

Contenidos

1. Introducción.....	3
2. ¿Qué es la adaptación de puestos de trabajo?.....	3
2.1. ¿Por qué es importante la adaptación del trabajo?	
3. Definiciones	4
4. ¿Qué tipo de adaptaciones existen?.....	6
4.1. ¿Hasta dónde se puede considerar razonable una adaptación del trabajo?	
4.2. ¿Qué sucede si un ajuste necesario no es aceptado por un supervisor o la propia empresa?	
4.3. ¿Cuál es el costo de las adaptaciones de puesto de trabajo?	
4.4. Preparación del entorno y adaptación del puesto de trabajo	
5. Relación entre seguridad y salud en el trabajo con adaptación de puesto de trabajo... ..	8
6. Implementación de políticas	9
6.1. ¿Cómo implementar una política de adaptaciones de puestos de trabajo en las empresas?	
7. Análisis del puesto de trabajo.....	9
7.1. ¿Qué es el análisis de puesto de trabajo (APT)?	
7.2. ¿Por qué es importante el APT?	
7.2.1. ¿Qué información recoge el APT?	
7.2.1.1. Información general	
7.3. Exigencias del puesto de trabajo	
8. Bibliografía.....	11



1. INTRODUCCIÓN

La adaptación al puesto de trabajo es parte de las estrategias inclusivas de la empresa que parte de la valoración y respeto a la diversidad y multiculturalidad presente entre sus trabajadores. Lo anterior se debe traducir en una decisión de la empresa, considerando su interés de incorporar o mantener a un trabajador específico acorde a sus políticas o para el cumplimiento de normativas, mediante la definición de soportes técnicos y financieros.

La adaptación es el resultado exitoso de un proceso articulado y formal dentro de la empresa que comprende: análisis de las características funcionales del trabajador (perfil laboral), de las demandas del puesto de trabajo (Análisis de puesto de trabajo) y finalmente de las barreras que enfrenta el trabajador para un desempeño satisfactorio.

El análisis de puesto de trabajo (APT) ha cobrado importancia en su aplicación a procesos de intermediación laboral de personas con discapacidad, ya que, en una perspectiva positiva junto con valorar las capacidades y el potencial de estos trabajadores, es también necesario asegurar una inserción exitosa, para lo cual se deben cotejar dichas habilidades con las exigencias del trabajo. De esta manera la información recogida permitirá realizar la selección de postulantes con discapacidad que cumplan con las competencias para la ejecución del cargo o bien definir la necesidad de adaptaciones específicas.

Un correcto conocimiento, aplicación y valoración de estos procedimientos es un requisito indispensable para no improvisar en procesos que guardan relación no solo con el éxito en la incorporación de trabajadores con discapacidad a la empresa, sino que también, con su salud, seguridad y productividad.



2. ¿QUÉ ES LA ADAPTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO?

Son las modificaciones o ajustes necesarios, adecuados y razonables (que no impongan una carga desproporcionada o indebida a una empresa), para permitir un buen desempeño de personas que enfrentan barreras en el trabajo. Por lo tanto, consiste en eliminar barreras y modificar las condiciones del proceso de trabajo para que pueda ser realizado por un trabajador/a con discapacidad.

Las barreras a las cuales se enfrentan limitan el acceso al empleo y también su permanencia o progreso dentro del mismo, debido a factores tales como: El entorno físico y tecnológico, la cultura inclusiva en la empresa, o el modo en el que se organiza el trabajo, entre otros.

Usualmente se considera a una diversidad de trabajadores de la realidad multicultural de la empresa moderna con este tipo de requerimientos: Migrantes, personas que viven con VIH, trabajadoras embarazadas, adultos mayores, cuidadoras de personas dependientes o con responsabilidades familiares, trabajadores que profesan determinadas religiones o creencias, pero nos acotaremos específicamente a las personas con discapacidad.



2.1. ¿Por qué es importante la adaptación del trabajo?

Forma parte de una política inclusiva de las empresas, tanto en respuesta a la necesidad de reincorporar a sus propios trabajadores accidentados o con situaciones de discapacidad o salud que lo requieran; como por la necesidad de adecuarse a la nueva normativa de inclusión de personas con discapacidad al empleo (Ley 21.015, junio 2017), constituyendo por lo tanto una medida que protege a los trabajadores de discriminación debida a una situación funcional que modifica su posición frente al desempeño laboral.

