



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD PARA EMPRESA DE COSMÉTICOS Y BELLEZA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSUÉ DAVID SIMANCA REYES

PROFESORA GUÍA:

ASTRID CONTRERAS FUENTES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

JUAN PABLO ROMERO GODOY

CLAUDIA VARGAS PALLAVICINI

SANTIAGO DE CHILE

2021

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD PARA EMPRESA DE COSMÉTICOS Y BELLEZA

L'Oréal es el grupo N°1 de cosméticos y belleza a nivel global, presente en más de 150 países y con más de 86.000 empleados. L'Oréal Chile, al igual que el resto de la marca, busca alinear su posicionamiento en el mercado como una marca inclusiva, lo cual en cuanto a la inclusión de personas con discapacidad (PcD), no está consiguiendo.

En Chile existe la llamada “ley del 1%”, la que exige a las empresas tener al menos un 1% en su dotación de personal, a personas en situación de discapacidad. Sin embargo, L'Oréal Chile, tampoco logra alcanzar este porcentaje.

El objetivo del trabajo de título es diseñar una estrategia de atracción y reclutamiento de personas en situación de discapacidad en L'Oréal Chile, para reposicionar la marca como una empresa inclusiva en el territorio nacional.

Como principales metodologías, se utilizan Design Thinking y Lean Thinking para recoger un diagnóstico, generar un análisis, diseñar una estrategia y evaluar las propuestas elegidas.

Del diagnóstico y análisis, se obtiene como principales hallazgos una carencia protocolar en el reclutamiento del sector de retail (equivalente al 75% de la dotación de personal), una alta exigencia en el perfil de contratación de un colaborador L'Oréal, un alto nivel de competitividad y búsqueda de resultados dentro de la empresa (sumando a poca colaboración entre divisiones); y bajos niveles educacionales alcanzados por las personas en situación de discapacidad en todo Chile.

Las propuestas más importantes dentro de la estrategia diseñada son, la creación de un proceso estandarizado de reclutamiento en retail, el fortalecimiento de conexión con entidades de inclusión a nivel tanto nacional como internacional, la creación e implementación de una campaña interna con foco en el talento de personas en situación de discapacidad, y finalmente la creación de un programa de prácticas inclusivo.

Dentro de las conclusiones del trabajo de título, destacan la importancia de la información y las bases de datos para todo mejoramiento de procesos, la importancia de la colaboración y empatía para la eliminación de prejuicios hacia las personas con discapacidad, y finalmente, que la metodología y algunas de las recomendaciones presentes, pueden ser replicables para otras estrategias de inclusión (tales como género, nacionalidad, origen étnico, entre otros).

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis a todas esas personas que impulsan a otros y otras a ser mejores personas: profesores, guías, tutores, mentores, psicólogos, familiares, amigos, amigas y muchas más.

El mundo está lleno de desafíos, tanto personales como sociales, y varias veces lo único que nos separa de superar dichos obstáculos es una simple palabra de aliento, un consejo, un abrazo.

A todas aquellas personas que impulsan a los demás a decir “sí, puedo”. Por favor, **jamás** se detengan.

Agradecimientos

“Subir a la cumbre, no es sino, vivir la aventura de escalar la montaña”

Primero que todo, quisiera agradecer a quienes me acompañaron desde siempre a lo largo de toda mi vida: mi familia. Agradecerles a mis padres por los valores que me entregaron, las enseñanzas que me dieron y por el amor incondicional que día a día me manifestaban; a mis hermanos, por las risas, el apoyo y compañía; a mis abuelos(as), tíos(as) y primos(as), quienes dentro del largo viaje influyeron en mi motivación, toma de decisiones y quienes aportaron con algo tan valioso como un abrazo.

Agradecer a mis amigos y amigas quienes fueron los actores y actrices principales este camino llamado universidad. Fueron quienes me entregaron su confianza, sus almuerzos, sus risas, sus juegos y su amor. Desde las amistades construidas del primer día de mechoneo, hasta quienes me apoyaron en las últimas etapas de redacción de este trabajo; a cada uno(a) les guardo en mi corazón y agradezco eternamente por haber sido parte de esta aventura.

Hay amistades que trascienden el tiempo, hay amistades que trascienden fronteras, hay algunas que rompen con la lógica y hay otras que parecieran diseñadas para tu vida. Doy las infinitas gracias por tenerlas todas.

También quiero agradecer a quienes fueron parte de mi vida, previa a la universidad: profesores(as) de colegio, compañeros(as) de clase, vecinos(as), comunidades de la capilla, entre muchos y muchas más. Hoy soy quien soy gracias a los aportes e interacciones que he tenido con cada uno y cada una de ustedes. Gracias, por el apoyo incondicional, en especial para aquellos(as) que hasta el día de hoy permanecen a mi lado.

Finalmente, agradecer al cuerpo docente de la universidad. A lo largo de los años he tenido profesores y profesoras increíbles, tutores, auxiliares y talleristas del más alto nivel que alguien podría imaginar. Entre ellos y ellas se encuentran quienes me mostraron la pasión y la vocación por la innovación, el emprendimiento y los proyectos sociales; y por supuesto, gracias a la profesora Astrid por acompañarme, guiarme y aconsejarme en el desarrollo de mi trabajo de título.

Este trabajo de título concluye un proceso largo y demandante, pero sumamente enriquecedor. Es la culminación de diferentes etapas que han incidido en mí como persona y como profesional. El verdadero crecimiento, lo veo en el caminar más que en la parada final; parada final, que solo abre, nuevos horizontes.

Josué Simanca Reyes

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
2.1. L'Oréal y L'Oréal Chile	2
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
3.1. Políticas de diversidad e inclusión en L'Oréal.....	5
3.2. Ley 21.015 en Chile.....	6
3.3. Primeros antecedentes de inclusión en L'Oréal Chile	7
3.4. Formulación de los objetivos del trabajo de título	8
3.4.1. Objetivo General.....	8
3.4.2. Objetivos Específicos	8
4. METODOLOGÍA.....	10
4.1. Metodología de Trabajo	10
4.2. Metodología en detalle	10
5. CASOS DE ÉXITO Y BUENAS PRÁCTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL.....	14
5.1. L'Oréal Internacional	14
5.2. Otras empresas	14
5.2.1. Walmart	14
5.2.2. Banco de Chile	15
5.2.3. Adecco Chile	16
5.2.4. P&G	17
5.2.5. Marco conceptual extraído de los casos estudiados	18
6. ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN LABORAL PARA L'ORÉAL CHILE.....	19
6.1. Diagnóstico.....	19
6.1.1. Entrevistas iniciales	19
6.1.2. Diagramación del proceso de reclutamiento [BPMN]	21
6.2. Análisis general del diagnóstico	23
6.2.1. Matriz FODA.....	23
6.2.2. Análisis Modelo Delta	26
6.2.3. Resumen de los análisis.....	33
6.3. Diseño de la estrategia de reclutamiento y selección	34
6.3.1. Lineamiento de la estrategia	34
6.3.2. Alcance de la Estrategia.....	35
6.3.3. Lineamientos de acción.....	36
6.3.4. Cronología de la estrategia: Plan de acción	49
6.3.5. Métricas de evaluación de estrategia.....	49
6.4. Propuestas de mejora	53
7. CONCLUSIONES.....	56
8. BIBLIOGRAFÍA	62

9. ANEXOS.....	64
----------------	----

Índice de tablas

Tabla 1. Metodología inicial de Trabajo.	10
Tabla 2. Estudio Nacional de la discapacidad 2015: Resultados Generales para la Población Adulta	21
Tabla 3. Metodología Design Thinking para campaña interna (elaboración propia)	48

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Gerencial de L'Oréal Chile	4
Figura 2. Ubicación de la gerencia de Adquisición de Talentos en L'Oréal Chile	7
Figura 3. Diagrama AS IS del proceso de reclutamiento de staffing	22
Figura 4. Resumen FODA	26
Figura 5. Representación Modelo Delta de Hax	27
Figura 6. Diagrama de metodología Design Thinking en 5 pasos	42
Figura 7. Plan de acción cronológico de la estrategia del trabajo de título	49

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral, grandes empresas, instituciones internacionales e incluso los gobiernos, están implementando políticas de inclusión para todo tipo de personas.

La inclusión laboral, es un tema que reúne a múltiples especialistas de diversas áreas para atacar la desigualdad, la discriminación y los tratos injustos hacia personas que se les niega o no se les brinda, las mismas oportunidades laborales.

Mujeres, miembros LGBT+, extranjeros, personas con discapacidades, diferentes orígenes étnicos, entre otros, son algunos de los ejemplos de los que, en gran parte del mundo, se está buscando conseguir una mejor integración.

En L'Oréal, el grupo empresarial número 1 del mundo en cosmética y belleza, no se queda atrás en este tópico. Dentro de sus políticas corporativas, destacan las políticas de diversidad e inclusión, que resaltan los pilares de igualdad de género, empoderamiento de personas de diferentes orígenes étnicos y sociales, y también, la inclusión de personas con discapacidad en sus equipos.

L'Oréal Chile, la sucursal de L'Oréal presente en el territorio nacional, no deja de lado los pilares de diversidad e inclusión que manifiesta la compañía. Sin embargo, actualmente, presenta un déficit de personas en situación de discapacidad dentro de sus colaboradores.

La casa matriz, exige al menos un 2% de dotación de personas en situación de discapacidad del total de colaboradores, a lo cual L'Oréal Chile, no alcanza llegar ni a la mitad de este porcentaje.

Es una preocupación para la empresa el poder alinearse con la estrategia corporativa y el posicionamiento de marca que manifiesta a nivel global, para que tanto sus clientes como colaboradores puedan referirse a L'Oréal Chile como una empresa inclusiva.

El trabajo de título presente, busca otorgar una propuesta de solución frente a la problemática antes mencionada.

Para la continuidad del trabajo, se referirá a las personas que presenten algún grado, de alguna discapacidad (física, sensorial, intelectual, psíquica, visceral o múltiple), tanto como "personas con discapacidad" (PcD) como "personas en situación de discapacidad", esto debido a la convención acordada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1) en la asamblea sobre los derechos de las personas con discapacidad del 2006.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. L'Oréal y L'Oréal Chile

L'Oréal es una empresa multinacional con rubro en el área de cosmética y belleza, fundada en Francia en 1908.

- Su misión es
“Ofrecer a todas las mujeres y hombres del mundo lo mejor de la innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad y perseguir este objetivo respondiendo a las necesidades y deseos de la infinita diversidad de la belleza en cualquier parte del mundo”
- En el sitio oficial de L'Oréal, también se señalan los valores y principios de la empresa (2):

“La pasión, el espíritu emprendedor, la receptividad y la búsqueda de la excelencia, son valores arraigados en el ADN de L'Oréal. Ellos se expresan en el día a día de las actividades cotidianas de todos nuestros equipos en todo el mundo.

Nuestros principios éticos: la integridad, respeto, valor y transparencia marcan nuestra hoja de ruta, dan forma a nuestra cultura, respaldan nuestra reputación y deben ser conocidos y reconocidos por todos los empleados de L'Oréal”

L'Oréal cuenta con 86.000 empleados en más de 150 países. Es el grupo N°1 del mundo en cosméticos, cuenta con 36 marcas registradas hasta el 2018, registra 505 patentes en fórmulas y productos, y sus ventas en 2018 ascendieron a aproximadamente 26.000 millones de euros (3).

En Chile, L'Oréal es también el grupo N°1 del país, cuenta con 1.500 colaboradores y con 24 marcas complementarias.

L'Oréal está organizada en divisiones comerciales. Cada una opera sobre un circuito específico, en estrecha colaboración con los distribuidores, y cultiva un aspecto particular de la belleza: la creatividad de los peluqueros, la accesibilidad de la gran distribución, el lujo de la distribución selectiva, la salud en la farmacia.

