

# PANEL LABORAL UNAB

## INCLUSIÓN LABORAL Y DISCAPACIDAD



RESULTADOS ENCUESTA N°30  
NOVIEMBRE 2025

Autora:  
**Sandra Bravo**



Vicerrectoría de  
Vinculación con  
el Medio y Alumni

A nivel global, la discapacidad afecta aproximadamente a 650 millones de personas, lo que equivale a una de cada diez personas. De este total, se estima que 450 millones se encuentran en edad productiva. Si bien un segmento de esta población logra una integración plena en la fuerza laboral, el colectivo de personas con discapacidad enfrenta sistemáticamente mayores riesgos de caer en la pobreza, sufrir desempleo y padecer exclusión social (ONU, 2024).

La situación en Chile refleja fielmente este patrón global. Las estadísticas nacionales ponen de manifiesto una brecha considerable entre el potencial de inclusión y las oportunidades reales disponibles en el país:

- El Censo 2024 indica que el 11,1% de las personas mayores de 5 años, equivalente a 1,95 millones de chilenos, vive con algún tipo de discapacidad.
- La Encuesta Nacional de Discapacidad y Dependencia (ENDIDE 2022) eleva la estimación a 2,7 millones de adultos con discapacidad en el país, de los cuales 1,8 millones tienen entre 18 y 65 años, lo que implica que uno de cada siete adultos en edad laboral podría presentar esta condición.<sup>1</sup>

No obstante, la brecha laboral en Chile continúa siendo crítica: la tasa de empleo formal entre las personas con discapacidad apenas alcanza el 6%. Esto refleja una distancia estructural entre el potencial de inclusión y las oportunidades reales disponibles. Además, el 59,1% de las personas con discapacidad se encuentra en situación de inactividad, una cifra que contrasta fuertemente con el 29,3% de la población sin esta condición (ENDIDE, 2022).

Para aquellos que logran integrarse al mercado laboral, la mayoría lo hace en el sector privado (42,9%) o como trabajadores por cuenta propia (33,8%). El 20,3% de las personas con discapacidad que trabajan o han trabajado de forma remunerada se concentra específicamente en el comercio al por mayor y al por menor. La alta concentración en trabajos por cuenta propia tiene consecuencias relevantes, ya que un número significativo de estos trabajadores en Chile no están insertos en sistemas de protección social formales ni se benefician de las políticas de empleabilidad del gobierno.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> La ENDIDE estima la prevalencia de la población adulta con discapacidad, considerando para ello la población con discapacidad severa (11,4%) más la población con discapacidad leve o moderada (6,2%). [https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/endide/Presentacion\\_resultados-ENDIDE\\_2022\\_Poblacion\\_adulta\\_version\\_mayo\\_2023.pdf](https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/endide/Presentacion_resultados-ENDIDE_2022_Poblacion_adulta_version_mayo_2023.pdf)

<sup>2</sup> Encuesta de Bienestar Social, 2022. Informe sobre la situación de bienestar de las personas con discapacidad. [https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/bienestar-social/Informe\\_sobre\\_la\\_situacion\\_de\\_bienestar\\_de\\_las\\_personas\\_con\\_discapacidad.pdf](https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/bienestar-social/Informe_sobre_la_situacion_de_bienestar_de_las_personas_con_discapacidad.pdf)

# FACTORES QUE EXPLICAN LA BAJA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La Encuesta Nacional de Discapacidad y Dependencia (ENDIDE 2022) muestra que la participación laboral de las personas con discapacidad continúa siendo significativamente inferior a la del resto de la población.<sup>3</sup> Estas brechas se explican por un conjunto de barreras estructurales, culturales y organizacionales, entre las que destacan:

1. **Barreras de actitud y percepción.** Persisten estereotipos sobre su productividad, adaptabilidad o costos administrativos. De acuerdo con evidencia internacional,<sup>4</sup> muchos empleadores asumen (de manera infundada) que las personas con discapacidad son menos productivas o difíciles de desvincular, lo que desalienta su contratación. La ENDIDE 2022 confirma este patrón: el 48% de las personas con discapacidad declara haber sentido trato discriminatorio en al menos una situación de su vida cotidiana, lo cual repercute directamente en su inserción laboral.
2. **Barreras físicas y comunicacionales.** La falta de accesibilidad en infraestructura, transporte y espacios de trabajo sigue siendo una limitación central. Según la ENDIDE 2022, un 37% de las personas con discapacidad señala dificultades para movilizarse en su entorno habitual y un 32% reporta problemas para acceder a servicios debido a barreras comunicacionales. Estas condiciones reducen su autonomía y dificultan el cumplimiento de tareas en entornos laborales clásicos.
3. **Escasez de oportunidades de calidad.** Las personas con discapacidad suelen concentrarse en empleos de baja calificación y menor ingreso. La ENDIDE 2022 evidencia que solo el 23% trabaja en ocupaciones formales, y que su promedio de ingresos es significativamente inferior al de la población sin discapacidad. Esto refleja un mercado laboral segmentado que ofrece menos oportunidades de desarrollo, capacitación y seguridad social.
4. **Discriminación directa e indirecta.** La discriminación, explícita o basada en sesgos implícitos, continúa siendo un obstáculo significativo. La ENDIDE muestra que uno de cada tres trabajadores con discapacidad afirma haber sido tratado de manera injusta en su trabajo actual o pasado, ya sea en procesos de selección, asignación de tareas o evaluación del desempeño. Este patrón limita el acceso a puestos acordes a su formación y perpetúa brechas laborales.