3. DEFINICIONES

- **Accesibilidad:** Consiste en velar por que todos los aspectos de la empresa sean adecuados para su uso por todas las personas. Comprende el entorno físico y los métodos de información y comunicación, así como las políticas, procesos, sistemas y servicios de la empresa.

- **Conciliación/Mediación:** Es la intervención en un conflicto de una parte independiente con el fin de lograr una solución mutuamente acordada mediante la facilitación del diálogo. Los términos “conciliación” y “mediación” en ocasiones se utilizan de manera intercambiable, aunque en algunos sistemas se hace una distinción en cuanto al proceso, siendo el mediador el que formula las recomendaciones y el conciliador el que facilita el diálogo entre las partes, pero sin formular recomendaciones.



- **Discapacidad:** Es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a las actitudes y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

- **Discriminación:** El Convenio núm. 111 de la OIT define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.

El Convenio prevé también la posibilidad de incluir otros motivos de discriminación. La discriminación puede ser directa o indirecta: Es directa cuando en las normas, prácticas y políticas se excluyen o se da preferencia a ciertas personas, de manera explícita o implícita, por pertenecer a un colectivo específico.

La discriminación indirecta se refiere a situaciones, reglamentaciones o prácticas aparentemente neutras pero que, en realidad, crean desigualdades con respecto a personas que tienen determinadas características, por ejemplo, personas con determinada creencia religiosa. Se da cuando idénticas condiciones, tratamientos o criterios se aplican a todos, pero sus consecuencias resultan tener un impacto sumamente desfavorable en algunos colectivos.

- **Diseño universal:** El diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El “diseño universal” no excluirá las ayudas técnicas para grupos particulares de personas con discapacidad, cuando se necesiten.

• **Diversidad:** Hace referencia al compromiso de reconocer y valorar las diferentes características que hacen que los individuos sean únicos en una atmósfera que acepta y celebra los logros individuales y colectivos. La identidad depende de más de una dimensión de los antecedentes de una persona. Al reconocer y valorar las numerosas características que hacen únicos a los individuos en el mundo, la diversidad ofrece soluciones para eliminar la discriminación en el lugar de trabajo.



• **Estigma:** “La marca social que, cuando se asocia a una persona, suele causar marginación o constituir un obstáculo para el pleno disfrute de la vida social”.

• **Limitaciones funcionales:** “Restricciones en el funcionamiento de una persona que obstaculizan su capacidad de desempeñar una tarea o una actividad”.

• **Personas con discapacidad:** “Incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.”

• **Religión o creencia:** Los términos “creencias” y “religión” deben entenderse en sentido amplio. Ampara las creencias teístas, no teístas y ateas; no se limita a las religiones o las creencias tradicionales, sino que abarca igualmente las religiones y las creencias establecidas recientemente y, en particular, las de las minorías religiosas.



• **Sida:** Designa el síndrome de inmunodeficiencia adquirida que resulta de los estadios avanzados de la infección del VIH y que se caracteriza por la aparición de infecciones oportunistas o de cánceres relacionados con el VIH o ambas cosas.

• **VIH:** Designa el virus de la inmunodeficiencia humana, que deteriora el sistema inmunitario humano.

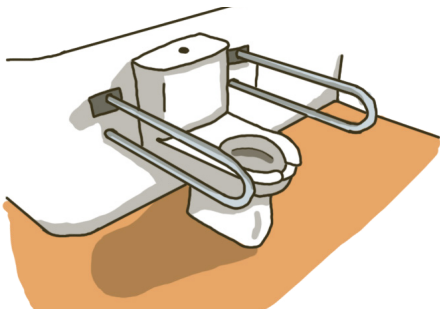
• **Trabajadores con responsabilidades familiares:** Trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella. Se aplica también a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades respecto de otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén.

4. ¿QUÉ TIPO DE ADAPTACIONES EXISTEN?

Las adaptaciones para personas con discapacidad varían de un caso a otro, pero en términos generales se pueden dividir en:

A. Del entorno físico y tecnológico: Se refiere al mobiliario, equipamiento, herramientas, iluminación, infraestructura/accesibilidad de las instalaciones, dispositivos tecnológicos, etc.