Las cuatro divisiones comerciales de L'Oréal son:

La División Productos Profesionales, es la que acompaña a las y los peluqueros en su desarrollo profesional y en su éxito comercial con productos y servicios. En Chile está presente con sus marcas L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix.

La División de Productos de Gran Público del Grupo L'Oréal ofrece a los consumidores una amplia accesibilidad a la innovación y la tecnología en productos de belleza, a través de marcas internacionales como L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Essie, Vogue y Nyx Professional MakeUp. En un mercado hipercompetitivo, las marcas de Consumo Masivo se logran consolidar año tras año en una sólida posición.

L'Oréal Luxe propone un conjunto de marcas internacionales prestigiosas, con un patrimonio exclusivo. Las marcas de L'Oréal Luxe ofrecen, en el mercado de distribución selectiva, productos de maquillaje, tratamiento de la piel y fragancias que se apoyan en la calidad de sus fórmulas y del servicio. Presente en Chile con sus marcas: Lancôme, Kiehl's, Biotherm, Clarisonic, Yves Saint Laurent, Cacharel, Guy Laroche, Ralph Lauren, Paloma Picasso, Giorgio Armani, Diesel, Urban Decay, Viktor & Rolf.

La División de Cosmética Activa está conformada en Chile por las marcas Vichy, La Roche-Posay y SkinCeuticals, tres pilares de la categoría dermocosmética de L'Oréal a nivel mundial. Sus productos se comercializan exclusivamente en clínicas dermatológicas y farmacias. Recomendadas por dermatólogos en todo el mundo, ofrecen fórmulas desarrolladas para las necesidades de las pieles sensibles que requieren un cuidado especial.

En cuanto a la organización interna de L'Oréal Chile, los departamentos son repartidos tanto en su división comercial como también en otras labores fundamentales, tales como recursos humanos u operaciones.

A continuación un breve organigrama con la distribución de las diferentes divisiones de L'Oréal Chile.

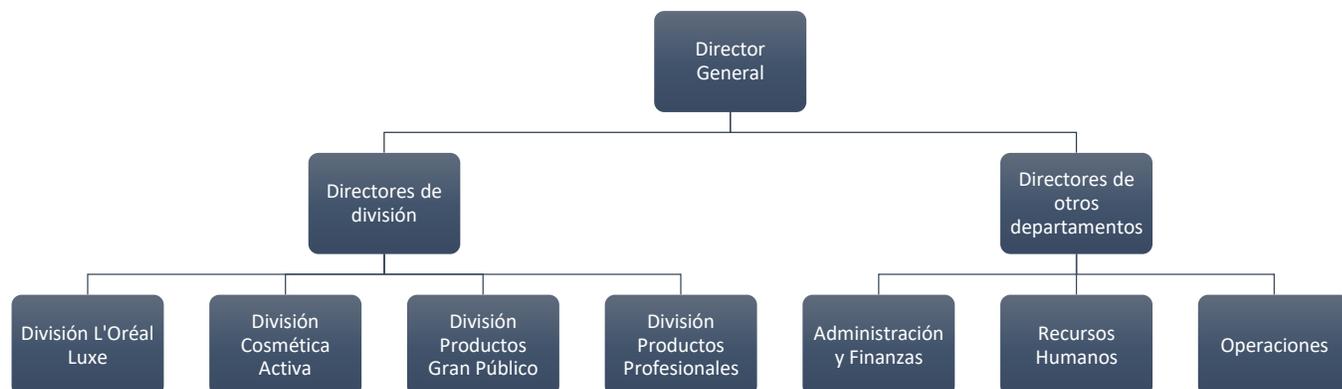


Figura 1. Organigrama Gerencial de L'Oréal Chile

L'Oréal cuenta con 40 fábricas distribuidas en todo el mundo, en donde integran el 87% de los productos que venden. Además, cuentan con 38 centros neutros en emisiones de carbono para el 2018, incluidas 12 fábricas de las anteriormente mencionadas (4).

En 2013, L'Oréal lanza el programa "Sharing Beauty With All", un programa de sostenibilidad para la empresa, que además de contribuir a los objetivos de desarrollo sustentable de la ONU, busca comprometerse y posicionarse en cuatro pilares fundamentales para la empresa: innovación sostenible, producción sostenible, vivir sosteniblemente y compartir el crecimiento con los empleados, proveedores y comunidades con las que L'Oréal interactúa.

Junto con el programa de sostenibilidad, L'Oréal busca constantemente bajo sus políticas de inclusión y diversidad, posicionarse con una empresa que atrae, contrata y encuentra riqueza en el trabajo de personas de diferentes etnias, origen social, religión, sexo, edad o discapacidad, buscando que se sientan bienvenidas y valoradas dentro del trabajo (5).

El objetivo de inclusión y diversidad de L'Oréal se basa en 3 pilares: igualdad de género, incluir más personas con discapacidad en sus equipos de trabajo y empoderar a personas de todo origen étnico y social.

Respecto a la igualdad de género, desde el año 2010 hasta el año 2018, los porcentajes de mujeres en posiciones claves dentro de la empresa, han aumentado de un 37% a un 54%; la brecha salarial ha disminuido de un 7% a un 2% y desde 2011 que L'Oréal cuenta con la certificación EDGE (Economic Dividend for Gender Equality) en más de 29 países.

En cuanto a personas con discapacidad, existen 1.177 personas empleadas por L'Oréal en todo el mundo bajo estas condiciones. En Francia, país medular de la marca, el porcentaje de empleados aumentó desde el 2010 hasta el 2018 de un 5,44% a un 6,64%.

Finalmente, respecto a los diferentes orígenes de los colaboradores, L'Oréal cuenta con 158 nacionalidades en su nómina y con 23 filiales con iniciativas de origen social y étnico para el 2018.

El mercado nacional de cosméticos facturó en 2015 un volumen de ventas de 2.680 millones de dólares, este monto ha ido ascendiendo en los años subsiguientes hasta el

2019 a excepción del año 2018 donde decreció en un 1,8% respecto del año anterior (principalmente debido a la incertidumbre económica del país de ese año) (6).

En cuanto al mercado, en Chile existen 30 laboratorios de cosmética, que contribuyen con el 85% de las ventas de este sector, entre las cuales influyen ampliamente las empresas extranjeras como P&G, Unilever o L'Oréal, que actúan como importantes importadores, aportando el 60% de los productos vendidos en el país (7).

Actualmente, el mercado está dirigido principalmente al público femenino, con aproximadamente el 80% de los productos dirigidos a este segmento. El perfil del consumidor es de una mujer entre 20 y 60 años, de zonas urbanas y que cuya decisión está basada en la calidad percibida y la marca del producto.

Para el año 2019, el consumo per cápita anual dentro del país es de aproximadamente 165 USD, lo que lleva a Chile a posicionarse como el segundo país de la región con mayor consumo en el mercado de la cosmética e higiene, detrás de Brasil.

Los canales de distribución de los productos de cosmética, belleza e higiene, varían según el público objetivo al que se dirigen. Los más selectivos se concentran en grandes multitiendas como Falabella, Parías y Ripley, mientras que los semiselectivos y de orden masivo se venden en farmacias (Cruz Verde, Ahumada y Salcobrand) y en supermercados del grupo Cencosud, SMU, Walmart y grupo Falabella.

L'Oréal es el grupo de cosméticos n°1 en el mundo y en Chile abarcando más del 30% de la participación de mercado a nivel nacional (8).

La empresa ha crecido en casi todas sus divisiones, destacándose principalmente la de productos de lujo (División Luxe), donde en Chile y Latinoamérica las zonas de mayor aumento de con un alza de 4,4% en el 2016, explicado en su mayor parte por la diversificación de productos y la adquisición de nuevas marcas especializadas en las necesidades de los y las diferentes consumidoras de productos de belleza (9).

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Políticas de diversidad e inclusión en L'Oréal

L'Oréal Internacional menciona en su sitio oficial el compromiso con tres grandes pilares en diversidad e inclusión (5):

- Asegurar la igualdad de género en todos los niveles
- Incluir a más personas con discapacidad en nuestros equipos

- Empoderar a personas de todo origen étnico y social

A nivel internacional, existen múltiples iniciativas que L'Oréal ha empleado para incluir personas con discapacidad dentro de sus equipos de trabajo. El objetivo principal de la firma, es poder tanto, tener equipos diversos con diferentes habilidades y puntos de vista como también (menciona el gerente de adquisición de talentos) tener una ventaja comercial. Esto último debido a que al tener un personal amplio en diversidad e inclusión de personas con discapacidad, posiciona a la marca en el reconocimiento de los consumidores como "marca inclusiva", lo que mueve a las personas a sentirse identificadas y atraídas con esta visión y valores de la empresa.

3.2. Ley 21.015 en Chile

Esta ley, promulgada en 2017, con inicio de actividad en 2018, dice que las empresas con 100 o más trabajadores deberán tener contratadas al menos un 1% de personas con discapacidad en relación al total de sus trabajadores (10).

La fiscalización de lo dispuesto en el artículo de la ley le corresponde a la Dirección del Trabajo y aquellas empresas que por razones fundadas no puedan cumplir la obligación, deberán cumplir alguna de las siguientes medidas:

1. Celebrar contratos de prestaciones de servicios con empresas que tengan contratadas personas con discapacidad (mínimo 24 contrataciones).
2. Efectuar donaciones en dinero a proyectos o programas de asociaciones o fundaciones ligadas a la discapacidad y el fomento del trabajo (donación mínima de 24 salarios mínimos).

Dentro de este marco regulatorio L'Oréal Chile debe cumplir con esta ley. No obstante, el gerente de adquisición de talento comenta que no están cumpliendo actualmente con esta medida, pues hacia Noviembre de 2020, cuentan con 1.500 colaboradores, de los cuales sólo disponen con 12 personas en situación de discapacidad dentro de la empresa, lo cual equivale a un 0,8% de los puestos de trabajo.

3.3. Primeros antecedentes de inclusión en L'Oréal Chile



Figura 2. Ubicación de la gerencia de Adquisición de Talentos en L'Oréal Chile

Dentro de la empresa de L'Oréal Chile, existen múltiples divisiones y departamentos. Además de las cuatro divisiones comerciales, existen también las Gerencias de Administración y Finanzas, de Recursos Humanos y de Operaciones. El trabajo de título desarrollado, se enmarca dentro de la Gerencia de Adquisición de talento, una subgerencia de Recursos Humanos.

Esta gerencia es la encargada de atraer, reclutar y contratar nuevo personal para integrarse como colaboradores y colaboradoras de L'Oréal Chile. Dentro de las principales políticas de atracción de talento, está la de “privilegiar el talento por sobre cualquier origen, estatus socioeconómico o creencia,” tal como señala el gerente de esta área, contraparte solicitante del trabajo de título.

En pocas palabras, el área de adquisición de talento, tiene como objetivo, buscar, contratar y ubicar personas con talento que se integren de mejor manera a los equipos de trabajo que L'Oréal Chile necesita a lo largo de todo el país.

El problema presente dentro de la institución es un desalineamiento a nivel nacional respecto a las políticas de inclusión y diversidad respecto a los estándares e imagen solicitados por la casa matriz. Más específicamente, existe una brecha que el gerente de adquisición de talentos hace notar como *“no estamos cumpliendo con el posicionamiento que L'Oréal quiere tener en el reconocimiento de marca a nivel nacional: un reconocimiento por ser una marca diversa e inclusiva, y necesitamos saber el por qué”*.

En cuanto a género, hace menos de 3 años, L'Oréal Chile desarrolló una completa política de género a partir un trabajo liderado por la “Red Pacto Global Chile”, la que da un diagnóstico de sesgos y brechas de género al interior de la organización a través de dos instrumentos claves: Índice de Género PROhumana e Iniciativa de Paridad de

Género (IPG) Chile. Esto permite actualmente, establecer objetivos y metas concretas para hacer del balance de género (11), lo cual según el gerente de adquisición de talentos, se ha desarrollado con éxito durante los últimos años.