<sup>3</sup> <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/endide-2022>

<sup>4</sup> Centro de Investigación y Capacitación en Rehabilitación de la VCU. <https://vcurrtc.org/resources/viewContent.cfm/205>

# AVANCES NORMATIVOS EN MATERIA DE INCLUSIÓN LABORAL EN CHILE

Durante la última década, Chile ha avanzado de manera sustantiva en el fortalecimiento del marco legal destinado a promover la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad. Estos desarrollos han consolidado un estándar más claro en materia de igualdad de oportunidades, accesibilidad y no discriminación, generando obligaciones explícitas para el sector público y privado. Entre los hitos más relevantes destacan:

- **Ley N°20.422 (2010).** Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. Introduce principios rectores como accesibilidad universal, diseño universal, ajustes razonables y no discriminación, los cuales constituyen la base del actual sistema de inclusión laboral.
- **Ley de Inclusión Laboral N°21.015 (2018).** Establece la obligación para organismos del Estado y empresas con 100 o más trabajadores de que al menos el 1% de su dotación corresponda a personas con discapacidad o asignatarias de pensión de invalidez. La ley introduce además medidas alternativas, mecanismos de fiscalización y reportabilidad anual ante la Dirección del Trabajo.
- **Ley N°21.275 (2020).** Obliga a las empresas a contar con políticas de diversidad e inclusión y a capacitar a encargados de recursos humanos como “gestores de inclusión laboral”. Esto profesionaliza la gestión de la inclusión y refuerza la cultura organizacional orientada a la igualdad de oportunidades.
- **Ley N°21.690 (agosto 2024).** Con el objetivo de reforzar y ampliar las oportunidades laborales para personas con discapacidad, la Ley 21.690 modificó la Ley de Inclusión Laboral, aumentando progresivamente la cuota de contratación desde el 1% al 2% de la dotación en las entidades obligadas. Este cambio busca mejorar la efectividad de la política, ampliando el universo de puestos disponibles y elevando el estándar mínimo de contratación inclusiva.

En conjunto, este marco normativo ha generado un piso mínimo de obligaciones y estándares que amplían las oportunidades de participación laboral para las personas con discapacidad. No obstante, su impacto depende de niveles efectivos de fiscalización, cumplimiento y, sobre todo, de cambios culturales al interior de las organizaciones.

# PRINCIPALES DESAFÍOS

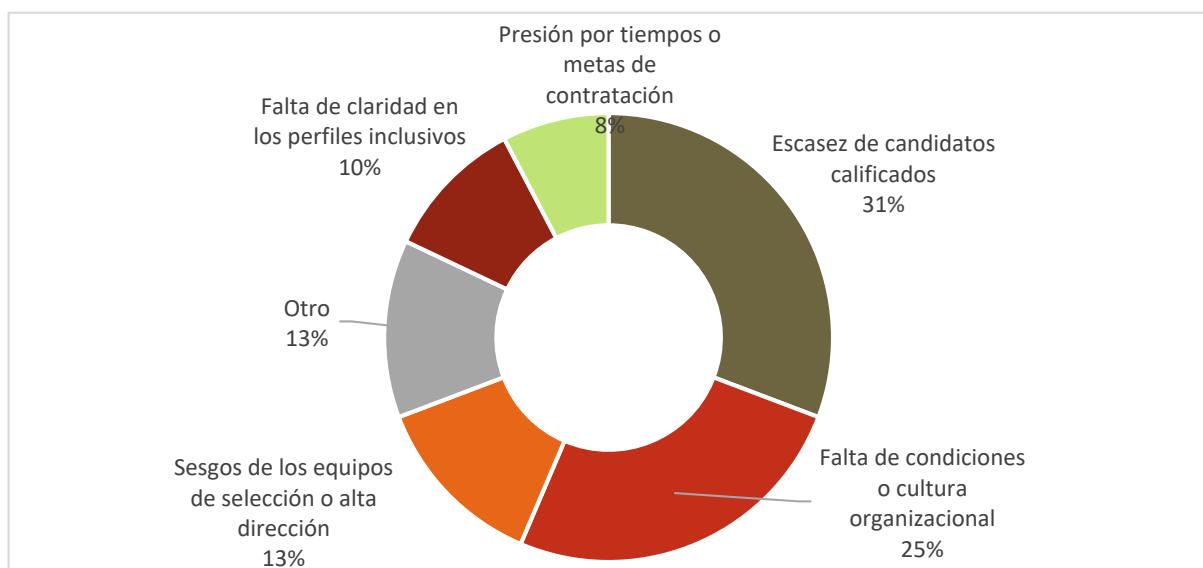
A pesar de estos avances normativos, persisten importantes desafíos en el mundo laboral chileno. El Panel Laboral UNAB N°30 revela que, si bien existe mayor conciencia sobre la necesidad de avanzar hacia entornos laborales inclusivos, las empresas aún enfrentan brechas significativas en la implementación efectiva de prácticas inclusivas, especialmente en las etapas de reclutamiento y selección.

