mostró plenamente dispuesta a trabajar en conjunto con su paciente para superarla. El proceso de superación de la barrera se dio de forma natural, a partir de la voluntad de ambas partes de encontrar caminos para entenderse, permitiéndoles avanzar en el tratamiento y fortalecer la relación profesional.

En contraste con el relato anterior, nos encontramos con el testimonio de otro entrevistado:

Respecto al baño, una cosa que a mí me llama la atención es que siempre está ocupado, y yo digo: es muy raro, porque yo no veo a nadie más en silla de ruedas. O sea, la verdad es que la gente lo usa igual. La gente lo ve como un baño privado. Yo no tengo ninguna aspiración de tener un baño exclusivo para mí, pero extraño que uno va al baño y primero, está ocupado por otras personas que realmente no tienen ni discapacidad; y lo otro, es que cuando uno está en el baño, cada dos o tres minutos te tocan la puerta. Al principio pensaba yo que era por molestar, pero no, efectivamente la gente quiere usar las cosas, y es extraño, porque son normalmente personas que no deberían usar ese baño.

Obviamente ahí la universidad no tiene nada que hacer, pero a mí me llama mucho la atención la actitud de la gente. (Entrevistado 2)

Este testimonio pone en evidencia cómo las actitudes cotidianas de las personas sin discapacidad pueden convertirse en una barrera adicional. A partir de la observación del entrevistado se observa que existe la necesidad de una conciencia colectiva con respecto al uso responsable de los espacios destinados a la inclusión.

Asimismo, a partir de los relatos se desprende que es necesario avanzar hacia una disposición constante a informarse y a mantener informada a la comunidad, lo que refleja un proceso de transformación cultural dentro de las organizaciones, particularmente en lo referido a su cultura organizacional. En este sentido, todos los entrevistados se mostraron activamente interesados en contar e informar acerca de su discapacidad con diferentes iniciativas, como indican el entrevistado a continuación:

Si tienes dudas, pregúntame, si quieres preguntar más concisa, más precisa, dale, o inquietudes que tengas, de verdad, porque esta conversación es súper importante para mí, no es solamente por querer ayudarte en tu tesis, sino que es súper importante un poco transparentar o visibilizar este tipo de experiencias. (Entrevistado 3)

Otra entrevistada relata:

Yo tengo un Instagram, donde subo contenido en relación a lo que es la conciencia social respecto a las personas con discapacidad [...]. Al final creo que para poder generar cambios una de las mejores herramientas es la conciencia social, y también tener el espacio donde otras personas puedan preguntar a personas con discapacidad como “¿qué necesitas?”, “¿cómo puedo yo ayudarte?”, “¿cómo puedo yo mejorar?”, o “¿cómo puedo yo preguntarte las cosas?”. Porque a mí muchas veces me han dicho “oye, de verdad

quiero hacerte una pregunta, pero no quiero que te enojés” o “me da cosa preguntártelo, no sé cómo preguntártelo” [...]. Entonces yo le digo como “tranqui, no la pienses mucho, pregúntamelo como te salga y vamos viendo cómo”. [...] Eso, yo creo que todavía falta un poco de consciencia, pero se está generando. (Entrevistada 5)

Si bien en los relatos citados tanto en el presente eje, como en los ejes anteriores, se observa una indefensión aprendida, existen instancias en que las personas entrevistadas fueron capaces de enfrentar, por voluntad propia y de forma creativa, las barreras situacionales que se fueron presentando durante el desempeño de sus labores.

Resultados de las Entrevistas a Personas en Cargos de Gestión de Personas y de la

Inclusión

Concepto de Inclusión y Discapacidad

Esta sección abarca el entendimiento que tienen las personas en cargos de gestión acerca de los conceptos de inclusión y discapacidad. Así también, se busca identificar sus marcos de comprensión y las acciones proyectadas ante el ingreso de una persona en situación de discapacidad. En este sentido, los relatos de las personas entrevistadas coinciden en la importancia de mantener una perspectiva abierta, y concuerdan en que la inclusión debe trascender el mero cumplimiento de la cuota legal. Esta postura se evidencia en el testimonio de una entrevistada en el cargo de gerente de recursos humanos con 8 años de antigüedad (desde ahora, Entrevistada 8), quien sitúa la inclusión dentro de una estrategia global corporativa:

La materia de inclusión va mucho más allá que el requerimiento legal actual, que es bastante limitado y lo limita simplemente a discapacidad, pero inclusión es mucho más que eso. Entonces, básicamente lo que hemos hecho han sido charlas [...] de

concientización [...] e informar y educar a nuestros empleados para que se vayan preparando. (Entrevistada 8)

De igual manera, entendiendo la diversidad como un valor de complementariedad cultural que va más allá de un diagnóstico médico, la entrevistada gerente de RR.HH. y administración (desde ahora, Entrevistada 9) dice:

Nosotros vemos la inclusión más allá de una problemática física, o de un hándicap físico. Nosotros vivimos la inclusión en su distinta forma, en su amplio espectro [...]. Intentamos desde el área de recursos humanos fomentar el liderazgo inclusivo participativo, como ver la diferencia del otro como algo complementario a mí, [...] cómo tú desde tu diferencia, o cómo yo desde mi diferencia puedo complementarte y con eso hacer que ambos crezcamos. (Entrevistada 9)

Aun así, a pesar de estos discursos de inclusión teóricos, los relatos dan cuenta de una concepción estigmatizada de la discapacidad y falta de familiaridad con la realidad de las personas con diferentes discapacidades, provocando errores en el trato, y en la forma de dirigirse y hablar de este grupo. Asimismo, al momento de profundizar en sus roles institucionales o en las adaptaciones requeridas, todos los entrevistados evocaron de manera automática e intuitiva el imaginario de la discapacidad física, específicamente asociada a usuarios de sillas de ruedas o muletas. Esta asimilación lineal e inmediata entre discapacidad y movilidad reducida es reconocida por los mismos gestores como un sesgo por desconocimiento:

Yo creo que también ha servido para ciertos sesgos, porque si a uno le hablan de discapacidad, piensa más que todo en algo físico. Y como te comentaba, va mucho más allá y eso es por desconocimiento. (Entrevistada 8)

Esta limitación en el marco mental de los encargados de gestión provoca que otras realidades, como las discapacidades cognitivas, sensoriales o psicosociales, queden invisibilizadas en el diseño previo de los entornos laborales. Así, los discursos corporativos de diversidad e inclusión, aunque formalmente robustos en la teoría, operan en la práctica bajo un sesgo de visibilidad física que restringe la preparación real de las organizaciones.

Políticas y Procesos de Inclusión

Respecto a los procesos de selección de personal, las personas entrevistadas relatan que no discriminan el talento en función de la situación de discapacidad de los postulantes, mas sí cuentan con una sección destinada para que el postulante pueda mencionarlo y así la organización pueda realizar las acomodaciones necesarias. Además, se menciona que en una de las organizaciones realizan de forma periódica una convocatoria excepcional para personas en situación de discapacidad. Al respecto, la Entrevistada 9 devela la naturaleza informal de estas convocatorias en organizaciones de menor tamaño:

La principal barrera ha sido acceder a estas personas, porque nosotros cuando hacemos por ejemplo publicaciones [...] decimos que las personas con discapacidad serán consideradas en el proceso como un plus [...], sin embargo, son muy pocas. Yo te diría que incluso tengo algunas publicaciones que no me postula nadie. Yo creo que tal vez es por la plataforma que nosotros utilizamos, que es LinkedIn. Tal vez no es la plataforma más adecuada para ellos. Tal vez desconocemos cómo llegar a estas personas. No tenemos ningún apoyo externo, ningún contacto con ninguna fundación o SENADIS, porque la verdad, [...] como hacemos esto de forma voluntaria, lo hacemos de manera bien interna. Tal vez, como diría yo, como de manera bien artesanal. (Entrevistada 9)

Esta ausencia de vinculación técnica externa provoca que las vacantes no se difundan por los canales adecuados ni lleguen a las personas correctas, limitando la efectividad de las políticas voluntarias. Por otra parte, al analizar la operatividad de la inclusión, los relatos confirman de manera transversal que las organizaciones carecen de una planificación estratégica y actúan de forma reactiva o "sobre la marcha" únicamente cuando el trabajador ya se ha incorporado al espacio laboral. Esta respuesta tardía refuerza lo planteado anteriormente respecto a la velocidad en la que actúan las organizaciones en las acomodaciones que se deben realizar. Al respecto, el entrevistado encargado de la unidad de gestión y desarrollo (desde ahora, Entrevistado 10), reconoce esta falencia en su sector:

Siento que [la organización] se adapta, [...] pero cuando ya existe [...] esta persona, este caso en el fondo. Pero quizás lo que sí nos falta es incluirlo dentro de la política, puede ser un procedimiento, un instructivo de cómo aplicarlo cuando nos lleguen funcionarios con discapacidad. Siento que eso nos falta, porque vamos actuando sobre la marcha cuando el funcionario ya está y nos vamos adaptando. (Entrevistado 10)

Esta dinámica reactiva se traduce en la implementación de ajustes razonables aislados que, en ocasiones, no garantizan una accesibilidad universal ni autónoma. Para ilustrar este punto, la Entrevistada 8 relata las limitaciones que enfrentó al adecuar un puesto de trabajo:

En un minuto me acuerdo que tuvimos una practicante [...] que estaba en silla de ruedas, entonces nos tocó implementar una rampa, ponte tú, para poder tener el acceso al piso, porque es con una grada. Entonces, ante la situación era, ¿cómo facilitamos? Ok, pusimos la rampa, después el escritorio. El escritorio tiene que estar a cierta medida, también contamos con inmobiliario, que por suerte es ajustable. [...] Y el único tema que sí tuvimos es que el baño que teníamos habilitado estaba en un área restringida. Entonces,

no era tan accesible. Pero, obviamente, si la persona iba, le abrían la puerta amablemente y podía pasar, pero se espera que sea totalmente accesible. (Entrevistada 8)

La provisión de soluciones temporales e improvisadas, como depender de la "amabilidad" de terceros para acceder a un baño, devela que las adaptaciones se asumen como eventos mecánicos y no como un diseño integrado. Más aún, esta falta de protocolos previos provoca que se desatienda la fiscalización de los espacios comunes ya adaptados, transformando el entorno en un espacio de riesgo. El Entrevistado 10 describe incidentes de gravedad dentro de la infraestructura institucional derivados de esta misma falta de previsión y cultura preventiva:

Una de las barreras que enfrentamos en un momento es que este baño [exclusivo para discapacidad] pasaba cerrado, con llave. [...] Peligroso porque, claro, cuando tú tienes una emergencia [...] tenías que ir a buscar la llave de la oficina del lado para poder abrir el baño. [...] Sí, tuvimos una persona con discapacidad visual. Y de hecho ocurrió un accidente con él. Porque esta persona, claro, se mueve solo, usaba su bastón, pero resulta que una vez en el pasillo [...] había una ventana abierta; y estas ventanas son de esos ventanales antiguos que no son corredizos, sino que se abren, se levantan. Y esta persona, caminando por la orillita siempre, se encontró con esta ventana abierta y ahí, claro, se golpeó. (Entrevistado 10)

En este relato se evidencia que al no existir lineamientos técnicos previos ni un monitoreo continuo de la infraestructura, las acomodaciones implementadas fallan en garantizar entornos laborales que resguarden plenamente la autonomía, dignidad y seguridad de los trabajadores en situación de discapacidad.