Sin embargo, la mayor preocupación por el gerente se encuentra en la inclusión de personas con discapacidad en los equipos de trabajo.

Las principales preguntas que se buscan responder con este trabajo de título son el por qué existe una baja incidencia de la empresa en la contratación de personas con discapacidad; qué actividades se están, o no se están realizando, para converger en la situación actual; qué prácticas pueden ser replicables o adaptables, desde otras filiales de L'Oréal u otras organizaciones con prácticas de inclusión; y finalmente, cómo se puede poner en marcha, en L'Oréal Chile, un plan de atracción y reclutamiento de personas con discapacidad.

3.4. Formulación de los objetivos del trabajo de título

A continuación, se presentan los objetivos que se disponen con la resolución del problema presentado anteriormente:

3.4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de atracción y reclutamiento de personas con discapacidad en L'Oréal Chile, para alinearse con su posicionamiento de marca como empresa inclusiva.

3.4.2. Objetivos Específicos

1. Generar un diagnóstico de la situación actual de L'Oréal Chile respecto a la inclusión de personas con discapacidad, comprendiendo sus causas y efectos en la empresa. Realizando:

a. Entrevistas

b. Mapa del proceso de atracción y reclutamiento BPMN (AS IS)

2. Analizar e identificar las causas del por qué L'Oréal Chile está fallando en su posicionamiento como marca inclusiva y en su baja respuesta frente al reclutamiento de personas con discapacidad.

- a. Análisis FODA
 - b. Análisis Modelo Delta de Hax
3. Desarrollar un plan estratégico a través de la:
- a. Definición de objetivos de la estrategia
 - b. Definición del alcance de la estrategia
 - c. Elaboración de líneas de acción
 - d. Creación de métricas de evaluación
4. Evaluar y validar diseño con el departamento de gestión de personas y adquisición de talento.

4. METODOLOGÍA

4.1. Metodología de Trabajo

Etapa	Actividad
Diagnóstico	Búsqueda de información y recopilación de datos sobre L'Oréal Chile y su relación con la inclusión de personas con discapacidad
	Realización de entrevistas a personal de L'Oréal Chile, en específico, del área de recursos humanos
	Construcción de BPMN del proceso de reclutamiento de L'Oréal Chile
Análisis	Análisis de resultados del diagnóstico
	Realización de matriz FODA
	Realización de análisis del Modelo Delta de Hax
Diseño	Investigar sobre prácticas de inclusión en L'Oréal en otras partes del mundo
	Investigación y benchmarking de soluciones de otras empresas en Chile
	Recopilar soluciones, métodos y estrategias recomendadas por organizaciones especializadas en inclusión laboral
	Definir objetivos y alineamientos de la estrategia
	Identificar alcance de la estrategia
	Elaborar líneas de acción que conformen la estrategia
	Creación de métricas de evaluación
Evaluación	Creación de presentación para el equipo de adquisición de talentos para mostrar resultados y propuestas de la estrategia diseñada
	Entrevistas para obtención de retroalimentación del equipo de adquisición de talentos y de recursos humanos
	Incorporación de retroalimentación a documento final

*Tabla 1. Metodología inicial de Trabajo.
Elaboración Propia.*

4.2. Metodología en detalle

La metodología a utilizar para el diseño de la estrategia inclusiva de atracción y selección, será una fusión de la metodología de Design Thinking con la de Lean Thinking. Se utilizan estas metodologías principalmente por su compatibilidad con la estrategia presentada por la Red de Empresas Inclusivas en Chile (ReIN) (12), en asociación con la OIT¹ y la SOFOFA², por su gran versatilidad para la obtención de ideas y refinamiento de propuestas.

¹ Organización Internacional del Trabajo

² Sociedad del Fomento Fabril

La metodología Lean que se utilizará, se basa en tres etapas principales:

1. Diagnóstico y análisis
2. Desarrollo
3. Evaluación

Cada una de estas etapas conlleva a que se cumplan los objetivos específicos del trabajo de título, sirviendo de guía y estructuración para que el memorista avance de forma más ordenada y eficiente.

Dentro del diagnóstico, y en alineación con su objetivo específico, se explica a continuación el razonamiento para la utilización de las siguientes herramientas dentro de la metodología:

1. Diagnóstico:
 - a. Entrevistas:

La realización inicial de entrevistas al personal de L'Oréal Chile es fundamental para comprender tanto la dinámica interna de la empresa, como los pensamientos e instancias culturales que rodean al personal.

Además, gracias a la recopilación de información de primera fuente, es posible extraer tanto recomendaciones de los propios colaboradores y actores involucrados en el proceso de reclutamiento y selección, como también esquematizar los procesos e interacciones que suceden en el mismo contexto.

- b. Mapa del proceso de atracción y reclutamiento BPMN (AS IS):

Dentro de las primeras conversaciones con el gerente de adquisición de talentos, se menciona la inexistencia de un plan esquematizado a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección. E incluso, si este plan existiese, la realización de un mapa BPMN, que se obtiene gracias a la realización de entrevistas, permite comparar el proceso "teórico" con el proceso real que se practica en las oficinas de L'Oréal Chile.

Esta herramienta, sirve en el análisis para identificar las actividades y tareas en donde es posible intervenir para mejorar o integrar mejoras en beneficio hacia el reclutamiento y selección de personas con discapacidad.

2. Análisis

a. Matriz FODA:

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (obtenidas a partir de las entrevistas), permite resumir en estas cuatro grandes categorías el estado actual de la empresa en cuanto a inclusión de personas con discapacidad en el proceso de atracción y reclutamiento.

El análisis FODA, que emerge de las entrevistas, puede ser crucial al momento de discernir qué camino tomar por parte del gerente de adquisición de talentos.

b. Modelo Delta de Hax:

Este modelo es creado por Arnold Hax en 2010, con el fin de poner al cliente en el centro de la estrategia de la empresa. Debido a que este trabajo de título tiene por objetivo el diseño de una estrategia, se utiliza este modelo. Además, se define como cliente, en este caso, a las mismas personas con discapacidad. De esta forma, la aplicación del modelo Delta buscaría ubicar a este público en específico, en el centro de su estrategia de reclutamiento y selección.

3. Desarrollo

Para el desarrollo de la estrategia de atracción y reclutamiento de personas en situación de discapacidad en L'Oréal Chile, se toman como base los resultados del análisis interno que se realiza previamente, un benchmarking de otras empresas en cuanto a sus buenas prácticas y logros de inclusión laboral, y finalmente la negociación y trabajo en equipo con el gerente del departamento de adquisición de talento.

El desarrollo consta principalmente de 4 etapas: definición de objetivos, identificación de alcance, elaboración de líneas de acción, y finalmente, creación de métricas de evaluación para cada línea de acción.

4. Evaluación

Finalmente, la última etapa del proceso metodológico es una evaluación conjunta por parte del departamento de recursos humanos de L'Oréal Chile, en donde se busca un análisis crítico por parte del equipo en que se puedan expresar tanto las concordancias con la estrategia propuesta, como también las discrepancias y propuestas de mejora.

La metodología Lean para la creación de una estrategia de atracción de talento en recursos humanos, es una herramienta que indaga fuertemente en el diagnóstico y el análisis de la empresa respecto al tema que se desea abordar, y es justamente lo que puede alinear los pasos futuros y la correcta trayectoria del proyecto.

La pronta identificación de causas y consecuencias en la etapa de diagnóstico, permiten analizar y generar conclusiones valiosas que son utilizadas en el diseño de la estrategia.

Finalmente, la metodología Lean demanda igualmente la creación de métricas que hacen medibles la efectividad de la estrategia y una evaluación final que mida el desempeño y permita realizar propuestas de mejora continua al plan propuesto.

5. CASOS DE ÉXITO Y BUENAS PRÁCTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL

5.1. L'Oréal Internacional

Dentro de las iniciativas que ha implementado L'Oréal, se destaca la de Ucrania en 2018. Un país reactivo a las diferencias con personas discapacitadas, según señala Alexandre Popoff (13) en 2017, Vicepresidente ejecutivo de L'Oréal. La estrategia que se hizo en Ucrania, fue primero fomentar una introspección al interior de L'Oréal Ucrania, para hablar y reconocer discapacidades, no discriminarlas y aceptarlas dentro de sus entornos, generando incluso, que varios empleados pudieran exponer sus propias discapacidades. Todo esto para luego finalizar con una capacitación y puesta en práctica de una mayor selección y atracción de personas con discapacidad a la empresa.

Otra iniciativa que L'Oréal internacional ha generado, son los *Disability Initiative Trophies*, o “premios a iniciativas de discapacidad”. Esta iniciativa fue puesta en práctica el año 2008 y sido repetida cada 2 años con el fin de compartir prácticas de inclusión a personas con discapacidad en las diferentes filiales que tiene L'Oréal en todo el mundo. Las mejores prácticas son compartidas y premiadas por el resto de las filiales para poder ser implementadas en diferentes países y acelerar la movilización interna hacia la inclusión (14).

5.2. Otras empresas

Se realiza a continuación una breve investigación sobre otras empresas a nivel nacional que han realizado prácticas de inclusión de personas con discapacidad con éxito en Chile. Estas empresas surgen como recomendaciones dadas por actores importantes, tanto dentro como fuera de la empresa, relacionados con el mundo de la inclusión laboral.

5.2.1. Walmart

Cuando se habla de empresas inclusivas en Chile, existen diversas multinacionales que se destacan en este ámbito. Dentro de ellas Walmart.

En el año 2017, el año en que entró en vigencia la ley 21.015 o ley del 1%, el retailer norteamericano se puso como objetivo duplicar lo exigido por la autoridad, y en 2019, lograr alcanzar el 2% de dotación de personas en situación de discapacidad entre sus colaboradores.

Es así, como ese mismo año, desde la asociación de empresas “ACCION”, se le reconoció a Walmart por sus iniciativas de políticas y prácticas de diversidad e inclusión (15). Desde el año 2012, la empresa cuenta con políticas que impulsan la diversidad en

los equipos de trabajo para poder aprovechar las fortalezas de cada colaborador y fomentar ambientes laborales inclusivos.

Luego, en 2018, recibió el reconocimiento “Iberoamericana Incluye 2018” (16) con su programa “Todos por la Inclusión”. Un premio otorgado por la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), que distingue iniciativas innovadoras que fomentan el empleo de personas con discapacidad.

Ya en 2019, Walmart incorporó cerca de 1.000 personas en situación de discapacidad, lo que representó casi el 2% de la dotación total de colaboradores, cumpliendo la meta fijada dos años atrás.

Algunas de las prácticas que realizó Walmart para lograr esta estrategia fueron: un proceso de adaptación interna, cambios en términos operativos, de infraestructura y amplios trabajos colaborativos.

Un caso a destacar, señala Mónica Tobar, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Walmart Chile, es el de Yerko Belmar, un colaborador con discapacidad auditiva que se desempeñaba en un local del formato SuperBodega aCuenta en Talca, donde gran parte de su equipo aprendió lengua de señas para propiciar su óptima integración.

Como acotación final, cabe destacar el alineamiento corporativo y estratégico que tiene la empresa desde el alto mando con los compromisos de diversidad e inclusión. Pues señala: *“Tenemos el firme propósito de convertirnos en la mejor empresa para trabajar en Chile³, y recibir un reconocimiento de estas características nos llena de orgullo, al mismo tiempo que nos plantea el enorme desafío de continuar avanzando hacia espacios de trabajo cada vez más diversos e inclusivos”*.

5.2.2. Banco de Chile

En 2018, 2019 y en 2020 (de forma virtual debido a la pandemia), Banco de Chile ha realizado y auspiciado la “Expo Inclusión”, un encuentro que reúne a diferentes empresas donde se busca potenciar la inclusión laboral de personas con algún tipo de discapacidad.