Los resultados muestran que gran parte de las organizaciones continúa utilizando procesos poco adaptados, con escasa incorporación de ajustes razonables y con equipos de recursos humanos que aún no cuentan con formación suficiente para detectar sesgos y promover una evaluación más equitativa de candidatos con discapacidad. Aunque se reconocen avances, la evidencia indica que el desafío central sigue siendo traducir la normativa en prácticas cotidianas, robustas y sostenibles, que aseguren igualdad real de oportunidades en el acceso al empleo.

## RESULTADOS

Este documento sintetiza los principales hallazgos de la Encuesta N°30 del Panel Laboral UNAB, aplicada en formato digital entre el 18 y el 24 de noviembre, con una tasa de respuesta de 80%. El cuestionario aborda, de manera sistemática, los principales componentes que inciden en la inserción laboral: los desafíos iniciales al incorporar criterios de inclusión en las búsquedas; las causas que explican la menor participación laboral; los tipos de cargos donde se concentra la contratación; y la evaluación de eventuales sesgos presentes en las etapas de selección.

**Pregunta N°1: Cuando se incorpora la inclusión como criterio de búsqueda, ¿cuál suele ser el principal desafío? (Señale al menos dos).**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Cuando las empresas integran la inclusión como criterio explícito en sus procesos de reclutamiento, emergen una serie de limitaciones que revelan tanto barreras estructurales como desafíos internos de gestión. Los resultados del Panel Laboral N°30 muestran que el principal obstáculo mencionado es la escasez de candidatos calificados (31%). A ello se suma que una de cada cuatro empresas (25%) reconoce que aún no cuenta con las condiciones organizacionales necesarias, ya sea en accesibilidad, ajustes razonables o cultura interna, para sostener procesos inclusivos de manera efectiva. Esta falta de preparación institucional se convierte en un cuello de botella que impacta directamente la disposición a contratar.

Otro desafío relevante es la presencia de sesgos en los equipos de selección o en la alta dirección (13%), que se traducen en dudas sobre productividad, adaptación o costos, afectando la evaluación de los candidatos con discapacidad. A esto se agrega la falta de claridad en los perfiles inclusivos (10%) y la presión por tiempos o metas de contratación (8%).

*"En los niveles de alta dirección, este criterio casi nunca se utiliza como mecanismo de discriminación positiva. Sin embargo, en las primeras etapas de implementación de la Ley de Inclusión, podría constituir un aporte relevante para que el mundo laboral y especialmente los equipos ejecutivos, comiencen a incorporarlo culturalmente como parte de sus prácticas habituales".*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

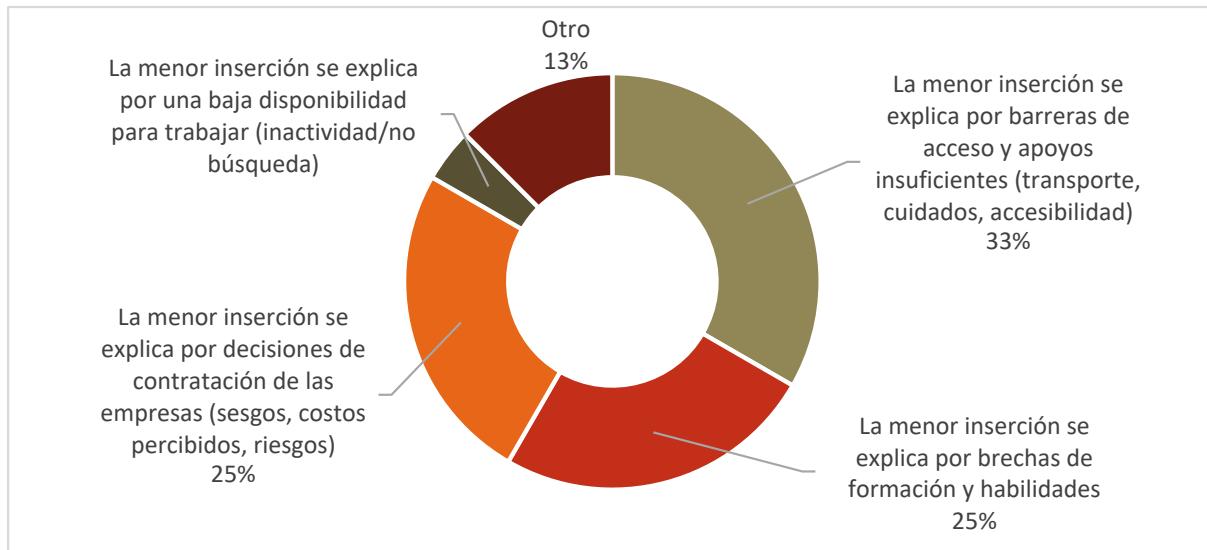
*"Muchas organizaciones no cuentan con una cultura interna preparada para sostener procesos realmente inclusivos, lo que dificulta avanzar con consistencia".*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

*"Hemos observado que los principales desafíos al incorporar criterios de inclusión no están en la falta de talento, sino en las barreras internas que persisten dentro de las organizaciones. Los sesgos en los equipos de selección y en la alta dirección siguen influyendo en la toma de decisiones, especialmente en industrias altamente masculinizadas o con culturas tradicionales. A esto se suma que muchas empresas aún no cuentan con las condiciones, procesos o cultura organizacional adecuada para integrar a personas diversas de manera sostenible".*

Patricia Codecido, Global Jobs

**Pregunta N°2: A continuación, se presenta una lista de factores que podrían explicar una menor inserción en el mercado laboral de las personas con discapacidad. Según su experiencia, ¿cuál es el más incidente?**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que la menor inserción laboral de las personas con discapacidad se debe principalmente a barreras de acceso y apoyos insuficientes, como transporte, cuidados y accesibilidad, que concentran la mayor proporción de respuestas. Esto sugiere que las limitaciones del entorno son un obstáculo estructural importante que restringe la autonomía y dificulta el acceso efectivo al trabajo.