Finalmente, cuando se preguntó acerca de una forma de verificación del bienestar de las personas en situación de discapacidad no se mencionaron formas de seguimiento formales que

demuestren la efectividad de la inclusión dentro de la organización. Al respecto, una entrevistada relata:

La verdad que no tenemos nada en este momento. Pero lo que sí te puedo contar es que nosotros tenemos una encuesta de clima anual. En esta encuesta de clima, tú identificas si tienes algún tipo de discapacidad. [...] El gran problema que podríamos enfrentar es que [...] al ser confidenciales, tú necesitas un mínimo de siete respuestas para poder tener la información. (Entrevistada 8)

Otro entrevistado relata:

Al terminar los 90 días, completan una cartilla de inducción donde se pregunta si fue recibido por su tutor, si se le entregaron los lineamientos, si tenía habilitado su puesto de trabajo, y eso nos va dejando un registro de que se cumplió efectivamente lo acordado en el programa de inducción. Y lo otro, [la organización] igual cuenta con psicóloga y asistente social, y acá se ha implementado fuertemente el tema de las contenciones emocionales por parte de la psicóloga del servicio. (Entrevistado 10)

A partir de estos testimonios, es posible afirmar que existe una invisibilidad estadística: dada la exigencia de un quórum de siete personas para liberar datos confidenciales, no existen datos específicos que permitan implementar ajustes razonables o capacitaciones basadas en evidencia real. Asimismo, el uso de una cartilla de inducción a los 90 días cumple con hacer un seguimiento inicial y a corto plazo, pero no mide si esta condición se mantiene de esta forma a lo largo de su permanencia en la organización. Esto ignora que la discapacidad es contextual y que las barreras pueden surgir mucho después de los tres meses iniciales.

Con todo lo anterior, es posible deducir que las políticas de inclusión no terminan de ser efectivas: mientras las organizaciones parecen cumplir con los hitos iniciales, carecen de indicadores de sostenibilidad a largo plazo.

DISCUSIÓN

Los hallazgos en este estudio permiten comprender que la inclusión laboral en Chile, si bien ha avanzado en términos de contratación formal, sigue enfrentando importantes barreras actitudinales y barreras derivadas de normativas y prácticas institucionales. Existe un distanciamiento evidente entre la conceptualización teórica de la inclusión y discapacidad manejada por las áreas de gestión de personas, y la experiencia laboral cotidiana de los trabajadores en situación de discapacidad, generando concepciones erróneas al respecto. Esta contradicción se observa cuando los gestores se autodefinen como inclusivos y transversales, pero en la práctica operan bajo un entendimiento sesgado que reduce la discapacidad a la movilidad reducida (Entrevistada 8). Mientras las organizaciones concentran recursos en habilitaciones estructurales básicas, desatienden las barreras comunicacionales que aíslan al trabajador (Entrevistada 5) o las barreras sociales complejas que truncan el ascenso por el desconocimiento de códigos relacionales (Entrevistada 1). En consecuencia, cuando se gestiona la inclusión en una organización, lograr que este proceso sea satisfactorio para una persona en situación de discapacidad termina dependiendo mucho más de factores individuales, voluntades personales o ajustes informales que de políticas institucionales estructuradas. Esta noción deja en evidencia la necesidad de mejorar la comunicación de las PeSD con sus colaboradores y jefaturas directas respecto a su situación de discapacidad, sus necesidades y sus capacidades.

En línea con lo anterior, las personas entrevistadas se demuestran abiertas a relatar su experiencia con el fin de informar acerca de la realidad de las diferentes discapacidades en beneficio de la concientización y la visibilización. Esta comunicación abierta respecto a la discapacidad se transforma en un factor clave que debería formar parte de los procesos de

creación de medidas de inclusión, permitiendo prevenir la generación de sesgos y estigmas al momento de implementar estas medidas.

En este sentido, la ley de cuotas, junto con las políticas y los procesos de inclusión de las organizaciones, no terminan de ser efectivas. La perspectiva que demuestran las organizaciones denota un entendimiento estigmatizado de lo que implica la situación de discapacidad de diferentes personas, y un comportamiento en torno a esto que, a pesar de contar con encargados de gestión de personas conscientes del tema, termina resultando en procedimientos estandarizados y de lenta ejecución. Esto se debe a que la gestión es predominantemente reactiva y "sobre la marcha" (Entrevistado 10), lo que externaliza el costo de la adaptación hacia el propio empleado. Esta falta de protocolos previos impacta en la autonomía y dignidad de las PeSD, soluciones improvisadas como depender de terceros para acceder a un baño restringido (Entrevistada 8) o dejar baños inclusivos cerrados con llave (Entrevistado 10) se traducen en humillaciones cotidianas y dependencias forzadas (Entrevistada 7, supeditada a otros por la altura de un rack).

Por lo tanto, en línea con la literatura al día de hoy, este estudio coincide con las críticas a la Ley N.º 21.015, que señalan que ha sido implementada principalmente desde una lógica de cumplimiento numérico, sin considerar el ajuste de la cultura organizacional ni los procesos internos que afectan la experiencia laboral cotidiana de las personas en situación de discapacidad. Así, la inclusión no puede reducirse a cuotas o prácticas aisladas, sino que debe comprenderse como un proceso integral que involucre a toda la organización, considerando que implica una adaptación cultural, y, en cierto modo, personal.