Ejemplo: La empresa ha decidido contratar a un trabajador, quien es un asistente de contabilidad calificado para el puesto. Él es usuario de silla de ruedas y si bien no tiene dificultad para llegar y desplazarse dentro de la empresa, no puede utilizar el mobiliario estándar disponible ni baño pues las instalaciones no cuentan con algún baño adaptado para personas con movilidad reducida.



Se determina que se requiere principalmente modificar el mueble de escritorio, de manera que pueda ingresar la silla de ruedas y altura de muebles estantería para disponer documentación y por otra parte invertir en la adecuación del baño. La empresa atiende público, de manera que esta última inversión se considera necesaria y provechosa por este doble propósito y aprueba la inversión.

B. De las demandas psíquicas/cognitiva/mental: Consideran el manejo de esas variables presentes en el puesto de trabajo, según las características del trabajador.

Ejemplo: Un trabajador comenzará a prestar servicios en un supermercado de tamaño medio. Se encargará de reponer alimentos en los estantes y ayudar cuando lleguen los suministros. Él tiene una discapacidad intelectual que limita algunas de sus habilidades, en este caso es la comunicación y la lectura, algunas de las cuales son exigencias o demandas propias del puesto de trabajo.

La empresa asigna a una compañera la tarea de ser su monitora, capacitándola acerca de la mejor manera de apoyar a las personas con discapacidad intelectual. Ella se reúne con él antes que asuma sus funciones. Una vez que inicia sus funciones, el trabajador no se separa de su compañera durante su primera semana laboral. A medida que aumenta su confianza y manejo, poco a poco asume toda la variedad de funciones. Finalmente se logra una confianza, y eso facilita su inclusión en el lugar de trabajo.

C. De la organización del trabajo: secuencias, coordinación, orden de las tareas, subtareas o pasos dentro de un puesto de trabajo.

Ejemplo: Un joven sordo ha egresado de cocina internacional y fue seleccionado y contratado para desempeñarse en la cocina de un establecimiento hotelero. Presenta barreras relacionadas con la comunicación con los demás trabajadores, lo cual influye en una adecuada respuesta para coordinarse en las tareas con sus pares. Para ello se imprimieron imágenes con las diversas preparaciones y sus nombres al pie y en general las actividades que le correspondía realizar según lo requiriera el jefe de cocina. Además, en la etapa inicial de su desempeño se organizó en rutinas predefinidas y se asignaron preparaciones relativamente fijas, lo cual facilitó su adaptación a este contexto y el de sus compañeros.

D. De condiciones generales del trabajo: : horario, pausas, descansos, etc.

Ejemplo: Una trabajadora del área de envasado de productos de una exportadora de frutos secos experimenta un trastorno de estrés postraumático luego de un accidente de trayecto que le dejó, además, con algunas secuelas físicas leves y debido a ese problema de salud mental no ha podido retornar debido a que se acentúan las crisis al trasladarse en transporte público en horarios punta.

La recomendación médica es iniciar un reintegro progresivo, pero además iniciar su jornada más tarde que lo habitual para evitar su exposición a las condiciones descritas.

La empresa analiza la propuesta y accede a que ingrese una hora más tarde, dado que ella puede recuperar las horas asistiendo el día sábado y se reevaluará su situación en tres meses.

4.1. ¿Hasta dónde se puede considerar razonable una adaptación del trabajo?

Al considerar si son razonables los ajustes propuestos, es importante que el empleador distinga entre elementos esenciales y no esenciales de un empleo. En todo puesto existen funciones esenciales que son indispensables para el desempeño de la función y que pueden ser modificadas sin una carga ni impacto para la empresa, mientras que otras no lo son.

4.2. ¿Qué sucede si un ajuste necesario no es aceptado por un supervisor o la propia empresa?

A veces puede no ser fácil para los empleadores llegar a un acuerdo con sus trabajadores acerca de qué se entiende por adaptación o ajuste razonable o qué medidas sería razonable que adopte el empleador en respuesta a una solicitud. En caso de conflicto, se recomienda que los empleadores tengan prevista la opción de su resolución informal, mediante mediación o conciliación. Lo anterior implica definir la figura y atribuciones de un mediador o conciliador que proponga las mejores opciones para ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo o solución satisfactoria. Por tanto, los conciliadores y los mediadores deben tener conocimientos sobre las leyes y aspectos técnicos en materia de ajustes razonables, así como los términos de los convenios colectivos en vigor, la política de la empresa en materia de ajustes razonables y cualesquiera otras políticas y procedimientos de la empresa que sean de relevancia.