*"Dependiendo del tipo de discapacidad, muchas empresas no cuentan con la infraestructura ni las condiciones necesarias para que las personas puedan desempeñarse de manera cómoda y segura. Esto suele limitarse a organizaciones más grandes, que sí tienen mayores recursos para implementar accesibilidad".*

*Franco Toselli, It Hunters*

El 25% de los participantes señala las brechas de formación y habilidades como un factor determinante, evidenciando la persistencia de desigualdades en oportunidades educativas y en acceso a capacitación pertinente, lo que reduce la competitividad laboral de este grupo.

*"Hay que tener en consideración que, para la contratación de perfiles técnicos y profesionales, hay que tener en paralelo perfiles calificados y una discapacidad compatible con las necesidades y limitaciones del cargo y las habilidades que la empresa puede o está dispuesta a hacer, por lo tanto, se va haciendo más difícil".*

*Maria Jesús García Huidobro, Trabajando.com*

*"La discusión sobre qué debe venir primero, la oferta o la demanda de perfiles con discapacidad, es crucial. Si se impulsa la demanda y no existe suficiente oferta, o si las personas no logran acceder efectivamente a esos puestos, se genera un efecto contraproducente. Del mismo modo, si se fortalece la oferta, pero no hay demanda suficiente, se producen expectativas que*

*no pueden cumplirse. Por eso, este desafío debe abordarse simultáneamente desde ambos lados: ampliando y preparando la oferta de talento, y al mismo tiempo fortaleciendo la capacidad y disposición de las organizaciones para contratar”.*

*Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters*

También con un 25% se cree que la menor inserción responde a decisiones de contratación de las empresas, asociadas a sesgos, costos percibidos o falta de condiciones organizacionales para apoyar la inclusión.

*“La menor inserción laboral de personas con discapacidad se explica principalmente por decisiones de contratación influenciadas por sesgos y percepciones erróneas dentro de las empresas. Muchos empleadores aún asocian discapacidad con mayores costos o riesgos, pese a que la evidencia muestra menor rotación y alto compromiso en estos trabajadores. En la experiencia de Global Jobs, cuando las organizaciones cuentan con procesos realmente inclusivos, el talento existe y se integra con éxito”.*

*Patricia Codecido, Global Jobs*

### **Pregunta N°3: En su experiencia, ¿en qué nivel o tipo de cargo se concentra principalmente la contratación de personas con discapacidad? (Señale un máximo de 3 opciones).**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que la contratación de personas con discapacidad continúa concentrándose en puestos administrativos o de apoyo, que son mencionados con mayor frecuencia (38,6%). Esto confirma una tendencia ya observada en estudios previos: la inclusión se ha focalizado en roles percibidos como de menor complejidad o exposición operativa.

*"La evidencia del mercado muestra que la mayoría de las contrataciones de personas con discapacidad se concentra en cargos administrativos, operativos, atención al cliente y programas de inserción inicial, reflejando que muchas organizaciones aún limitan la inclusión a roles percibidos como de menor riesgo".*

*Patricia Codecido, Global Jobs*

En segundo lugar, aparecen las áreas de atención al cliente o ventas (22,7%), y luego las prácticas laborales o programas de formación (18,2%), lo que sugiere que muchas empresas incorporan personas con discapacidad principalmente en posiciones iniciales o de entrada al mercado laboral.

*"La posibilidad de contratación depende en gran medida del tipo de discapacidad. Por ejemplo, varios call centers han incorporado con muy buenos resultados a personas ciegas en funciones de atención telefónica. Sin embargo, aún no existe una base de datos integrada que permita identificar a personas con discapacidad según su experiencia laboral y tipo de discapacidad, tal como me comentó el director de SENADIS".*