RECOMENDACIONES

El análisis de este estudio permite sugerir que las futuras acciones de las organizaciones deben estar orientadas a la planificación para la recepción de personas en situación de discapacidad en calidad de etapa preparatoria, y a la potencial implementación de nuevas estructuras y adecuaciones directas en el lugar de trabajo. Así, es posible proponer a las organizaciones las siguientes medidas de inclusión proactivas, divididas en tres ejes fundamentales: cultura de inclusión, procesos de inclusión y alianzas estratégicas. Estas medidas podrían mejorar la efectividad de la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad.

Cultura de Inclusión

Este primer eje se enfoca en la transformación de la cultura organizacional; entendiendo que la inclusión no depende exclusivamente de procesos técnicos y de la adecuación de la infraestructura, sino también de la disposición y apertura del entorno humano. En este sentido, es fundamental instaurar una mentalidad que, progresivamente, disminuya los sesgos y prejuicios inconscientes, a través de instancias de divulgación que fortalezcan el conocimiento sobre las personas en situación de discapacidad y la normativa que al respecto aplica dentro de la organización, fomentando el uso correcto de los conceptos, del lenguaje inclusivo, y de protocolos de trato respetuoso entre los colaboradores. Así, será posible pasar de un enfoque de cumplimiento legal a uno de transformación cultural, integrando la inclusión como parte de la misión organizacional y no como una obligación aislada.

Procesos de Inclusión

Se entienden como el conjunto de acciones, etapas y mecanismos que realiza una organización en el esfuerzo de generar un espacio menos discapacitante, garantizando igualdad

de oportunidades, accesibilidad y participación efectiva. En este ámbito se propone el trabajo en cuatro etapas: evaluación del entorno, plan de acción, seguimiento y proceso de reclutamiento. El orden de ejecución de estas etapas obedece a una lógica de preparación de las medidas de la organización, priorizando contar con una base de conocimiento técnico que funcione como un prerequisite estratégico para garantizar la sostenibilidad del proceso.

1. Evaluación del entorno: esta etapa se centra en el análisis técnico de los requerimientos necesarios para la recepción de una persona en situación de discapacidad. Se recomienda confeccionar una evaluación de accesibilidad protocolar que analice tanto la infraestructura física como la capacitación del capital humano. Esto implica un relevamiento de competencias del personal, como el conocimiento de lengua de señas o lectura y escritura Braille, y la revisión de la capacidad estructural para nuevas implementaciones en zonas comunes como baños, ascensores y casinos. A partir de estos hallazgos se debe elaborar una guía de potenciales acomodaciones requeridas por cada tipo de discapacidad, lo que permitirá generar un diagnóstico de capacidad de acomodación. Este documento no solo identificará los apoyos que la organización puede brindar, sino que permitirá presupuestar los recursos que deberán destinarse a cada intervención. Con este levantamiento la organización dispondrá de una base sólida de información para diseñar un plan de acción viable y ajustado a su realidad.
2. Plan de acción: esta etapa consiste en la planificación estratégica y operativa de las intervenciones a realizar al momento de recibir a una persona en situación de discapacidad, definiendo los protocolos de acción frente a las acomodaciones correspondientes. Se propone diseñar un plan de acción que establezca una hoja de ruta clara que asigne responsabilidades y plazos específicos para cada ajuste identificado,

integrando tanto acciones de sensibilización dirigidas al equipo de trabajo directo y a las jefaturas inmediatas, como la implementación de ajustes razonables, tales como la flexibilidad horaria o la clarificación de tareas. Esta etapa del proceso de inclusión opera como un protocolo de respuesta inmediata para la fase de ingreso, estableciendo las bases para la siguiente etapa a desarrollar.

3. Seguimiento: esta etapa constituye un proceso de mediano a largo plazo, posterior a la contratación del empleado, cuyo diseño con enfoque sistémico tiene por objetivo asegurar que la inclusión sea sostenible a lo largo del tiempo. Así, se recomienda construir un protocolo de seguimiento al trabajador y su entorno, mediante hitos de evaluación periódicos que permitan detectar desajustes en el proceso, monitoreo de las posibilidades de ascenso, y la formación continua para evitar el estancamiento laboral, abordando tanto el desempeño productivo, como el bienestar integral del trabajador y la cohesión del equipo de trabajo.

4. Proceso de reclutamiento: en esta etapa se propone diseñar un proceso de selección de personal que discrimine correctamente según las capacidades del postulante que sean necesarias para el cargo, integrando mecanismos de reclutamiento facilitadores para las personas en situación de discapacidad que garanticen postulaciones y procesos de entrevista en igualdad de condiciones. Para esto, se recomienda que la descripción de los cargos se enfoque en los requerimientos funcionales, haciendo uso de lenguaje claro y lectura fácil. Adicionalmente, la organización debe asegurarse de que los canales de difusión y las plataformas de postulación sean plenamente accesibles, considerando la implementación de texto a voz y la contratación de servicios externos de interpretación en Lengua de Señas Chilena (LSCh) para la entrevista de personas que lo requieran. Este

enfoque asegura la integración e identificación de los ajustes razonables desde las fases iniciales, permitiendo un calce óptimo entre el individuo y el puesto de trabajo.