En la versión 2020, se logró generar un congreso inclusivo vía streaming, con lengua de señas y reclutamiento online.

Desde el 2016, Banco de Chile se fijó 4 pilares que sostienen la estrategia actual de sostenibilidad ligadas a la estrategia corporativa (17): la educación financiera, el apoyo

³ Lema de Walmart Chile para con sus colaboradores.

de emergencia ante catástrofes naturales, el cuidado del medio ambiente y, una fundamental relacionada con el trabajo de título, la inclusión de personas con discapacidad.

El objetivo del Banco de Chile sobre la inclusión de personas con discapacidad es *“ser un referente en materia de inclusión, a través de su alianza estratégica con la Teletón, su programa de Voluntariado Corporativo e iniciativas internas y externas para entregar igualdad de oportunidades a personas que se encuentran fuera del sistema laboral”*.

Para conseguir el objetivo anterior, desde el 2016 Banco de Chile ha realizado diferentes acciones que lo posicionan hoy como un referente dentro del país en cuando a iniciativas de inclusión de personas con discapacidad.

Algunas de sus acciones han sido el voluntariado Teletón, el voluntariado corporativo, el programa de contratación para personas con discapacidad, la transformación de las sucursales en unidades accesibles y el desarrollo de la banca digital orientada a aumentar la accesibilidad (actualmente se puede postular a trabajar en Banco de Chile utilizando funciones especiales para personas con daltonismo y diferentes niveles de visibilidad reducida (18)).

5.2.3. Adecco Chile

Adecco Chile es una de las empresas pertenecientes a The Adecco Group en Chile. Esta multinacional se encarga de buscar soluciones de recursos humanos para otras empresas, desde el “headhunting”, la contratación de personal, pago de salarios, servicios de externalización de procesos de gestión de personas, entre otros.

The Adecco Group y Adecco Chile, cuentan actualmente múltiples herramientas potentes a la hora de hablar de inclusión y diversidad. Entre ellas se encuentran la Fundación Adecco y la campaña #TalentoSinEtiquetas.

La fundación Adecco surge en el año 2000, buscando impulsar la importancia de la diversidad e inclusión en las empresas que trabajan en conjunto con Adecco en las distintas sucursales del mundo. Tras cumplir 20 años, la misión de la fundación se mantiene en recurrir al empleo como pilar fundamental a través del cual pueda incluir a personas con discapacidad en la sociedad, a mujeres en riesgo de exclusión social a personas desempleadas y a mayores de 55 años (19).

La campaña Talento Sin Etiquetas, lleva más de 3 años en Chile reforzando el compromiso corporativo de la empresa con la diversidad e inclusión. La campaña busca infundir un espíritu de inclusión dentro de todos sus colaboradores, formándoles y

orientándolas para encontrar y brindar empleo; además de invitarles a firmar un pacto simbólico en el que se unen al manifiesto de la campaña.

#TalentoSinEtiquetas es la mayor apuesta por el empleo, el talento y las personas Chilenas (20), según el manifiesto de Adecco Chile. A través de su actividad buscan influir sobre el empleo, no sólo respecto al negocio, sino respecto a la transformación de la sociedad y la vida de personas que buscan a través del empleo, mejorar su vida y desarrollar su talento.

La campaña ha sido reforzada tanto dentro de la misma empresa, como manifestada a sus clientes en cada uno de los contratos y nuevos negocio que se generan día a día dentro del contexto de la gestión de personas.

5.2.4. P&G

Procter and Gamble es una multinacional que centra su negocio en la venta de productos de belleza, cosmética e higiene.

Al ser una empresa con un rubro similar al de L'Oréal, es interesante analizar las similitudes y diferencias en cuanto a las informaciones que se pueden encontrar a través de diferentes fuentes de información digital.

Al igual que L'Oréal Chile, cuenta con diferentes prácticas de diversidad e inclusión a nivel internacional, pero pocos (por no decir nulos) destacamentos a nivel nacional en cuanto a personas en situación de discapacidad.

Si bien, al hablar de inclusión y diversidad, P&G destaca tanto nacional como internacionalmente en su inclusión y pertenencia del grupo LGBT+ dentro de sus colaboradores (21), existe poca información nacional en cuanto a prácticas e indicadores de su porcentaje de inclusión de PcD.

A nivel internacional, al año 2019, cuentan con reconocimientos como el "Disability Equality Index (DEI) Best Places to Work" y el "Disability Matters Workforce Awards for Marketplace". Sin embargo, estos premios corresponden a su casa matriz en Estados Unidos (22).

Se manifiesta interés en la similitud de información pública en cuanto a inclusión de personas con discapacidad en territorio nacional. Esto debido a que ambas empresas expresan de forma "orgullosa" la inclusión de colaboradores sin importar su género, orientación sexual ni nacionalidad, sin embargo, en cuanto a manifiestos concretos y acciones que den cuenta de inclusión de personas con discapacidad, se encuentran pocos o nulos, tanto por parte de L'Oréal como de P&G.

Se deja para la reflexión del lector y durante el resto del trabajo de título, si tiene alguna relación el sector de la cosmética y belleza con la posible dificultad de llegar a integrar personas en situación de discapacidad en empresas de este rubro.

5.2.5. Marco conceptual extraído de los casos estudiados

A partir de los casos de estudio previamente descritos, tanto de L'Oréal como de diferentes empresas con presencia nacional e internacional, se destacan ciertas similitudes en cuanto a prácticas orientadas hacia la inclusión de personas en situación de discapacidad dentro el ambiente laboral.

En primer lugar, se visualiza en diversas iniciativas, la práctica habitual de generar conciencia interna sobre el significado de lo que es discapacidad en el ámbito laboral. Tanto las prácticas de Walmart Chile, como las mismas prácticas dentro de L'Oréal en Ucrania, reflejan la importancia de capacitar y concientizar a los colaboradores y colaboradoras de la empresa en temas de inclusión. Esta práctica puede ser fundamental a trabajar dentro del contexto de L'Oréal Chile, dependiendo de los resultados que arroje el diagnóstico preliminar de la empresa.

En segundo lugar, tenemos las prácticas de infraestructura. Se señala con claridad que diferentes industrias piensan en la inclusión no solo actuando en la concientización del equipo de trabajo, sino también en todos los aspectos, que pueda tocar el integrar a una persona en situación de discapacidad. En este ámbito, el ambiente físico es fundamental para poder incluir con mayor eficacia a este tipo de colaboradores. Para el presenta trabajo de título, no se deja de lado este cuestionamiento, sin embargo, se deja a criterio de los y las entrevistadas, la priorización de acciones según los problemas que diagnostiquen ellos y ellas mismas.

Finalmente, un punto también relevante que se rescata para el desarrollo de la estrategia de atracción y reclutamiento de personas con discapacidad dentro de L'Oréal Chile, son las mismas prácticas en sí. Las charlas, las temáticas, los procedimientos y las miradas estratégicas son guías y ejemplos concretos de casos de éxito que pueden ser adaptados y puestos en marcha dentro de L'Oréal Chile si el contexto y la necesidad así lo demandan. Depende tanto de la empresa como del memorista, la materialización de propuestas que puedan o no, utilizar los recursos presentados en los casos de estudios descritos.

6. ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN LABORAL PARA L'ORÉAL CHILE

6.1. Diagnóstico

A continuación, se presentan las principales herramientas y procesos llevados a cabo para la resolución de un diagnóstico atingente respecto al estado actual de L'Oréal Chile respecto a su proceso de inclusión en selección y reclutamiento.

6.1.1. Entrevistas iniciales

Se realizaron entrevistas a 10 personas: 8 colaboradores de L'Oréal y 2 personas externas a la empresa. (Los nombres de los entrevistados y entrevistadas han sido resguardados por confidencialidad).

1. Responsable de proyectos de gestión de personas.
2. Gerente comunicaciones internas y sustentabilidad.
3. Coordinadora de adquisición de talentos staff.
4. Gerente de Recursos humanos retail.
5. Gerente adquisición de talentos.
6. Administradora vendedora del área de retail.
7. Responsable de adquisición de talentos staff.
8. Encargado de reclutamiento y selección retail: División de lujos.
9. Gerente de responsabilidad social Adecco Chile.
10. Candidata senadora universitaria 2020 de la Universidad de Chile, enfoque en inclusión.

Las principales conclusiones de las entrevistas se presentan a continuación en los siguientes insights:

1. Existe falta de protocolos de reclutamiento y selección en el sector de retail:

L'Oréal Chile se divide en dos grandes áreas: staffing (oficinistas principalmente) y retail (en su mayoría ligados al punto de venta). El área de retail representa el 75% del personal de L'Oréal y es precisamente en esta área donde no existen ni protocolos ni reglamentos reguladores en cuanto a la selección y reclutamiento de personal. La consecuencia directa frente a la inserción de personas con discapacidad recae en que más allá de los mismos valores que la empresa trata de infundir o compartir con sus colaboradores, no existen caminos que les guíen a los reclutadores en el cómo reclutar a personas en esta situación.

2. El perfil del colaborador L'Oréal es muy exigente:

En más de una entrevista, se señala que el perfil del colaborador es exigente, pues requiere un espíritu de auto superación, ser emprendedor y ambicioso. Pero no solo eso, también requiere muchas veces cierta formación y niveles académicos. Esto repercute en que si bien se pueden encontrar (y se han encontrado) candidatos con ciertas discapacidades, al final del proceso de selección, no son contratados no por sus discapacidades, sino porque no cumplen con el perfil que L'Oréal le pide a sus colaboradores.

3. Existe un alto nivel de competitividad dentro de la empresa y poca colaboración entre divisiones:

En tres entrevistas se menciona la alta auto exigencia que tienen los colaboradores, la fuerte presencia de una competitividad entre equipos de trabajo y los altos deseos por rendir con eficiencia y a una alta velocidad.

Esto puede repercutir en un miedo hacia los seleccionadores y reclutadores. Señala la gerente de responsabilidad social en Adecco Chile, que muchas veces las personas con discapacidad son mal vistas como “frenos” para los equipos de trabajo, y es posible que un reclutador no le gustaría incluir o insertar a una persona con discapacidad por el miedo a “frenar” a sus compañeros de trabajo, sin saber que esto no se relaciona en absoluto con la discapacidad del postulante.

Finalmente, se expresa en las últimas entrevistas a los colaboradores de L'Oréal, que las cuatro divisiones de la empresa NO cuentan con instancias para compartir buenas prácticas entre ellas, por lo que si una división está generando mejores resultados que otra, esto simplemente se refleja en un pensamiento competitivo de “debemos alcanzar a esta división” en vez de “colaboremos para todos rendir como esa división”.

4. Existen bajos niveles educacionales de personas con discapacidad en Chile:

A partir de las entrevistas con agentes externos a la empresa, denotan la preocupación a nivel país en cuanto a los bajos niveles educacionales que alcanzan las personas con discapacidad en Chile. Esto repercute directamente no solo en L'Oréal a la hora de contratar personas con discapacidad, sino que en múltiples empresas que solicitan ciertos niveles educacionales para ciertos puestos de trabajo.

A continuación se inserta una tabla sobre los niveles educacionales alcanzados por personas con discapacidad en Chile para el año 2015.

Nivel educacional	Porcentaje de PcD pertenecientes a este nivel
Básica incompleta	23.4%
Básica completa	16,1%
Media incompleta	14,7%
Media completa	23,4%
Educación superior incompleta	5,9%
Educación superior completa	9,1%

Tabla 2. Estudio Nacional de la discapacidad 2015: Resultados Generales para la Población Adulta

Es posible leer todas las entrevistas en su totalidad en el Anexo A del trabajo de título.

6.1.2. Diagramación del proceso de reclutamiento [BPMN]

La diagramación BPMN del proceso de selección y reclutamiento sirve para comprender y esquematizar clarificar cada parte que surge al momento de reclutar nuevo personal para L'Oréal.