*Paz Ovalle, Hochschild Ovalle Partners SPA*

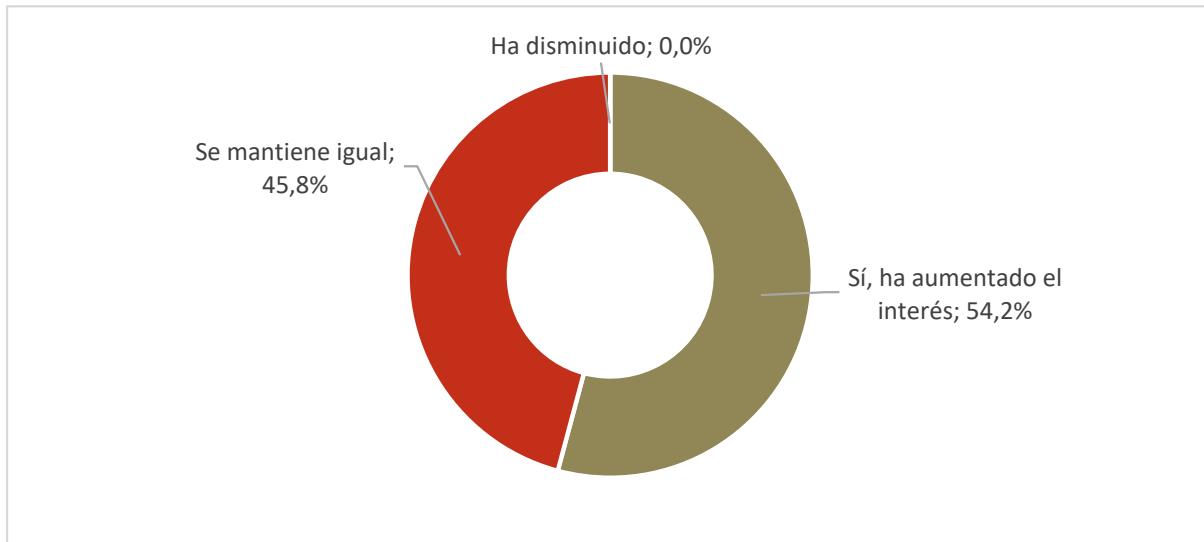
En niveles más profesionales, como analistas, coordinadores, técnicos o especialistas, la presencia es significativamente menor (6,8%), lo que evidencia que las oportunidades aún están fuertemente segmentadas y que persiste una brecha importante en la inclusión en cargos de mayor responsabilidad o especialización.

*"En perfiles de informática, la viabilidad del trabajo remoto o de funciones que requieren puesto fijo de escritorio facilita la incorporación de personas con discapacidad. Además, son roles donde la neurodiversidad suele integrarse de manera más natural, dado el tipo de tareas y entornos de trabajo".*

*Franco Toselli, IT Hunters*

Finalmente, la alta dirección o gerencias aparece con un 2,3%, lo que confirma que la inclusión en puestos estratégicos sigue siendo una deuda pendiente. En conjunto, estos patrones muestran que la inclusión laboral en Chile todavía se concentra en roles de apoyo y baja jerarquía, y que avanzar hacia una inclusión más plena requiere abrir oportunidades en todos los niveles organizacionales, especialmente en cargos profesionales y de decisión.

**Pregunta N°4: ¿Ha observado cambios en los últimos 2 años respecto a la disposición de las empresas a avanzar en inclusión laboral de personas con discapacidad?**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Los resultados reflejan que más de la mitad de los encuestados percibe que ha aumentado el interés de las empresas por avanzar en inclusión laboral de personas con discapacidad durante los últimos dos años. Este hallazgo sugiere que la combinación de mayores exigencias normativas, presión pública y sensibilización interna está comenzando a generar una mayor apertura hacia prácticas inclusivas.

*"Sí, se ha visto mayor disposición de las empresas a avanzar en inclusión, aunque aún falta traducir ese interés en acciones más conscientes".*

*Ariela Dymensztain, AD Consulting*

*"En los últimos años se ha visto un aumento concreto en el interés de las empresas —especialmente grandes compañías— por avanzar en inclusión, impulsado por una mayor conciencia social, regulaciones más claras y la necesidad de construir culturas organizacionales más diversas y sostenibles. Muchas organizaciones están fortaleciendo sus políticas DEI, en especial en ámbitos de contratación y accesibilidad. Aunque persisten desafíos, la tendencia es positiva: hoy existe más apertura para revisar sesgos, mejorar procesos y buscar apoyo especializado".*

*Patricia Codecido, Global Jobs*

*"La ley obliga a las empresas a interesarse, es un incentivo de discriminación positiva".*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com*

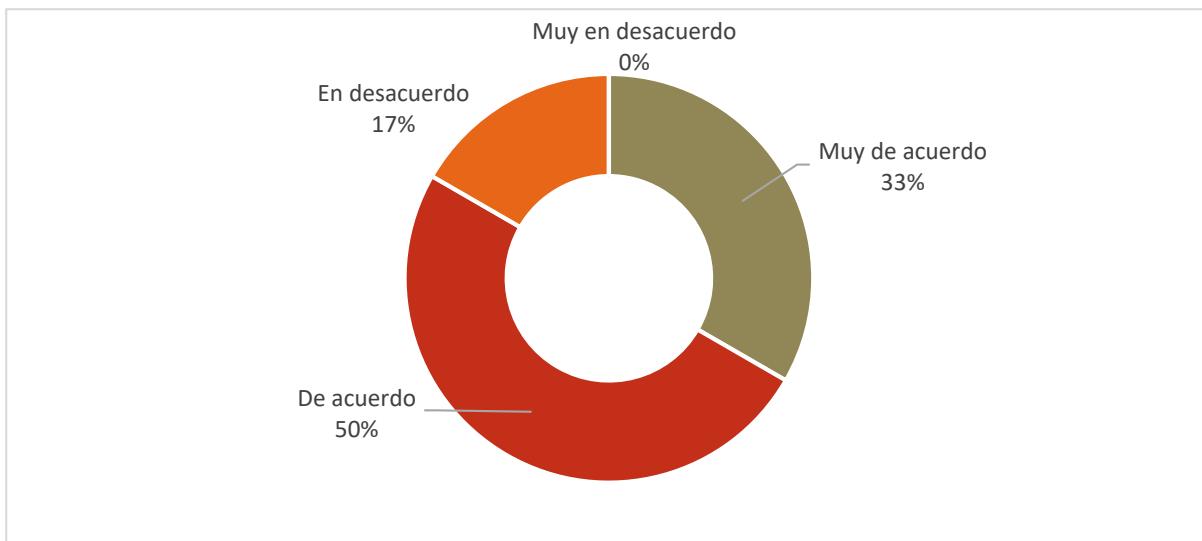
*"Si bien ha aumentado el interés, aún es muy bajo el número de empresas que cumple con el 1%".*