Alianzas Estratégicas y Vinculación Externa

Este componente se define como el soporte externo que acompaña a la organización en el despliegue de los procesos de inclusión laboral. En lugar de lograr un conocimiento técnico especializado a nivel interno, se prioriza el tener la disposición estratégica para ejecutar los procesos bajo estándares de calidad y cumplimiento normativo; permitiendo una delegación efectiva de los procesos de mayor complejidad y asegurando que los ajustes implementados cuenten con un respaldo profesional y oficial. Para esto, se recomienda la vinculación con entidades que cuenten con dominio técnico, capacidad de acompañamiento y facultades de certificación. Esta colaboración permite a la organización acceder a instrumentos de validación como el Sello Chile Inclusivo y garantías de operatividad como la Análisis de Puestos de Trabajo (APT). Actualmente existen diversos portales que dejan a disposición del público general la información de las entidades anteriormente mencionadas; entre estos se encuentra el portal de SENADIS, con el “Catastro de Organizaciones de y para Personas con Discapacidad” que tiene por objetivo

visibilizar a los diferentes tipos de organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la inclusión de las personas con discapacidad, fortaleciendo el trabajo colaborativo.

Además, sirve de guía para que se puedan contactar entre ellas y para que el resto de la sociedad se pueda vincular con ellas (SENADIS, s.f.).

En este portal se encuentra un listado de las organizaciones agrupadas por región, cantidad de socios y tipo de organización, haciendo la distinción entre: organizaciones de

personas con discapacidad, organizaciones para personas con discapacidad, y organización universal.

CONCLUSIONES

Este estudio tuvo por objetivo general conocer la vivencia laboral de las personas en situación de discapacidad y contrastarla con los conocimientos manejados por las organizaciones al momento de gestionar la inclusión, con el fin de entregar recomendaciones en beneficio de la implementación de políticas inclusivas en las organizaciones. En este sentido, las conclusiones no son generalizables, dado que se trabajó con una muestra intencionada, y la selección de participantes respondió a la disponibilidad de personas interesadas en compartir su experiencia, lo que permitió profundizar en los relatos más que en la amplitud de casos. Asimismo, el alcance geográfico del estudio estuvo limitado a aquellos relatados por las personas que participaron de este estudio, sin abarcar distintas regiones o industrias. Este enfoque, aunque acotado en cantidad, favoreció la obtención de testimonios detallados y significativos sobre la inclusión laboral en Chile.

Los hallazgos dejan en evidencia que la discapacidad se vive distinto para cada persona, que existen diferentes realidades en las que se enfrentan a las barreras en diferentes medidas. En este sentido es posible constatar en base al caso de una de las personas entrevistadas, que, una situación de discapacidad auditiva parcial adquirida en el transcurso de la vida, genera grandes barreras comunicacionales, aun así, estas barreras comunicacionales no se transforman en grandes barreras sociales. Asimismo, basado en el caso de otra entrevista, una persona con una discapacidad psicosocial puede enfrentar grandes barreras sociales toda su vida, sin enfrentar barreras comunicacionales. De igual manera, aun cuando una persona con movilidad reducida enfrenta barreras físicas de forma constante, el contexto en el cual se desenvuelve influye significativamente en su desarrollo profesional. Esto transforma la discapacidad en un concepto puramente contextual, desafiando su origen etimológico; donde el latín “dis-” (negación) y

“capacitas” (cualidad de asumir tareas o funciones) definen el término como la cualidad de pérdida o falta de una capacidad (Etimologías de Chile, s.f.); para plantear que, en realidad, una persona solo experimenta esa limitación en la medida que el ambiente lo permite.

En lo que respecta al entendimiento de los conceptos de inclusión y discapacidad en las organizaciones en Chile, se puede ver que existe una inmadurez evidenciada en el sentido de improvisación ante la necesidad de acomodaciones, y en la forma en que se concibe la discapacidad, evocando el imaginario de movilidad reducida como única forma de manifestación de esta. De igual manera, respecto a los procesos de inclusión en las organizaciones, no existen procedimientos formalizados de ingreso de personas en situación de discapacidad, ni formas de seguimiento que verifiquen que efectivamente se está logrando la inclusión. Y, si bien, las organizaciones cuentan con políticas de inclusión, su desarrollo ha sido incompleto y no logran el cambio necesario en la cultura organizacional.

En este sentido, no existe una inclusión plena, satisfactoria y facilitadora. Las organizaciones necesitan actuar de forma anticipada frente a la inclusión y conocer los diferentes recursos potencialmente requeridos por una persona en situación de discapacidad para acudir a ellos en caso de surgir la necesidad. El reclutamiento debe abordarse desde las capacidades, no desde las discapacidades, y es aquí donde la ley de inclusión podría ser una desventaja al concretar la inclusión, porque los esfuerzos se centran en aumentar el número de personas en situación de discapacidad en la organización, en lugar de enfocarlos en la preparación de sus instalaciones y de la conciencia colectiva del personal que recibirá a una persona en situación de discapacidad.

Los hallazgos de este estudio constituyen una buena base para futuras investigaciones en beneficio de mejorar las políticas de inclusión, de tal forma que respondan apropiadamente a las

necesidades aquí expuestas, porque la inclusión laboral no es solo cumplimiento legal, sino transformación organizacional y social.