Como se obtiene a partir de las entrevistas, solo existe un proceso establecido para el área de staffing, ya que el área de retail no cuenta con un proceso pre establecido, y cada división se ocupa de reclutar de la manera que más le convenga sin ninguna guía ni lineamiento.

A continuación el diagrama BPMN del proceso de reclutamiento de Staffing:

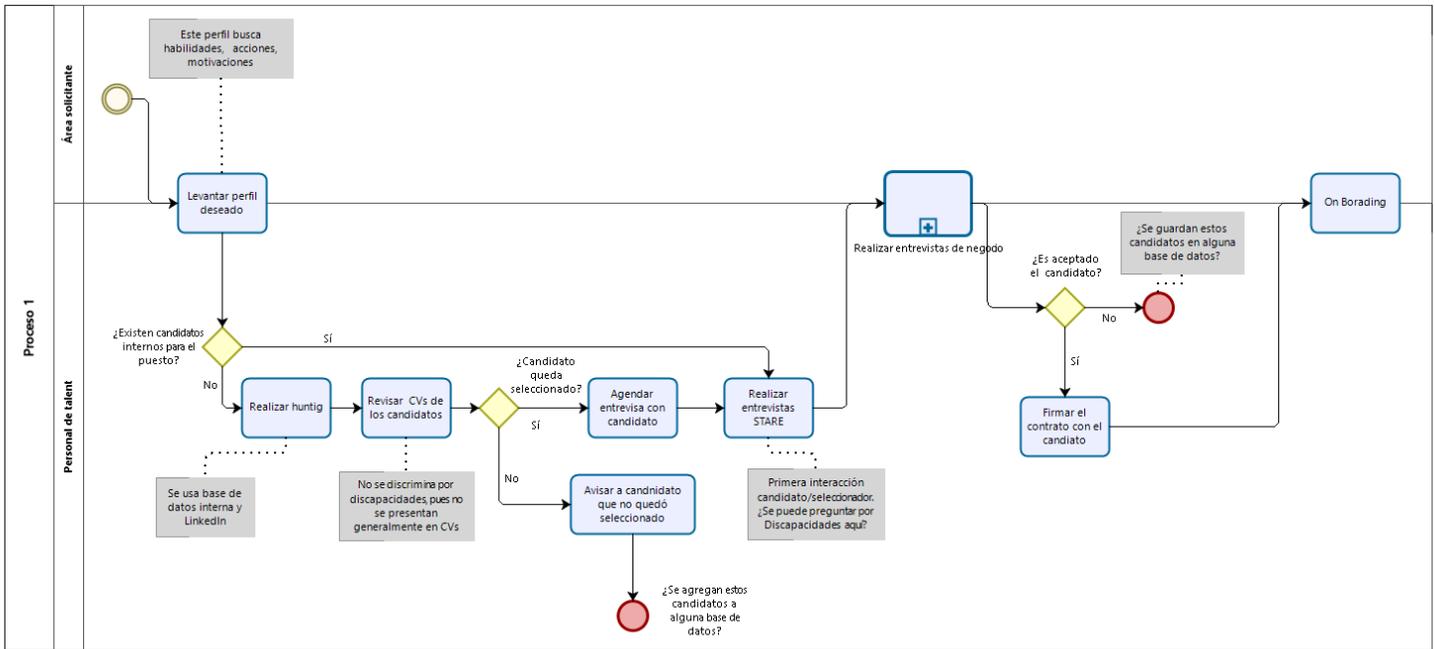


Figura 3. Diagrama AS IS del proceso de reclutamiento de staffing. Elaboración propia.

Al momento de abrirse una vacante en cierta área de staffing, el equipo de adquisición de talento en conjunto con el área solicitante, levantan un perfil del colaborador que desean adquirir.

En primer lugar, se buscan perfiles dentro de la misma empresa, es decir, se buscan colaboradores que ya se encuentren trabajando para L’Oréal Chile, y que cumplan con el perfil deseado para así ofrecerles la nueva vacante.

En el caso de que no se encuentren perfiles que se adecúen bien a la vacante solicitada, el equipo de adquisición de talentos se encarga de realizar un “Hunting” (búsqueda personalizada) en una base de datos que mantiene en constante actualización de perfiles de LinkedIn con un perfil “potencial” de colaborador(a) L’Oréal. Si el perfil no se encuentra en la base de datos, se procede a una búsqueda más específica en la misma red de LinkedIn.

A los posibles candidatos a la vacante, se les revisa su C.V., y si quedan seleccionados, se les contacta y agenda una entrevista. En el caso de no quedar seleccionados vuelven a ingresar a la base de datos.

Al momento de realizar la entrevista, se utiliza la evaluación “STARE”, un método que ve las cualidades del postulante, basado en sus acciones, resultados, situaciones y tareas; y se determina si el postulante es el adecuado para el cargo.

Si el equipo de adquisición de talentos le considera una persona adecuada para el cargo, se proceden a realizar diferentes “entrevistas del negocio”, es decir, entrevistas con sus respectivas jefaturas, gerencias y/o directores, dependiendo de la jerarquía de la vacante solicitada.

Finalmente, si el candidato es aprobado por las múltiples entrevistas, se le procede a entregar la carta oferta y posteriormente comienza su proceso de On-boarding (recibimiento y adaptación dentro de la empresa). Si el candidato no aprueba las entrevistas de negocio, se le procede a agradecer por su participación y es ingresado a la base de datos del equipo de talentos.

6.2. Análisis general del diagnóstico

Los principales análisis realizados para el diagnóstico de la situación de L’Oréal Chile respecto a su posición como empresa inclusiva de personas con discapacidad, son principalmente enfocados en una perspectiva interna, de lo que cuenta y no cuenta actualmente la empresa respecto a este tema; y también desde el enfoque de la relación con el principal cliente de este proceso (las personas en situación de discapacidad).

Los análisis realizados para este trabajo de título, son el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa en cuanto al reclutamiento de personas con discapacidad; y el análisis del modelo Delta de Hax, el cual genera un análisis de hacia dónde debería orientarse la empresa, colocando al cliente en el centro de su negocio (en este caso, a las personas con discapacidad).

Ambos análisis son escogidos entre otros análisis, porque resuelven el enfoque de perspectiva interna que persigue L’Oréal Chile (análisis FODA) y porque buscan un mirada centrada en el cliente, que en este caso, son las personas en situación de discapacidad que son potenciales colaboradores para la empresa (Modelo Delta). Además, ambos análisis son de sencilla explicación, pero a la vez permiten un desarrollo robusto y contundente, lo cual permite entregar de manera clara y detallada los resultados a la gerencia de adquisición de talentos.

6.2.1. Matriz FODA

1. Fortalezas:

L’Oréal Chile, es una sucursal del Grupo L’Oréal, por ende se apega a los lineamientos estratégicos, valores y visiones que la empresa a nivel mundial plantea.

Dentro de este contexto, L'Oréal es una empresa que se encuentra en el TOP 10 de las empresas mejor rankeadas en cuanto a diversidad en inclusión según el ranking "Refinitiv" del 2020.

L'Oréal cuenta con una gran cantidad de sucursales alrededor de todo el mundo, con prácticas reconocidas a nivel mundial por generar acciones para conformar equipos más diversos e inclusivos (23).

L'Oréal Chile, cuenta con 1500 colaboradores distribuidos en el área de staffing u oficina (25%), y el área de retail (75%).

L'Oréal Chile cuenta con excelente índices de inclusión tanto en género como en orígenes multiculturales.

2. Oportunidades:

En Chile, durante los últimos años, han sido noticia a nivel nacional, múltiples eventos y campañas sociales que promueven la igualdad de derechos entre géneros, orientaciones sexuales, orígenes étnicos y raciales. Además, la presencia de un plebiscito nacional que pone en boca de casi todo el país una discusión sobre lo que es mejor para todo el pueblo chileno, deja en evidencia que se encuentra vigente la preocupación no tan solo individual de cada ciudadano, sino que también, las responsabilidades sociales y oportunidades de crecimiento colectivo que el país puede promover.

Dicho esto, en el contexto país, tanto a nivel social y político como económico, las diferentes instituciones y empresas no están dejando de lado los intereses de los ciudadanos al momento de buscar atraerles o buscar su adhesión. Esto se refleja en cómo estratégicamente las empresas buscan reflejar su preocupación por la inclusión, la sustentabilidad y el bienestar de sus clientes y trabajadores, para así mantener, mejorar y aumentar sus relaciones con las personas.

Según un estudio de L'Oréal (24), las nuevas generaciones optarían más por marcas ligadas a una causa social, y en este aspecto, que L'Oréal Chile tenga compromisos de inclusión y diversidad se muestra como una clara oportunidad de que si estos compromisos fuesen visibles y transparentes por todos los consumidores, podría traer consecuencias positivas en el número de adeptos a la marca.

3. Debilidades

Las debilidades de L'Oréal Chile, para el proceso de atracción y reclutamiento de PcD, se centran principalmente (según las entrevistas realizadas) en dos aspectos.

En primer lugar, la mentalidad interna del personal: la competitividad y la constante presión por generar resultados de forma rápida, lleva a que el colaborador L'Oréal no desee retrasos ni frenos. Entre las entrevistas realizadas, nos encontramos con que no existen actualmente instancias colaborativas entre divisiones para poder compartir buenas prácticas y mejorar así los desempeños de cada área.

Además, la mentalidad interna del personal, si bien reconoce la importancia de la inclusión de PcD entre los equipos, se sigue viendo como un "freno", es decir, que tener una persona con discapacidad en el propio equipo, conlleva un doble esfuerzo o retrasa los resultados del área. Esto repercute a que también, al momento de reclutar, los mismos reclutadores tengan miedo al reclutar a una PcD, para así, "no lanzarle un peso a sus compañeros".

En segundo lugar, la falta de protocolo de reclutamiento y selección: si bien en el área de staffing se siguen patrones y procesos establecidos boca a boca a la hora de reclutar nuevo personal, en el área de retail, existe una separación por división. Cada una debe reclutar su propio personal por sus propios medios de forma masiva, y no cuentan con una guía o protocolo de reclutamiento y selección. Esta falta de protocolo o de guía, conlleva a que no exista un seguimiento de los perfiles que se están reclutando para el 75% de los colaboradores que ingresan a L'Oréal. No se tienen índices de desempeño de reclutadores, pues las personas encargadas no tienen esta función como su rol principal y tampoco es evaluado. La falta de una guía o pasos a seguir, hace que cada reclutador o reclutadora actúe netamente por su "intuición" o sentido de venta para el negocio, dejando en sus manos el juicio de si incluir o no personas con discapacidad.

L'Oréal internacional solicita a cada sede país que tenga al menos un 2% de personal contratado de PcD. Pero en Chile solo se llega al 0,8% incumpliendo incluso la "ley del 1%" establecida en 2018 por el gobierno del mismo país.

4. Amenazas:

La mayor amenaza que tiene L'Oréal Chile a la hora de buscar inclusión de PcD en su reclutamiento y selección, es la cultura educacional en su propio país.

En Chile, un 20% de la población mayor de 18 años se encuentra con algún tipo de discapacidad.

Los niveles educacionales de las personas con discapacidad en Chile son bajos. Solo el 9,1% de PcD logran finalizar estudios de la educación superior.

Además, el perfil del colaborador L'Oréal, es un perfil exigente, un perfil que no discrimina por origen, imagen ni situación socioeconómica, solo se guía por el talento.

En este contexto, cabe también señalar que el equipo de reclutamiento y selección de L'Oréal se enfrenta a un contexto donde las PcD en Chile, no siempre logran llegar a los niveles educativos que un reclutador de talentos, muchas veces busca.



Figura 4. Resumen FODA

6.2.2. Análisis Modelo Delta

El modelo Delta de Hax es un modelo estratégico para empresas que coloca al cliente en el centro de la estrategia.