*Paz Ovalle, Hochschild Ovalle Partners*

No obstante, el 45,8% considera que la disposición se mantiene igual, indicando que para muchas organizaciones la inclusión aún no ha pasado de la intención a la acción concreta. Es decir, existe interés, pero no necesariamente transformaciones profundas en los pro-

cesos de gestión de personas. Nadie percibe un retroceso, lo que refuerza la lectura de que la inclusión avanza, aunque de manera desigual entre sectores y empresas.

**Pregunta N°5: Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "En los procesos de reclutamiento, las personas con discapacidad suelen enfrentar sesgos —conscientes o inconscientes— que reducen sus posibilidades de avanzar en las etapas de selección".**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran un alto consenso en torno a la existencia de sesgos —conscientes o inconscientes— que afectan las posibilidades de las personas con discapacidad de avanzar en los procesos de selección. El 83% de los panelistas declara estar muy de acuerdo o de acuerdo con esta afirmación, lo que evidencia que estos sesgos son reconocidos como una barrera real y persistente en el mercado laboral.

*"Efectivamente existen sesgos sobre su adaptabilidad, relacionamiento y autonomía, por ejemplo, obviamente esto depende de cada caso".*

*María Jesús García Huidobro, Trabajando.com*

*"Efectivamente, los sesgos están presentes no solo en los procesos de reclutamiento, sino también en el día a día dentro de los propios puestos de trabajo. Mientras las empresas no desarrollen una conciencia interna real sobre la inclusión, la discriminación seguirá reproduciéndose. El reclutamiento es solo la punta del iceberg: refleja, pero no agota, las brechas culturales y organizacionales que aún persisten".*

*Felipe Cosialls, Shilton Consulting*

*"En el mercado laboral persisten sesgos que afectan las oportunidades de las personas con discapacidad durante el reclutamiento. Esto se observa desde la publicación de ofertas hasta la revisión de antecedentes curriculares, especialmente cuando se utilizan plataformas de filtro rápido, donde criterios automáticos pueden excluir perfiles que sí cumplen con los requisitos. A ello se suman percepciones erróneas sobre capacidades, productividad o costos de adaptación".*

*Patricia Codecido, Global Jobs*

**Pregunta N°6: De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan preparados están los equipos de reclutamiento para aplicar procesos inclusivos y libres de sesgos?"**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

El 54% de los encuestados considera que los equipos de reclutamiento no están plenamente preparados para implementar procesos inclusivos y libres de sesgos. Predominan con fuerza las respuestas que los califican como "poco preparados", seguidas por quienes los perciben como "algo preparados", lo que refleja un nivel de avance parcial pero aún insuficiente.

*"Mi percepción es que la búsqueda de perfiles con algún tipo de discapacidad se activa principalmente cuando las empresas advierten que no están cumpliendo el mínimo legal de inclusión. En muchos casos, no responde a una estrategia integral, sino a la necesidad de cumplir con la cuota establecida".*

*Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter*

*"Si bien algunas empresas habían incorporado prácticas de inclusión antes de la entrada en vigencia de la ley, la gran mayoría lo ha hecho principalmente por obligación normativa. Por eso es fundamental que la organización esté realmente preparada para recibir a trabajadores con discapacidad: no basta con el compromiso de la cúpula, sino que se requiere que toda la estructura —procesos, equipos y cultura interna— adopte una perspectiva de inclusión".*

*Ana María Icaran, Icaran Head Hunters*

En conjunto, estos resultados evidencian que la inclusión laboral requiere más que buenas intenciones: necesita equipos formados, metodologías actualizadas y un trabajo sostenido para reducir sesgos en todas las etapas del reclutamiento. Sin ese fortalecimiento institucional, la brecha entre el interés por incluir y la capacidad real de hacerlo seguirá siendo significativa.

**Pregunta N°7: De las siguientes medidas, ¿Cuáles considera son las más efectivas para reducir los sesgos en los procesos de reclutamiento y selección?" (Seleccione un máximo de tres opciones).**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Existe un amplio consenso respecto a que la herramienta más efectiva para reducir sesgos en los procesos de reclutamiento es la capacitación y sensibilización de los equipos responsables, opción mencionada por el 45% de los panelistas. Esto sugiere que las empresas reconocen que la principal brecha es cultural y de capacidades internas, más que tecnológica o procedural.

En segundo lugar, un 26% destaca la incorporación de metas o indicadores de diversidad dentro de la gestión de personas, lo que apunta a la importancia de establecer compromisos explícitos y hacer seguimiento al avance. La inclusión, desde esta perspectiva, requiere no solo voluntad, sino también mecanismos de responsabilidad interna.