REFERENCIAS

- Arias, C. (2023, agosto 29). *Ajustes razonables: Cómo hacer más inclusivo el lugar de trabajo*. Fundación ConTrabajo. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/ajustes-razonables/>
- Avanza Inclusión. (2024, agosto 20). *Tipos de discapacidad: Definiciones y clasificaciones esenciales*. <https://avanzainclusion.cl/blog/tipos-de-discapacidad/>
- Barra, V., Bustamante, C. e Ibacache, E. (2023, julio-diciembre). *Deserción laboral en Chile: Discapacidad e inclusión*. <https://doi.org/10.29393/PA73-6DLVI30006>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024, agosto 24). *Ley N.º 20.422. Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010903>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024, agosto 24). *Ley N.º 21.015. Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral*. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1103997&idVersion=2024-08-24>
- Cea Madrid, J. C. (2021). *De la subordinación asalariada a la caridad neoliberal: Análisis crítico de la ley de inclusión laboral de personas con discapacidad en Chile*. CUHSO (Cultura-Hombre-Sociedad), 31(1), 227–249. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S2452-610X2021000100227&script=sci_abstract
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Comunicaciones Coomeva (2022). *Política organizacional: aprende cómo diseñarla y comunicarla*. Blog Coomeva. <https://blog.coomeva.com.co/post/politica-organizacional-que-es-y-para-que-sirve/197>

Etimologías de Chile (s.f.). Discapacidad. Diccionario Etimológico Castellano en Línea

<https://etimologias.dechile.net/?discapacidad>

Gamboa, D. y Mena, R. (2019). *Propuesta a la construcción de rol del trabajador social en materia de inclusión laboral de personas en situación de discapacidad.*

<http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/5167>

Jara Ramírez, J. M. y Farah Ojeda, J. A. (2022). *Procesos de gestión de personas en empresas chilenas afectas a la Ley N.º 21.015, sobre inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.* Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar, (11), 67–78.

<https://doi.org/10.6018/azarbe.509041>

López, M. J. (2022, noviembre 16). *¿Qué significa inclusión laboral?* Fundación ConTrabajo.

<https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/que-es-inclusion-laboral/>

López, M. J. (2024, mayo 9). *La discapacidad y sus cifras en Chile.* Fundación ConTrabajo.

<https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/discapacidad-en-chile/>

Lorenzini N. (2026, agosto 13). *¿Qué es la indefensión aprendida?* ADIPA.

<https://adipa.cl/glosario/indefension-aprendida-que-es/>

Mayorga, P. (2018, enero). *La inclusión laboral de las personas con discapacidad intelectual en Chile.* <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146846>

Núñez-Parra, L. y Villalobos-Parada, B. (2024). *La inclusión laboral de personas con discapacidad en el contexto local chileno: Brechas entre lo declarado y la práctica.*

Política y Sociedad, 61(1), e87874. <https://doi.org/10.5209/poso.87874>

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

<https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *A study on the employment and wage outcomes of people with disabilities*. <https://www.ilo.org/publications/study-employment-and-wage-outcomes-people-disabilities>
- Quintana M. E. (2024, diciembre 2). *Una apuesta por la diversidad*. Organización Internacional del Trabajo <https://www.ilo.org/es/resource/noticias/una-apuesta-por-la-diversidad>
- Organización Mundial de la Salud. (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. OMS.
<https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/6f65baa4-134d-4450-ba52-bb4962a4444b/content>
- Palma, C. (2021). *Discapacidad, existe inclusión real o es solo integración perspectiva de trabajadores con discapacidad física en el ámbito laboral*.
<http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/6012>
- Paravic, T. y Ramírez, G. (2024). *Inclusión laboral para personas con discapacidad psiquiátrica en la Ley 21.015: Una revisión narrativa para comprender sus implicancias para los equipos de salud*. <https://www.revistamedicadechile.cl/index.php/rmedica/article/view/10069>
- Quiroz, G. (2021). *Experiencia de inclusión laboral en situación de discapacidad en una universidad pública chilena*. Cuaderno de Trabajo Social, 1(17), 133-152, Universidad Tecnológica Metropolitana. <https://cuadernots.utem.cl/?p=694>
- Ramírez, K. (2022). *Recomendaciones para la incorporación de la diversidad e inclusión en las empresas chilenas*. Fundación Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/188822>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson Educación de México.
- Sánchez C. (2019). Normas APA – 7ma (séptima) edición <https://normas-apa.org/>

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2004). *Primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile*. Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS).

https://www.senadis.gob.cl/pag/136/1196/resultados_endisc_i

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2015). *Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad*. Departamento de Estudios, SENADIS.

https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2017). *Factores ambientales y discapacidad: Incidencia de los factores ambientales en el desempeño de las personas según su nivel de capacidad*. Departamento de Estudios, SENADIS.

<https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/4659>

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2017). *Discapacidad y trabajo: Contexto para la nueva Ley N.º 21.015 de Inclusión Laboral en Chile*. Departamento de Estudios, SENADIS.

<https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/4581>

Servicio Nacional de la Discapacidad. (2022). *Tercer Estudio Nacional de la Discapacidad (III ENDISC)*. Departamento de Evaluación y Estudios, SENADIS.

https://www.senadis.gob.cl/pag/693/2004/iii_estudio_nacional_de_la_discapacidad

Servicio Nacional de la Discapacidad (s.f.). *Catastro de Organizaciones de y para Personas con Discapacidad*.

https://www.senadis.gob.cl/pag/502/1787/catastro_de_organizaciones_de_y_para_personas_con_discapacidad

Tejeda Muñoz, S. (2023). *La eutopía de la inclusión laboral: Personas con discapacidad y las barreras para la inclusión laboral en instituciones del sector público de la provincia de*

Santiago, Chile. Gobierno y Administración Pública, (6), 63–72.

<https://doi.org/10.29393/GP6-8EIST10008>

Valdebenito, D. (2024, noviembre 6). *Sensibilizar en inclusión y diversidad en la empresa: ¿En qué consiste la toma de conciencia?* Fundación ConTrabajo.

<https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/sensibilizar-concientizar-o-concienciar-en-inclusion/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Preliminar a Personas en Situación de Discapacidad

Antecedentes Generales

- ¿Podrías contarme acerca de tu discapacidad?
- ¿Tu discapacidad está respaldada por una credencial o certificado médico? (Si la respuesta es no entonces ¿cómo la empresa la reconoce y avala?)
- ¿Podrías contarme brevemente sobre tu trayectoria laboral?