A partir de las entrevistas realizadas en el diagnóstico se muestra cómo el crear equipos multidisciplinarios, ser una empresa inclusiva y generar un buen ambiente colaborativo entre trabajadores, son prioridades estratégicas de L'Oréal Chile.

Es por esto que el modelo Delta de Hax se utiliza a continuación como una etapa de diagnóstico para poder observar de qué formas se está actualmente interactuando e integrando al cliente que se desea satisfacer.

Debido a que el objetivo general de este trabajo de título es generar una estrategia de atracción y reclutamiento para personas con discapacidad en L'Oréal Chile, para este análisis del modelo Delta, se toma como posición que el cliente al cual se desea poner en el centro de la estrategia, es a las personas en situación de discapacidad.

El modelo Delta describe tres estrategias distintas en que una empresa puede afianzar su relación con el cliente. Estas estrategias se representan en un triángulo como se muestra a continuación:

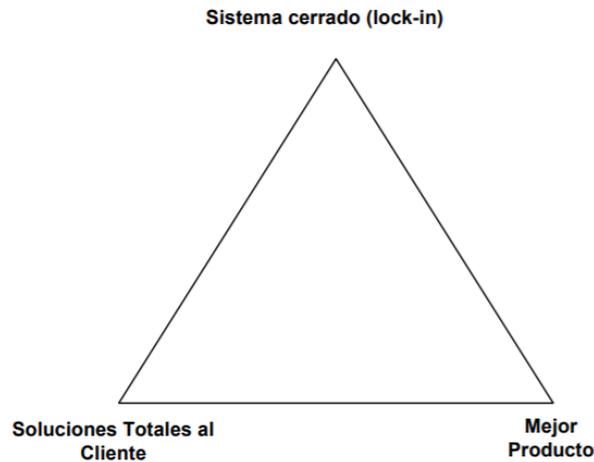


Figura 5. Representación Modelo Delta de Hax

1. Estrategia del mejor producto

a. Bajos costos:

Esta estrategia del modelo Delta, invita a atraer y satisfacer mejor al cliente, mediante una disminución de los costos que se le solicitan para obtener su producto o servicio.

Ya que se toma como cliente principal en este caso de estudio a las PcD, y el servicio otorgado es “un proceso de reclutamiento inclusivo”, el costo para el o la postulante no es bajo. En ese sentido, cuando se habla de costo de postulación no solo se refiere a un costo monetario.

Pues si bien el costo de postulación a L’Oréal es prácticamente cero (no hay barreras monetarias de entrada), sí existe una barrera importante al momento de toparse con el perfil que L’Oréal busca para sus cargos: un rol exigente y que demanda talento.

En este sentido, el costo para acceder no solo como postulante, sino como colaborador seleccionado, se vuelve más alto. Pues el postulante, debe invertir y gastar tiempo y preparación en fortalecer sus habilidades para ingresar como colaborador L’Oréal.

En comparación con la competencia, es decir, otras empresas que buscan incluir a PcD entre sus colaboradores, L’Oréal se encuentra posicionada como una empresa exigente a la hora de contratar un nuevo colaborador, independiente de si se encuentra en situación de discapacidad o no.

Es por esto que finalmente, no se recomienda “bajar el costo” para una PcD al momento de querer ingresar a L’Oréal, pues se estaría rompiendo el perfil estratégico que busca L’Oréal en sus colaboradores para posicionarse como una empresa de renombre y gran desempeño. En otras palabras, se recomienda que la exigencia profesional, académica y de experiencia continúe siendo la misma para personas en cualquier situación.

b. Diferenciación: matices diferentes a un precio similar

Dentro de la estrategia de “mejor producto”, también es posible ofrecer un servicio diferenciado de la competencia que posicione a L’Oréal como una empresa distintiva a la hora de reclutar y seleccionar PcD.

En este sentido, el objetivo se volvería “atraer a las PcD a postular a ser colaboradores L’Oréal” (a pesar de ser un proceso bastante selectivo), pues la misma empresa destacaría por sobre otras en su servicio único de reclutamiento, selección y por supuesto, inclusión al momento de ingresar como colaborador.

Esta estrategia de diferenciación actualmente no se está llevando a cabo. El cliente objetivo al que L’Oréal desea llegar, no está postulando a cargos dentro de la empresa, y son otras compañías las que logran un reconocimiento por ser inclusivas y contar con números positivos que abalan su estrategia de inclusividad.

Si L’Oréal desea posicionarse, y mejorar su relación con el cliente, a través de la estrategia “mejor producto”, es imperativo que desarrolle una metodología, una campaña y/o un proceso de inclusión visible y eficaz, dentro de sus equipos de trabajo.

Debe ser visible para que los clientes (PcD) se enteren de que L’Oréal Chile cuenta con un servicio excepcional a la hora de tener buenas relaciones con su personal, independiente de si se encuentra en situación de discapacidad o no; y debe ser eficaz, para que exista un reconocimiento tanto del resto de colaboradores internos como también del mercado a la hora de generar inclusión dentro de las empresas.

2. Estrategia de la solución integral al cliente

La estrategia que busca brindar una solución integral o total al cliente, persigue, a través de la comprensión de las necesidades más urgentes del cliente, maximizar sus utilidades.

a. Cercanía con el cliente: meterse en su mente

Para perseguir una estrategia que ponga en el centro al cliente y que le brinde una solución integral, es imprescindible hoy en día saber cómo piensa. Es decir, qué busca, cuál es su contexto, su origen, conocer sus aspiraciones y deseos, entender sus miedos, entre otras cosas.

L'Oréal Chile, ha lanzado campañas internas a lo largo de los últimos 10 años en donde algunas de ellas han tenido por objetivo esto mismo: que los colaboradores comprendan que la discapacidad no es un impedimento para realizar eficazmente un trabajo; que la discapacidad no es un estado, es una situación, pues la discapacidad no la genera la persona, la genera el contexto en que se encuentre.

Sin embargo, a pesar de la realización de estas actividades, no se ha perseguido una estrategia comunicativa constante que envuelva a los y las colaboradoras de L'Oréal Chile (tanto de Staff como de Retail) en un pensamiento inclusivo que ronde 24/7 entre los equipos de la empresa. Las campañas realizadas, han sido puntuales y no se les ha dado seguimiento al impacto que generaron.

Además, se deja la siguiente pregunta: ¿Acaso en estas actividades de “ponerse en los zapatos del otro”, se les ha escuchado directamente a las PcD?, ¿Se sabe qué opinan ellos y ellas de la realidad actual de la empresa?, ¿Han sido parte en la creación colaborativa de la estrategia de inclusión?

b. Redefinir la experiencia del cliente, integrar al cliente

En continuación con el punto anterior, una arista clave para aumentar utilidades de las PcD a la hora de optar por L'Oréal Chile como empleador, es integrar al cliente en la redefinición de la experiencia.

Actualmente en L'Oréal Chile, no existe un comité de inclusión para PcD, ni tampoco proyectos claros que manifiesten los diferentes procesos que se desean crear para hacer de L'Oréal Chile una empresa más inclusiva hacia las PcD. Y lo que es más relevante, al no existir este comité, tampoco se tiene la opinión de primera fuente de los actuales colaboradores de la empresa que se encuentran en situación de discapacidad.

Cuando se busca crear una estrategia de atracción y reclutamiento de personas con discapacidad, se vuelve casi instintivo en el año 2020, el tener que escuchar la opinión de los principales involucrados en este proceso, los clientes (PcD). Pero muchas veces, la inclusión llega hasta ese momento: “la escucha inicial”, siendo que los procesos son dinámicos y de constante evolución, por lo que una encuesta inicial o un diagnóstico preliminar, no bastaría para generar una estrategia eficiente, sino que también se vuelve menester generar un equipo que incluya PcD y que trabaje constantemente en la evolución y desarrollo de esta estrategia.

c. Amplitud horizontal (variedad de servicios complementarios)

Cuando se habla de amplitud horizontal en el contexto de brindar soluciones integrales para los clientes, se busca principalmente una variedad de servicios complementarios entre sí.

En el caso de la estrategia de atracción y reclutamiento para PcD, es importante mencionar que el servicio hacia los postulantes no puede quedarse solamente en brindar un proceso inclusivo y agradable solo en esta fase: tanto los servicios de entrevistas, onboarding y desarrollo laboral del día a día, deben alinearse en la estrategia de inclusión al nuevo personal, ya sea que tenga alguna discapacidad o no.

Como el cliente pasa por un proceso desde pensar si postular o no a L'Oréal Chile como empresa, hasta ser aceptado y trabajar con un equipo dentro del sistema, es imperativo que cada fase de este trayecto se le brinde el mejor servicio al cliente, una mejor cultura inclusiva.

d. Mejorar su productividad

L'Oréal Chile, ha apuntado constantemente al talento de las personas, fijándose en sus habilidades, fortalezas, y capacidades de acción. Un discurso importante que se manifiesta en las entrevistas de diagnóstico, es el que “no se desea crear un proceso especial para PcD”. No se desea discriminar positivamente a las PcD por su condición, sino que del mismo modo que se recluta y selecciona a cualquier nuevo colaborador L'Oréal, las PcD no tengan impedimentos para manifestar su talento y que sean contratados por el equipo de selección sin prejuicios de su situación de discapacidad.

Cuando se habla en el modelo Delta de mejorar la productividad del cliente, se trata de que sea el mismo cliente, quien pueda manifestar, crear y desarrollar de mejor manera el resultado que desea obtener del servicio que se le brinda. Es por ello, que para generar un servicio integral para las PcD hay que aclarar cuál es la productividad que ellos buscan en el proceso de reclutamiento y selección.

La productividad se basa en poder generar el mejor resultado para las PcD en el contexto de reclutamiento y selección, y sin más ni menos, ese resultado es el de formar parte del mundo laboral, y para los postulantes a L'Oréal, es hacerlo en esta empresa.

Por esto se ha manifestado inicialmente que L'Oréal no busca discriminar positivamente a las PcD creando un sistema especial de ingreso para que sean reclutados y contratados de manera más sencilla y expedita. Lo que se busca es que toda PcD no tenga barreras a la hora de postular a L'Oréal Chile, que el proceso sea lo más equivalente posible para todos y todas, y que no existan ventajas o desventajas en los procesos para ninguna persona.

Un desafío para L'Oréal Chile actualmente es justamente ese: "cómo generar un proceso de reclutamiento y selección que equipare las posibilidades de contratación para cualquier postulante independiente de su condición".

Existe un manifiesto claro en L'Oréal Chile sobre la no discriminación, y este es respetado y recordado constantemente entre los colaboradores de Staffing de L'Oréal Chile, pero cuando toca cuestionarse sobre por qué existe una tasa tan baja de colaboradores en situación de discapacidad en la empresa, no se puede obviar que posiblemente, exista una barrera invisible en la etapa de reclutamiento y selección que debe descubrirse y solucionarse.

3. Sistema cerrado

La tercera y última estrategia del modelo Delta, es la del sistema cerrado. Esta estrategia busca tener un alcance más amplio que incluya firmas externas de servicios complementarios. El fin es poder abarcar todo el espectro de las necesidades correlacionadas al servicio que el cliente está buscando en la empresa del análisis.

- a. Ofrecer al cliente algo que a otros competidores les supone mucho trabajo hacer

Esta alternativa de sistema cerrado comprende que lo que se desea es ser únicos para el cliente, es decir, que no exista otra firma que pueda cumplir con tal eficacia el servicio que ellos están buscando.

La acción en específica de este punto, es ofrecer de parte de L'Oréal Chile un servicio único o irreplicable en el mercado, de tal forma que el cliente identifique claramente a L'Oréal como SU alternativa a la hora de optar por postular a una empresa inclusiva y con un proceso de reclutamiento y selección pensado para todas las personas, incluyendo a las PcD.

La estrategia de L'Oréal Chile para poder llegar a esto sería de tener un servicio tal, de que las otras empresas les supondría mucho trabajo el poder recrear o implementar una estrategia inclusiva con esa misma calidad.