Finalmente, alternativas como la implementación de software o algoritmos orientados a reducir discriminación aparecen marginalmente, lo que indica que las soluciones tecnológicas todavía no son percibidas como herramientas centrales en este ámbito.

En conjunto, los resultados reflejan que la reducción de sesgos en selección pasa, sobre todo, por fortalecer las competencias de los equipos de reclutamiento, establecer metas claras y avanzar hacia procesos más transparentes y estandarizados.

*"Debe existir una cultura de inclusión en toda la organización, no solo en el área de selección. El éxito de la inclusión laboral depende de que la persona con discapacidad no solo ingrese a la empresa, sino que pueda mantenerse y desarrollarse en ella. Para lograrlo, es fundamental que toda la organización, en todos sus niveles, apoye y acompañe estos procesos".*

*Ana María Icaran, Icaran Head Hunters*

*"Para reducir los sesgos, la empresa debe declarar explícitamente —y con fuerza— su compromiso con la inclusión. Cuando este principio se establece de manera clara y transversal en la organización, gran parte de los sesgos tiende a disminuir de forma significativa".*

*Felipe Cosialls, Shilton Consulting*

*"Las herramientas de IA y los ATS contribuyen a reducir sesgos al priorizar criterios objetivos del perfil por sobre características personales. Esto permite que las personas avancen en el proceso principalmente por sus capacidades y no por juicios subjetivos".*

*Franco Toselli, IT Hunters*

*"Las medidas más efectivas para reducir sesgos no solo pasan por fortalecer a los equipos de reclutamiento, sino también por formar a toda la organización, especialmente a quienes entrevistan y son dueños de los cargos, ya que sus decisiones tienen un impacto directo en la composición del equipo. Un elemento clave es que la alta dirección valore, impulse y modele estas prácticas, porque cuando el liderazgo se compromete genuinamente con la inclusión, la cultura cambia y las iniciativas se vuelven sostenibles. La capacitación y sensibilización permiten identificar sesgos, aplicar criterios más objetivos y abrir conversaciones más transparentes. A esto se suma el impacto del lenguaje inclusivo en los avisos, que amplía la diversidad de personas que se atreven a postular. Finalmente, la revisión externa o auditoría de prácticas ayuda a detectar puntos ciegos y alinear los procesos con estándares modernos de equidad. Integrar estos esfuerzos genera mejoras concretas y duraderas en la diversidad y calidad del talento que ingresa a las organizaciones".*

*Patricia Codecido, Global Jobs*

**Pregunta N°8: ¿Cuáles cree que han sido los principales efectos de la implementación de la Ley de Inclusión Laboral (que exige a empresas con 100 o más trabajadores reservar un porcentaje para personas con discapacidad)? (Marque un máximo de 3).**



Fuente: Encuesta N°30 Panel Laboral UNAB.

Los resultados del Panel Laboral N°30 muestran que el principal efecto atribuido a la Ley de Inclusión Laboral ha sido el aumento de la contratación formal de personas con

discapacidad, señalado por casi un 29% de los encuestados. Esto indica que la normativa pudo haber influido y ha abierto más oportunidades formales de empleo. Sin embargo, el segundo efecto identificado por un 25%, es el cumplimiento principalmente "formal", es decir, la contratación simbólica o con una integración limitada. Este hallazgo sugiere que, si bien la ley ha aumentado los números, aún existe una brecha relevante en la calidad y profundidad de la inclusión.

Un 19,6% destaca la mayor visibilidad y registro de la discapacidad dentro de las empresas, lo que refleja un avance en la identificación y formalización de esta información a nivel organizacional, condición necesaria para implementar políticas más robustas. También aparece, aunque con menor frecuencia (12,5%), el uso de vías alternativas como subcontratación o donaciones, lo que indica que una parte de las empresas opta por mecanismos que permiten cumplir la ley sin incorporar directamente a personas con discapacidad en su plantilla.

En contraste, efectos positivos más estructurales, como la mejora de procesos internos, accesibilidad o políticas de inclusión, son mencionados apenas por el 7,1% de los panelistas, lo que evidencia que aún falta avanzar hacia cambios organizacionales más profundos. Finalmente, solo una minoría señala incremento de costos o ausencia de efectos significativos, lo que sugiere que, para la mayoría, la implementación de la ley sí ha tenido impacto, aunque con resultados heterogéneos.

*"Creo que ha habido avances en materia de inclusión, especialmente en el sector público y en las grandes corporaciones. Sin embargo, en muchos casos estos avances siguen siendo más formales que una verdadera valoración del aporte que puede significar la inclusión".*

Mónica Zepeda, Ebro Consultores

*"Existe un desafío comunicacional fundamental en torno a la Ley de Inclusión. Más allá de difundir la normativa, es necesario visibilizar la evolución de las empresas como una buena práctica: mostrar la inclusión como un aporte positivo y no solo como una obligación legal. Promover criterios de inclusión en todos los niveles de la organización debe entenderse como un valor agregado para la empresa y su cultura, no únicamente como un requisito a cumplir".*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

*"Creo que todos ganan: las empresas, el país y, en definitiva, la sociedad. Los equipos diversos tienden a ser más creativos, colaborativos y productivos. La inclusión amplía las miradas para resolver problemas y mejora la disposición para atender a los clientes, generando entornos laborales más enriquecidos y eficientes".*