Entorno del Puesto de Trabajo

- ¿Puedes contarme acerca de tu cargo actual en detalle?
- ¿Cómo es un día típico en el trabajo para ti?
- ¿Cómo comparas lo que tu realizas en el puesto de trabajo en relación a tus pares?
- ¿Cómo es el espacio físico donde trabajas? (Su percepción del puesto, comodidades y facilidades que manifiesta).
- ¿Sientes que el espacio en el que trabajas se adapta a tus necesidades?
- ¿Cómo consideras que ha evolucionado tu trabajo desde que comenzaste?

Entorno Social en el Trabajo

- ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo? (actualmente y en su trayectoria, cómo se dan las relaciones, observar barreras sociales).
- ¿Sientes apoyo o barreras por parte de ellos?
- ¿Cómo ha sido tu experiencia con tus supervisores o jefaturas?
- ¿Sientes que tus opiniones y decisiones son respetadas?
- ¿Cómo consideras que es el abordaje de la empresa ante tu discapacidad?

Experiencia con Barreras

- ¿Has enfrentado barreras en tu trabajo diario? ¿Podrías dar ejemplos?
- ¿Qué apoyos (tecnológicos, humanos, estructurales) has necesitado o te gustaría tener?
- Pensando en otros trabajos anteriores, ¿has vivido experiencias negativas o positivas relacionadas con tu discapacidad?

Sección Libre

- ¿Quisieras agregar algo en esta entrevista que no hayamos abordado y quieras decir?

Anexo 2. Entrevista Final a Personas en Situación de Discapacidad

Aspectos Generales

- ¿Puedes contarme acerca de tu discapacidad?
 - ¿Cómo influye en tu día a día?
 - ¿Tu discapacidad está respaldada por una credencial o certificado médico?
 - De no ser así, ¿cómo la empresa avala tu discapacidad?
- ¿Podrías contarme brevemente sobre tu trayectoria laboral?
 - ¿Cómo ha influido tu discapacidad en tu trayectoria laboral?
 - ¿Qué tipo de trabajos has tenido?
 - ¿Cuál ha sido tu experiencia más reciente?
 - ¿Cuánto tiempo llevas en tu cargo actual?

Entorno del Puesto de Trabajo

- ¿Puedes contarme acerca de tu cargo actual en detalle?
 - ¿Qué labor desempeñas? o ¿qué tareas realizas?
 - ¿Cómo es el espacio físico donde trabajas?
 - ¿Sientes que se adapta a tus necesidades?
 - ¿Cómo es un día típico en el trabajo para ti?
- ¿Cómo comparas lo que realizas en el cargo en relación a tus pares?
- ¿Cómo consideras que ha evolucionado tu trabajo desde que comenzaste?

Entorno Laboral

- ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?
 - ¿Sientes apoyo por parte de ellos?
 - ¿Cómo ha sido tu experiencia con tus supervisores o jefaturas?

- ¿Sientes que tus opiniones y decisiones son respetadas?
- ¿Cómo consideras que la empresa aborda tu discapacidad?
- ¿Has enfrentado barreras en tu trabajo diario?
 - ¿Podrías dar ejemplos?
 - ¿Qué apoyos has necesitado o te gustaría tener?

Experiencia Laboral y con Políticas de Inclusión

- ¿A qué medios has recurrido para buscar trabajo?
- ¿Cómo han sido tus experiencias de postulación respecto a tu discapacidad?
- Pensando en trabajos anteriores, ¿qué experiencias positivas o negativas has vivido relacionadas con tu discapacidad?
- ¿Qué opinas sobre cómo se implementa la Ley de Inclusión en las empresas?
 - ¿Crees que las contrataciones responden a un compromiso real o solo al cumplimiento legal?
- ¿Cómo crees que las empresas pueden adaptar su actuar para que logren una inclusión de verdad?

Sección Libre

- ¿Quisieras agregar algo que no hayamos abordado en esta entrevista?

Anexo 3. Entrevista Preliminar a Personas en Cargos de Gestión de Personas y de la

Inclusión

Rol y Funciones

- ¿Cuál es tu cargo dentro de la empresa y qué funciones desempeñas?
- ¿Qué rol cumples específicamente respecto a la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad?

Diagnóstico del Entorno

- ¿Cómo describirías el entorno físico del lugar de trabajo? ¿Existen adaptaciones específicas para personas en situación de discapacidad?
- ¿Qué ajustes han debido implementar para responder a las necesidades de trabajadores con discapacidad? Específicamente ¿a qué necesidades se ha respondido con estos ajustes implementados?

Cultura Organizacional y Relaciones Humanas

- ¿Qué estrategias se aplican para promover relaciones inclusivas entre pares y jefaturas?
- ¿Cómo es la recepción de personas en situación de discapacidad en los equipos de trabajo?
- ¿Qué capacitaciones se implementan al personal en temas de inclusión y accesibilidad?

Identificación y Gestión de Barreras

- ¿Qué tipos de barreras han identificado en la empresa para una inclusión efectiva?
- ¿Cómo han abordado esas barreras?
- ¿Han solicitado apoyo externo (SENADIS, consultoras, fundaciones)?

Evaluación de la Inclusión

- ¿Qué indicadores usan para evaluar si las personas en situación de discapacidad están siendo incluidas efectivamente?

- ¿Qué aprendizajes han tenido hasta ahora?
- ¿Qué desafíos consideran aún pendientes?
- ¿Cómo crees que la empresa logra esto de “trabajar desde la conciencia”?
- ¿Cómo abordan ustedes la selección de personal al momento de contratar a una persona en situación de discapacidad?