Sin embargo, para el caso actual de L'Oréal Chile, esta parece no ser una alternativa.

Actualmente, existen muchas firmas locales (Banco de Chile, Sky, Walmart, Adecco, entre otras) que se encuentran con procesos de reclutamiento e inclusión mucho más avanzados, estructurados y desarrollados que L'Oréal Chile.

Pensar estratégicamente en ser líderes en un proceso que no es el fuerte de la firma (que es de belleza y cosmética), compromete a un esfuerzo gigante y sin seguridad de resultados frente a querer posicionarse como LA empresa que lleve el mercado en cuanto a inclusión laboral de PcD.

Por otro lado, la colaboración con otras firmas podría llevar a encontrar mejores prácticas que se adecúen mejor para L'Oréal Chile.

b. Mercado dominante: convertirse en la interfaz entre proveedores y clientes

En este punto de la estrategia de un sistema cerrado o "lock-in", lo que se busca es directamente ser el canal principal de contacto entre los proveedores de servicios y los clientes. Es decir, que no exista ningún cliente que no pase por la empresa en cuestión cuando busque recibir el servicio o producto que otorgan los proveedores.

En el caso de L'Oréal Chile, tomar una estrategia dominante en el mercado, implica no tan solo tener un proceso de reclutamiento y selección líder hacia PcD para lo que es su propia firma, sino que también ser un intermediario entre estos clientes y las diferentes empresas que buscan talento en ellos.

Si bien el departamento de adquisición de talentos dentro de L'Oréal Chile es quien se responsabiliza de la búsqueda y contratación del nuevo personal para los distintos departamentos del área de staffing, sería un cambio radical y una demanda de personal impresionante, el buscar también ser el intermediario para con otras empresas.

Puede que ser el intermediario hacia otras empresas que buscan el talento en PcD tenga los beneficios de generar data valiosa en el mundo de la inclusión, pero demanda un aumento del personal y una gran cantidad de alianzas no solo con el mundo de la cosmética y belleza sino que también con otras industrias que muchas veces no se ajustarían al perfil que L'Oréal busca para sus futuros colaboradores.

Es por ello, que posiblemente una buena mirada estratégica no sería posicionarse como un proveedor para múltiples firmas que busquen las PcD, sino que más bien, abarcar completamente tanto las áreas de retail como de staffing.

Actualmente L'Oréal Chile trabaja con ambas áreas funcionando de manera separada, velando cada una por su cuenta con la contratación o no de PcD.

El objetivo clave aquí no es que un solo equipo realice todo el trabajo de reclutamiento y selección, pero sí por lo menos, que existan lineamientos conjuntos y una comunicación fluida para que de parte del cliente, se note un imagen unificada de lo que es L'Oréal Chile para las PcD: un lugar de inclusión, respeto y talento.

6.2.3. Resumen de los análisis

Gracias al análisis propiciado tanto por el modelo Delta de Hax como la matriz FODA, es posible resaltar los principales caminos que se le recomienda a L'Oréal Chile que debiese tomar para afrontar la problemática que le inquieta, y suplir así el desalineamiento de la posición de marca como empresa inclusiva que desean reflejar.

Según los análisis, se le recomienda explotar más sus fortalezas, es decir, aprovechar la gran cantidad de recursos que provee L'Oréal internacional en cuanto a experiencia de prácticas inclusivas en diferentes países, como también aprovechar el renombre de la empresa para unirse tanto a redes nacionales como internacionales que vayan en pro de ambientes inclusivos.

Se le recomienda igualmente, actuar lo antes posible frente a su principal debilidad en cuanto a este tema: el no tener un protocolo o un proceso estandarizado de reclutamiento y selección para el área de retail (que conforma el 75% de los colaboradores), ya que esto implica no poder hacer un seguimiento de las prácticas al momento de reclutar personas. Mucho menos se conseguirá plantear objetivos y metas respecto a inclusión, si no se estandariza primero un proceso.

En cuanto a la situación país que afronta L'Oréal Chile respecto a las personas con discapacidad, su principal desafío se encuentra en cómo atraer personas con discapacidad, si dentro del país, este segmento del mercado laboral no alcanza altos niveles educacionales (solo el 9% alcanza un nivel universitario completo).

Respecto al posicionamiento del cliente (personas con discapacidad) dentro del proceso de reclutamiento y selección, se le recomienda a la empresa integrar a las personas con discapacidad en el proceso de reclutamiento, ya sea desde la construcción de procesos, como también en la supervisión e ideación de soluciones.

Finalmente, se recomienda evaluar y trabajar la mentalidad interna de los colaboradores de L'Oréal Chile y poder hacer un mapeo de "qué tan preparada" está la empresa, las diferentes áreas y los equipos de trabajo, para incluir a personas con discapacidad en sus diferentes procesos laborales.

6.3. Diseño de la estrategia de reclutamiento y selección

Una vez completados el diagnóstico y los análisis previos, se procede a estructurar el diseño de la estrategia de reclutamiento y selección para L'Oréal Chile.

6.3.1. Lineamiento de la estrategia

Visión

Con la visión de la estrategia se busca seguir los lineamientos corporativos de L'Oréal internacional en cuanto a la inclusión, buscando así, que se refleje fielmente en la imagen de la empresa en Chile, que se acoge una cultura interna que respeta y convive en armonía con las personas en situación de discapacidad.

“Hacer de L'Oréal Chile una empresa con una cultura interna inclusiva hacia las personas en situación de discapacidad”

Misión

La misión de la estrategia, busca transmitir de forma certera dos cosas: que L'Oréal Chile no desea crear nuevas vías de entrada para personas con discapacidad, sino que desea igualar oportunidades entre todos sus candidatos y candidatas para que puedan acceder de igual forma a un cupo como colaborador(a) L'Oréal; y que toda aquella persona que ingrese, independiente de su origen, condición socioeconómica, etnia, o por sobre todo, algún grado de discapacidad, pueda ser acogido(a) y desarrollarse profesionalmente sin problemas dentro de la empresa.

“Generar espacios e igualar oportunidades de acceso, para personas con discapacidad que deseen trabajar en L'Oréal Chile; propiciando un ambiente inclusivo y participativo”

Objetivo inicial

El objetivo de la estrategia va completamente alineado con la misión, sin embargo, para poder generar un objetivo medible y alcanzable en el tiempo, es necesario conocer los recursos, la involucración y el equipo que estará a cargo de poner en marcha la estrategia planteada dentro del trabajo de título. Por lo que el objetivo inicial, en conversación con el gerente de adquisición de talentos de L'Oréal Chile, se presenta como el requisito mínimo para afrontar la mayor urgencia legal en cuanto a la contratación de personas con discapacidad dentro de la empresa: la ley del 1%.

“Conseguir, desde la implementación de la estrategia, un aumento, de hasta por lo menos un 1%, de personas con discapacidad dentro de los colaboradores de L’Oréal Chile”.

Además, dentro de las recomendaciones que se proponen más adelante en esta memoria, se plantea:

“Lograr conseguir una tasa de participación en una encuesta inclusiva con foco en discapacidad, de al menos un 70% de los colaboradores de L’Oréal”

6.3.2. Alcance de la Estrategia

El alcance de la estrategia, va ligado a los lineamientos de acción que se proponen más adelante en el trabajo de título. Estos alcances, convergen en una primera instancia, en generar nuevas prácticas y una nueva cultura dentro del área de recursos humanos, con principal enfoque en el sector de retail, cuyo requerimiento principal es la estandarización de un proceso de reclutamiento y selección de personas.

Una vez aplicados los lineamientos de la estrategia, según las palabras del mismo gerente de adquisición de talentos, *“esperamos que la estrategia permee y que se transforme en planes y acciones que impacten a otras personas”*, no tan solo en recursos humanos de retail, sino también, a toda la empresa. Sin embargo, a pesar de las expectativas de alcance del gerente apuntan hacia una transformación general de la empresa, el presente trabajo de título y su respectiva estrategia propuesta, solo se abstendrá a un alcance local en el departamento de recursos humanos.

Como resultados esperados en el desarrollo de la estrategia se clasifican tres posible resultados:

1. **Pesimista:** se desarrolla una estrategia de atracción de personas en situación de discapacidad para el área de recursos humanos de L’Oréal, sin embargo, no se consigue una retroalimentación del área de recursos humanos sobre la estrategia propuesta y tampoco es puesta en práctica.
2. **Realista:** se desarrolla una estrategia de atracción de personas en situación de discapacidad para el área de recursos humanos de L’Oréal. Se consigue una retroalimentación del área de recursos humanos sobre la estrategia propuesta, sin embargo, no es alcanzada a ser puesta en práctica, pero sí se dejan líneas de acción y de evaluación para su futura implementación.
3. **Optimista:** se desarrolla una estrategia de atracción de personas en situación de discapacidad para el área de recursos humanos de L’Oréal. Se

consigue una retroalimentación del área de recursos humanos sobre la estrategia propuesta. La estrategia se alcanza a poner en marcha con sus respectivas líneas de acción y métricas de evaluación. La estrategia continúa en marcha una vez finalizada la entrega del trabajo de título presente y se deja en manos de la empresa la evaluación de la efectividad de la estrategia.

6.3.3. Lineamientos de acción

Las propuestas de lineamientos de acción presentes en el trabajo de título, están basadas en un encaje “problema-solución” centrados en los insights y resultados del diagnóstico y análisis realizado previamente (entrevistas, matriz FODA, modelo Delta).

6.3.3.1. Primera iteración

1. Crear protocolos de reclutamiento

A partir de los insights revelados en las entrevistas, se obtiene que no existe un protocolo ni un proceso estandarizado acerca del procedimiento de reclutar y seleccionar postulantes laborales en el área de retail.

Es por esto, que el primer lineamiento de acción es la creación de un protocolo de reclutamiento en el área de retail.

Primero que todo, para poder crear este protocolo, se recomienda la conformación de un comité de “reclutamiento en retail” conformado por al menos un(a) seleccionador(a) de cada división.

Luego de creado el comité de “reclutamiento retail”, procedería un conversatorio de los actuales métodos y prácticas generales de cada división al momento de reclutar; seguido de la identificación de principales problemas dentro del proceso, propuestas de soluciones colaborativas que le funcionen a cada división; y finalmente, una elaboración conjunta del proceso estandarizado de reclutamiento en retail.

Ya sea durante o una vez finalizada la creación del proceso estándar de reclutamiento y selección para el área de retail, se recomienda (para alinear con la estrategia de inclusión) evaluar si el proceso estandarizado es flexible, simple e inclusivo; se recomienda además de que dentro del comité “reclutamiento retail” se incluya a lo

menos, una persona con discapacidad en el equipo para tener una mejor evaluación y visión inclusiva dentro del proceso estandarizado.

Para un funcionamiento constante y activo del comité “reclutamiento retail”, se recomienda una vez creado el proceso estandarizado, la calendarización de reuniones de forma regular (ya sea mensual, semestral o anual), dirigidas por la gerencia de adquisición de talentos para poder:

- Alinear Adquisición de Talentos en toda la empresa (retail y staffing)
- Compartir buenas prácticas
- Definir objetivos
- Levantar problemas

2. Crear programa de prácticas

Debido al hallazgo encontrado en las entrevistas sobre los bajos niveles educacionales que alcanzan las personas con discapacidad en Chile, se procede a hacer una recomendación que se alinee con la realidad del país.

Si bien, se plantea la imposibilidad de la empresa de poder cambiar abruptamente los porcentajes de estudiantes con discapacidad que obtienen un título universitario en el país, sí es posible concentrar sus energías en poder trabajar y atraer de mejor manera a los estudiantes secundarios y universitarios que actualmente cursan sus estudios.