Paz Ovalle, Hochschild Ovalle Partners

*"En general, creo que el tema de la discapacidad ha sido principalmente abordado por las empresas como un cumplimiento de cuotas y de la ley, con medidas compensatorias, pero aún no nos toca ver un compromiso real de las empresas, para generar iniciativas que fomenten la inclusión de personas discapacitadas a la fuerza laboral, especialmente en el mundo ejecutivo".*

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile

*"Hay varias fundaciones especializadas que apoyan a las empresas en la identificación y colocación de candidatos, a los que siguen acompañando en el lugar de trabajo para asegurar su adaptabilidad, incluyendo la habilitación adecuada en los puestos de trabajo".*

*Ornella Bono, Humanitas Executive Search*

# CONCLUSIONES

La Encuesta N°30 del Panel Laboral UNAB revela que, aunque Chile ha avanzado de manera significativa en el fortalecimiento de su marco normativo para promover la inclusión laboral, incluyendo la reciente ampliación del cupo obligatorio al 2%, persisten brechas estructurales y culturales que limitan su impacto real. La evidencia muestra que el avance legal ha sido un habilitador relevante, pero insuficiente para garantizar prácticas efectivas de inclusión en las empresas.

En primer lugar, los resultados confirman que las barreras de acceso, la insuficiencia de apoyos (transporte, cuidados, accesibilidad) y las brechas de formación continúan siendo los factores que más inciden en la menor inserción laboral de las personas con discapacidad. Estas condiciones reproducen desigualdades en el acceso al empleo formal y en la capacidad de mantenerse en puestos de trabajo de calidad. Asimismo, las decisiones empresariales, influenciadas por sesgos conscientes e inconscientes, siguen configurando un obstáculo determinante al momento de evaluar talento diverso.

En segundo lugar, la inclusión laboral continúa concentrándose en cargos administrativos, y operativos, con una presencia significativamente menor en posiciones profesionales, técnicas o de liderazgo. Esta segmentación evidencia que la inclusión ocurre mayoritariamente en roles de baja complejidad, dejando pendiente la apertura de oportunidades en niveles organizacionales estratégicos.

El Panel también muestra que, aunque más de la mitad de los participantes percibe un incremento en la disposición de las empresas a avanzar en inclusión, este interés aún no se traduce plenamente en transformaciones concretas. La mayoría de los equipos de reclutamiento se perciben poco preparados para aplicar procesos inclusivos y libres de sesgos, lo que limita la efectividad de cualquier política de diversidad. El interés ha aumentado, pero la capacidad institucional para gestionarlo continúa siendo insuficiente.

En este contexto, las medidas consideradas más efectivas para reducir sesgos se concentran en la capacitación y sensibilización de los equipos de selección, seguida de la incorporación de metas o indicadores de diversidad que permitan establecer responsabilidades claras dentro de la gestión de personas. Estas respuestas reflejan una comprensión transversal de que la inclusión no depende únicamente de herramientas técnicas, sino, sobre todo, de cambios culturales sostenidos y de una mayor profesionalización de los procesos de reclutamiento.

Respecto a los efectos de la Ley de Inclusión Laboral, la encuesta evidencia que la normativa ha permitido aumentar la contratación formal y visibilizar la discapacidad al interior de las empresas. Sin embargo, también muestra que una parte relevante del cumplimiento sigue siendo principalmente “formal”, lo que limita la integración efectiva dentro de los equipos de trabajo. En síntesis, los resultados de esta nueva encuesta al Panel Laboral UNAB muestran que, si bien los avances en inclusión laboral han sido relevantes, todavía siguen siendo desiguales. El desafío central no es únicamente cumplir con la ley, sino transformar la cultura organizacional para que la inclusión se entienda como un valor, y no como una obligación.

# ANEXO

Participantes del Panel Laboral UNAB		
1	Ariela Dymensztain	AD Consulting
2	Angélica Álvarez	Afinis
3	Juanita Aguirre	Aguirre & Asociados Head Hunting
4	Francisca López	Althus Partners
5	Rodrigo Herrera	B2B Trust Consulting
6	Rose Marie Blanc	C-Group
7	Mónica Zepeda	Ebro Consultores
8	Pamela Jiménez	Equation Partners
9	Vanesa Rosales	Eurofirms
10	Diego Hurtado	Excellentium
11	Mario Mora	FirstJob
12	Paola Briano	GEN Consultores
13	Patricia Codecido	Global Jobs
14	María José Greene	Grupo Cinco
15	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
16	Paz Ovalle	Hochschild Ovalle Partners SPA
17	Claudia Montedonico	HR Burô
18	Ornella Bono	Humanitas Executive Search
19	Ana María Icaran	Icaran Head Hunters
20	Angélica Mena Ovalle	Intertrust Headhunting
21	Franco Toselli	IT HUNTERS
22	Raimundo Villarino	Laboral Net
23	Joana Martínez	Mandomedio
24	John Byrne	Odgers Berndtson Chile
25	Felipe Cosialls	Shilton Consulting
26	Bernardita Mena	Stanton Chase Chile
27	Cecilia Besa	TestaNova
28	María Jesús García Huidobro	Trabajando.com
29	Cristián Duarte	TRANSEARCH Chile
30	Felipe Arteaga	Uno a Uno Head Hunter



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 <https://ipp.unab.cl/>