- ¿Cómo consideras que ha evolucionado tu trabajo desde que comenzaste?

Sección Libre

- ¿Quisieras agregar algo en esta entrevista que no hayamos abordado y quieras decir?

Anexo 4. Entrevista Final a Personas en Cargos de Gestión de Personas y de la Inclusión

Rol Respecto a la Inclusión

- ¿Puedes contarme acerca de tu cargo actual?
 - ¿Cuál es el nombre de tu cargo?
 - ¿Cuánto tiempo llevas en este cargo?
 - ¿Qué funciones desempeñas?
 - Específicamente, ¿qué rol cumples respecto a la inclusión laboral de

personas en situación de discapacidad?

Entorno Laboral e Inclusión

- ¿Cómo describirías el entorno físico del lugar de trabajo?
 - ¿Existen adaptaciones específicas para personas en situación de discapacidad?
 - ¿Qué ajustes han debido implementar para responder a las necesidades de trabajadores con discapacidad?
- ¿Alguna vez han identificado barreras específicas con respecto a la inclusión?
 - ¿Qué tipos de barreras han identificado? (física, social, comunicacional, entre otras)
 - ¿Qué cambios o adaptaciones han implicado estas barreras?
 - ¿Cómo han abordado estas barreras y los cambios que implican?
- ¿Cómo abordan la selección de personal al momento de contratar a una persona en situación de discapacidad?
 - ¿Cómo logran cumplir con la cuota mínima de inclusión según la ley?

- Una persona con discapacidad, ¿cómo forma parte del proceso de selección de personal?
- ¿Qué acciones toman luego de contratar a una persona con discapacidad?
- ¿Cómo se adaptan a una persona con discapacidad?
- ¿Sabías que existen organizaciones que apoyan y guían la inclusión laboral?
 - ¿Han trabajado con alguna de ellas?
 - ¿Qué han hecho con ellas?

Cultura Organizacional

- ¿Cómo es la recepción de personas en situación de discapacidad en los equipos de trabajo?
 - ¿Qué estrategias aplican para promover relaciones inclusivas?
 - ¿Se han implementado capacitaciones para trabajar en esto? ¿Cuáles?
 - ¿Cuándo crees que la empresa logra incluir de forma efectiva a una persona en situación discapacidad?
- ¿Cómo evalúan si las personas en situación de discapacidad están siendo incluidas efectivamente?
 - ¿Realizan algún tipo de seguimiento para corroborar la correcta inclusión de una persona con discapacidad?
 - ¿Tienen alguna forma de medir la inclusión de la persona? (Encuestas e indicadores)
 - ¿Qué resultados han obtenido?

Ley de Inclusión y Políticas

- ¿Qué opinas sobre cómo se implementa la Ley de Inclusión en las empresas?

- ¿Cuál crees que es el rol de las empresas frente a la inclusión laboral?
- ¿Cómo crees que las empresas pueden adaptar su actuar para lograr una inclusión de verdad?

Sección Libre

- ¿Quisieras agregar algo en esta entrevista que no hayamos abordado y quieras decir?

Anexo 5. Consentimiento Informado

Consentimiento Informado.

Este documento informa a usted que yo Josefa Ferrada Canouet, estudiante de ingeniería comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María estoy realizando mi estudio de trabajo de tesis titulado “Inclusión Laboral de las Personas en Situación de Discapacidad en Chile desde la Vivencia y la Gestión Organizacional”, cuyo objetivo principal es conocer la vivencia laboral de las personas en situación de discapacidad y comprender cómo las empresas gestionan la inclusión de personas en situación de discapacidad.

La información requerida se obtendrá por medio de una entrevista. La información recolectada es confidencial, por lo cual no se usará su nombre. No se reportarán datos individuales a ningún tercero. La información se usará solo con fines académicos e investigativos. La decisión de participar en el estudio es personal, y podrá decidir retirarse en cualquier momento, así como de realizar preguntas o comunicarme si tiene dudas al respecto. La participación no presenta riesgo alguno ni beneficios económicos para usted o para mí.

En caso de tener dudas, preguntas, querer información respecto al uso de la información en este trabajo o requerir un seguimiento de este mismo puede contactarse conmigo a través de mi correo personal: josefaferradac@gmail.com.

Si considera que no hay dudas ni preguntas acerca de su participación puede firmar el siguiente Consentimiento Informado.

Una vez leída y comprendida la información anterior en pleno uso de mis capacidades, manifiesto mi aceptación a participar en la investigación.

Yo, _____ R.U.T. _____
 declaro que he sido informado/a de los objetivos, fines del presente estudio a realizar por Josefa

Ferrada Canouet, para su trabajo de tesis como estudiante de la carrera de ingeniería comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María. Y obrando en forma **autónoma** y **consciente**, **acepto** mi participación en este estudio.

Firma de el/la participante:

Anexo 6. Aviso publicado en historias de Instagram

¿Has vivido la INCLUSIÓN LABORAL desde tu experiencia?



Mi nombre es Josefa, soy estudiante de Ingeniería Comercial (UTFSM) y mi tesis explora la **vivencia laboral de personas con discapacidad** y cómo las empresas gestionan su inclusión.

Busco entrevistar a

Personas en situación de discapacidad:

- ♥ con nacionalidad chilena
- ♥ experiencia laboral reciente

Profesionales de RR.HH. / inclusión que:

- ♥ laboran en gestión de inclusión o RR.HH. en Chile
- ♥ tienen experiencia en procesos de inclusión

(entrevista individual de 1 hora aprox.)

Si estás interesada/o me puedes escribir a:

✉ josefaferradac@gmail.com

☎ +56 9 6619 7970

📷 @josefa.fcanouet



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