El conciliador o mediador debe mantenerse objetivo e imparcial durante todo el proceso de examen de la solicitud. En la mayoría de los casos, los conciliadores y los mediadores tienen una formación especializada y pueden ser contratados fuera de la empresa.

En relación con las solicitudes de ajustes, en general se considera una buena práctica mantener constancia por escrito del resultado de la mediación y de los compromisos a los que lleguen el trabajador y el empleador.

4.3. ¿Cuál es el costo de las adaptaciones de puesto de trabajo?

En Chile no existen datos concretos, sin embargo, las recomendaciones internacionales hablan de “ajustes razonables”, es decir de adecuaciones o medidas eficaces que no signifiquen una carga desproporcionada para la empresa. Esto hay que determinarlo para el caso de cada adaptación y empresa.

La mayor parte de las adaptaciones no entrañan costos significativos. Según un estudio de la Job Accommodation Network de los Estados Unidos, el 58 % de los empleadores notificaron que los ajustes solicitados no tenían ningún costo. Cuando lo tenían, normalmente se situaba en torno a los 500 dólares EE.UU. (\$303.000, peso chileno aprox.).

4.4. Preparación del entorno y adaptación del puesto de trabajo

Antes de que la persona comience a ejecutar sus labores, se debe asegurar que esta pueda desplazarse sin inconvenientes que le impidan movilizarse adecuadamente hasta llegar a su puesto de trabajo, eliminando y adecuando las barreras arquitectónicas que pudiera haber en el entorno, habilitando el uso de rampas, ascensores, etc. Se deben tener en cuenta los aspectos dimensionales de las instalaciones.

Como también asegurar también una correcta adaptación del puesto de trabajo, considerando:

- Mobiliario, equipos, herramientas y otros dispositivos.
- Aspectos organizativos.



- Preparar acogida y entorno de trabajo.

5. RELACIÓN ENTRE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ADAPTACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

El empleador puede estar preocupado que proporcionar las adaptaciones sea incompatible con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo. En la mayoría de los casos, el trabajador con determinada condición puede desempeñar el empleo y no habrá ninguna incompatibilidad con medidas apropiadas de SST que puedan instaurarse. Los empleadores deben hacer evaluaciones fundadas de los riesgos que pueden ser tolerables, en vez de asumir automáticamente que todo aumento del riesgo para él o para otras personas debido a la condición del trabajador, no pueda ser acomodado.

Pueden surgir solicitudes de adaptaciones de puesto de trabajo, que involucran la aplicación de prácticas normales de SST. En tales casos la evaluación del departamento de prevención de riesgos es clave acerca de si es razonable apartarse de dichas prácticas y considerar si cualquier aumento de los riesgos resulta tolerable, para incorporar este antecedente a la evaluación de cada solicitud.



6. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS

Tanto la alta dirección de las empresas, como los trabajadores, a través de sus sindicatos y supervisores, son actores clave para implementar políticas amplias de inclusión que consideran adaptaciones de puestos de trabajo. Por lo anterior deben dialogar acciones que aporten a los cambios en la cultura organizacional, anticipándose a las dudas y cuestionamientos que surjan, referentes a la adopción de medidas basadas en la igualdad de oportunidades en el trabajo.

6.1. ¿Cómo implementar una política de adaptaciones de puestos de trabajo en las empresas?

Un paso esencial para que tenga éxito una política en el lugar de trabajo, es que la alta dirección contraiga un compromiso claro y mantenido por asegurar su aplicación efectiva.

Las grandes empresas deberían tratar de hacer que las políticas estén avaladas por el gerente general (o cargo equivalente) de la empresa y designar como responsable de su aplicación a un miembro del equipo directivo superior.

Lo anterior implica definir procedimientos claros y conocidos para quienes trabajan en una empresa, incluidas fuentes de financiamiento y la asistencia técnica, según la complejidad de cada solicitud. Dentro de esto último, el rol del experto en prevención de riesgos de Mutual será clave para determinar el nivel de apoyo requerido, siendo responsable de tener una primera opinión al respecto.

7. ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

7.1. ¿Qué es el análisis de puesto de trabajo (APT)?

Es una herramienta que permite descomponer en sus partes todas las acciones que son necesarias para realizar adecuadamente cualquier puesto de trabajo en su ciclo de tareas.

El APT comprende una serie de pasos sucesivos e inseparables que contemplan: observación, consulta con responsables de la empresa y registro a partir de observación directa en el espacio laboral.

El APT se estructura en un instrumento que generalmente es aplicado por un profesional entrenado para dicha tarea, siendo en Chile los terapeutas ocupacionales los principales referentes en dicha materia.

Se requiere formación relacionada con el conocimiento del cuerpo humano en su anatomía y las funciones corporales. El conocimiento y manejo básico del APT facilita la actuación de los PRP en entornos que buscan promover la inclusión laboral de personas con discapacidad.



7.2. ¿Por qué es importante el APT?

Porque al identificar en un perfil los componentes o funciones corporales que se requieren para desempeñarse en un puesto dado, es más fácil determinar la idoneidad de un trabajador con discapacidad, considerando sus características específicas, las cuales también deben ser evaluadas con un instrumento similar.

Al mismo tiempo permite recoger información sobre aspectos del entorno productivo que podrían modificarse o adaptarse, para facilitar el desempeño exitoso de un trabajador calificado que tiene una situación de discapacidad, pero que depende de esa adaptación para su plena adaptación.

7.2.1. ¿Qué información recoge el APT?

7.2.1.1. Información general

Son datos indispensables para llegar a comparar el perfil de un trabajador postulante con o sin discapacidad con las características del puesto que se está estudiando. Entre ellas se encuentran:

- Descripción general del puesto: Tareas, procedimientos y dotación en términos de equipamiento, herramientas, útiles, materiales, etc.
- Condiciones generales y contractuales:
 - Uso de uniforme/herramientas de trabajo.
 - Colación.
 - Jornada laboral.
 - Tipo de contrato.
 - Remuneración.
 - Etc.

• Accesibilidad (De acuerdo con criterios de diseño universal):

- Del edificio: Ingreso, desplazamiento.



- Puesto de trabajo: Espacios de uso común (baños, áreas de circulación, casino).

7.3. Exigencias del puesto de trabajo

EL APT identifica y mide las exigencias/potencial (o habilidades) que son necesarias para desempeñar un puesto específico de acuerdo con factores de desempeño.

Las demandas que se evalúan son las siguientes:

- **Potencial funcional/físico:** Consideran aspectos físicos, de postura, movimiento, fuerza, coordinación, etc., para las distintas partes del cuerpo, diferenciándose especialmente las extremidades superiores e inferiores.
- **Potencial psíquico/cognitivo/mental:** Demanda de funciones cognitivas básicas como atención, memoria, análisis, síntesis y otras funciones mentales como: tolerancia al cambio, estabilidad emocional, etc.
- **Sensorial/Comunicacional:** Referido a las funciones visuales, auditivas y del lenguaje que intervienen en la comunicación para el desempeño.



- **Aspectos socio relacionales:** Las habilidades para relaciones interpersonales que requiere el trabajar con otros y el manejo de tensiones y conflictos que puedan surgir durante la jornada laboral.

- **Potencial de trabajo:** Se refiere a los factores actitudinales que son requeridos para el desempeño del puesto de trabajo (asistencia, puntualidad, disposición, iniciativa, motivación, etc.).

- **Ambiente de trabajo:** Las condiciones ambientales del trabajo (ruido, iluminación, ventilación, humedad, etc.).

- **Perfil del postulante y formación**

- Especifica los requerimientos de edad, sexo y domicilio deseables o exigidos para el postulante, incluidos los conocimientos específicos y nivel formativo previo al ingreso.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017), “Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo, una guía práctica”. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf

- Centro de Referencia Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas (CEAPAT, 2009), “Adaptación de puestos de trabajo, guía de referencia”. Disponible en: <http://www.melillaprevencionrl.com/documents/contenido/adaptacionpuetra.pdf>

- Buenas Prácticas en Ergonomía y Adecuación de Puestos de Trabajo: <http://www.ergohobe.net/>

- Guías Operativas 2015 Programa Más Capaz (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE) Línea Jóvenes con Discapacidad: http://www.sence.cl/601/articles-3571_recurso_02.pdf