La propuesta como tal, es poder crear un programa de prácticas no solo para universitarios, sino también para colegios técnicos. Esta idea se sugiere debido a que si bien solo el 9% de las personas con discapacidad consiguen un título universitario, el 25% del total, logra finalizar la enseñanza media, existiendo una mayor posibilidad de atraer talento de este último segmento.

3. Averiguar buenas prácticas de L'Oréal internacional

Desde la matriz FODA, se obtiene que una de las principales fortalezas de L'Oréal Chile, es justamente pertenecer a L'Oréal internacional: una empresa reconocida mundialmente, con sede en múltiples países, prácticas de inclusión de mucho éxito en diferentes partes del mundo y un vasto conocimiento en tópicos de inclusión.

Es por esto que la propuesta actual invita al departamento de adquisición de talentos, a investigar las mejores prácticas que existen dentro de la misma empresa de L'Oréal, y que además, tengan un potencial de ser replicadas en Chile.

Se invita a contactar a la casa matriz y ponerse en contacto con los(as) embajadores(as) de la inclusión en L'Oréal internacional, conocer sus iniciativas actuales y crear un plan de acción que permita a Chile acercarse al posicionamiento que toda la firma desea implementar.

4. Contactar asociaciones de empresas inclusivas

Dentro de las oportunidades encontradas en la matriz FODA, se encuentra la existencia de asociaciones de empresas en Chile que se preocupan por la inclusión laboral.

La propuesta en este caso, es simple y acotada: investigar y contactar a las asociaciones de empresas inclusivas que se encuentren en el país para poder formar parte de ellas, o al menos, mantener un contacto y compartir mejores prácticas en cuanto a la inclusión de personas con discapacidad se refiere.

5. Sensibilización interna

Un punto fundamental dentro de la matriz FODA son las debilidades, un factor que debe ser solucionado, o de lo contrario, puede perjudicar constantemente el objetivo de la estrategia.

En este caso, la principal debilidad encontrada se centra en la mentalidad interna del personal: una mentalidad competitiva y con cierto desconocimiento en lo que una persona con discapacidad puede o no hacer. En resumen, la mentalidad interna del colaborador L'Oréal se enfoca tanto en buscar resultados de forma rápida, que el pensar que ingrese una persona con discapacidad a su equipo, puede significar un freno a la velocidad de sus resultados (lo que no quiere decir que no apoyen la inclusión ni mucho menos discriminen).

La propuesta, es conformar un "comité de Inclusión de PcD" o si bien, si en el momento de poner en marcha la estrategia, ya existe un "comité inclusivo" dentro de la empresa, integrar al menos una persona con discapacidad dentro del comité.

Esta propuesta conlleva desde la formación del "comité de inclusión de PcD" hasta la implementación de una campaña interna comunicativa, la cual se enfoque en poder resaltar que todas las personas dentro de L'Oréal son personas talentosas, sin importar su condición étnica, origen, orientación sexual, etc., y mucho menos una situación de discapacidad.

Finalmente, se propone poder crear una semana de la inclusión con foco en discapacidad de la misma forma que se realizó en 2019: con charlas, talleres y encuestas,

basadas en la forma en que los colaboradores L'Oréal ven a las personas con discapacidad.

6. Añadir autenticidad al proceso de reclutamiento

Según el análisis del modelo Delta de Hax, con la opción de “mejor producto”, se plantea hacer más atractivo el proceso de reclutamiento y selección para personas con discapacidad, o vale decir, para cualquier postulante que desee ingresar a L'Oréal Chile.

Es dentro de esta propuesta que se recomienda, tanto a los procesos de retail que se vayan a estandarizar en el corto plazo como a los procesos que existen actualmente en staffing, que adquieran autenticidad y atractividad. Si bien esta recomendación no busca crear nuevos caminos de ingreso para las personas con discapacidad (ya que se desea evaluar y aceptar a todas las personas por sus talentos de igual forma), sí busca lograr de que el proceso de atracción y reclutamiento sea llamativo y que pueda resonar entre los postulantes a L'Oréal.

Como propuestas a evaluar por el personal de adquisición de talentos, se plantean las siguientes alternativas:

- Beneficios en formación de redes para los/as postulantes.
- Entrevistas personalizadas y/o grupales basadas en diferentes aspectos de evaluación, no solo cognitivos y de experiencia.
- Evaluaciones basadas en competencias.
- Entrevistas y evaluaciones habilitadas y certificadas para todo tipo de postulantes.

Finalmente, se propone buscar y evaluar una forma llamativa de comunicar al público la existencia de estas prácticas únicas e innovadoras en el proceso de atracción y adquisición de talento.

7. Encuesta y focus group a colaboradores y PcD de L'Oréal

Dentro de los insights encontrados a partir de las entrevistas, se destacó la mentalidad interna que tienen los colaboradores de L'Oréal. Su competitividad y búsqueda de resultados veloces y eficientes muchas veces repercutía de forma inconsciente (o consciente) en fomentar el prejuicio hacia las personas con discapacidad como “personas que les frenarían en la obtención de estos resultados rápidos”.

Sin embargo, este insight de pensamiento se reconoce que si bien, fue obtenido por diferentes actores ubicados en distintas posiciones jerárquicas dentro de L'Oréal, siempre es necesario realizar un análisis y evaluación lo más amplia posible para poder rescatar qué tan verosímil es la hipótesis.

Es por esto que se propone la realización de una encuesta a todos los colaboradores de L'Oréal Chile para conocer su opinión y disposición respecto de aceptar e incluir en sus equipos de trabajo a personas con discapacidad.

La encuesta pudiese ser única y referida sólo al tema de inclusión de personas con discapacidad, o bien, que las preguntas deseadas se realicen dentro de una encuesta ya prevista dentro de la empresa sobre inclusión en general.

Como propuesta extra, también se recomienda realizar un pequeño focus group, ya sea virtual o presencial, con los actuales colaboradores de L'Oréal que se encuentran en situación de discapacidad. Esto con el fin de obtener opiniones más vívidas y directas a partir del mismo segmento de personas que se desea integrar de mejor forma a L'Oréal Chile.

8. Mapeo de “preparación para recibir PcD”

Además de la encuesta y los focus group que buscan obtener un diagnóstico general sobre la mentalidad interna de los colaboradores y su disposición a trabajar con personas con discapacidad, también se propone un mapeo de “preparación para la integración de personas con discapacidad”.

Este mapeo, tiene como finalidad conocer la preparación y disposición de las distintas áreas para poder recibir personas con discapacidad en sus equipos.

La encuesta o mapeo, buscaría obtener la siguiente información:

- Disposición de los equipos a trabajar con PcD.
- Disposición del líder de equipo para incluir a PcD.
 - Especificación del tipo de discapacidades compatibles con el equipo de trabajo y los requisitos del puesto laboral.
 - Especificación del grado de discapacidad compatible con el equipo de trabajo y los requisitos del puesto laboral.
- Habilitación de los espacios de trabajos para recibir PcD.
 - Especificación de qué discapacidades se puede recibir en el espacio de trabajo.
 - Especificación de qué grado de discapacidad se puede recibir en el espacio de trabajo evaluado.

Una vez finalizado el mapeo, es posible de mejor manera para el equipo de adquisición de talentos, manejar la orientación y ubicación dentro de la empresa de los colaboradores en situación de discapacidad y también de los posibles candidatos a colaboradores que vayan a ingresar en un futuro.

9. Rediseño de procesos laborales inclusivos más allá del reclutamiento

Dentro del análisis del modelo Delta de Hax, también se aborda la arista de “solución total”, donde se busca dar una respuesta integral al cliente, pudiendo abarcar todos los puntos de relevancia dentro del proceso de inclusión. Es por esto, que si bien, la estrategia busca atraer y reclutar personas con discapacidad, también es necesario mirar con foco inclusivo el resto de los procesos en que participan las personas con discapacidad desde su convocatoria, hasta su posible desvinculación de la empresa.

En esta propuesta, se recomienda (para un desarrollo futuro, fuera de la aplicación de la propuesta del actual trabajo de título), evaluar las diferentes etapas laborales del colaborador L’Oréal y asegurar que cada una de ellas, tenga un enfoque inclusivo.

Ya sea el proceso de entrevistas, on-boarding⁴, reuniones de equipo, reuniones con jefaturas, desarrollo laboral, o conexiones inter empresariales, es necesario que se haga una revisión de todos los procesos y espacios de desarrollo laboral de los colaboradores para generar una solución de “amplitud horizontal” dentro de todos los procesos.

10. Comunicación de la existencia de reclutamiento

Finalmente, como última propuesta de la primera iteración, se propone una vez desarrolladas las diferentes propuestas planteadas anteriormente, comunicar de forma eficiente y oportuna hacia los colaboradores y al público, la existencia de un reclutamiento y selección inclusivo, dentro de los procesos de adquisición de talento de L’Oréal Chile.

Esto con el fin de no solo ser una empresa inclusiva, sino también, lograr posicionar la imagen de L’Oréal Chile, como una empresa inclusiva; que tanto el público como los colaboradores internos de la empresa, puedan opinar y creer en los valores y visión que se desean transmitir.

6.3.3.2. Segunda iteración

Una vez presentadas las propuestas al gerente de adquisición de talentos, se procede a evaluar y rankear las propuestas y su “deseabilidad”.

Dentro de este criterio, el gerente manifiesta su aprecio y satisfacción con las 10 propuestas, más desea una profundización en las siguientes 4:

⁴ Término para referirse a la bienvenida, ingreso y adaptación de los colaboradores a sus nuevos equipos y puesto de trabajo.

- a. Creación proceso estándar de reclutamiento en retail
- b. Creación de programa de prácticas inclusivo
- c. Conexión nacional e internacional con entidades de inclusión
- d. Campaña interna de “talento”, foco en PcD

Es por esto que se procede a continuación a indagar y detallar un poco más en las propuestas mencionadas anteriormente.

a. Creación del proceso estándar de reclutamiento en retail

Como propuesta para la creación de un proceso estándar de reclutamiento en el área de retail, se recomienda el uso de la metodología Design Thinking: una metodología basada en el reconocimiento de un problema, indagación en la situación actual, involucramiento de los actores en la búsqueda de la solución y finalmente la aplicación de una propuesta.

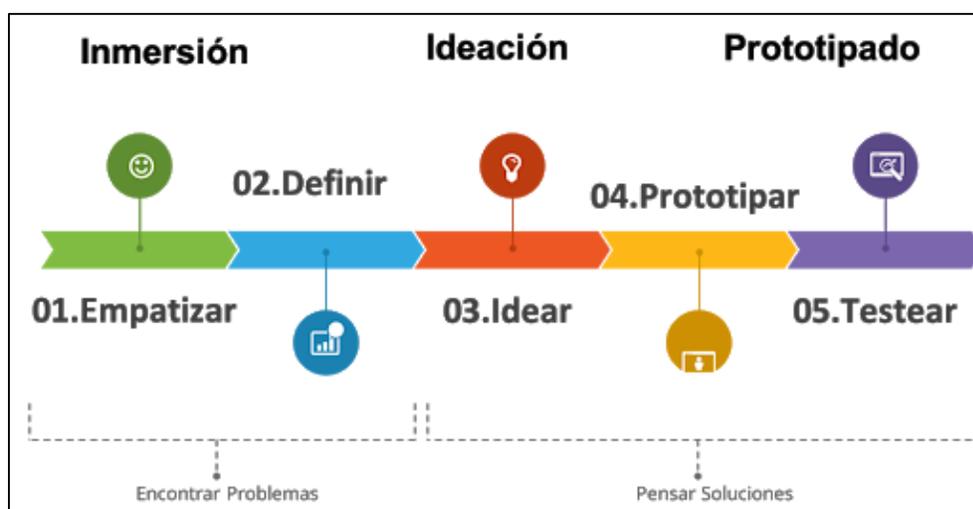


Figura 6. Diagrama de metodología Design Thinking en 5 pasos

La metodología propuesta está basada en 5 grandes pasos, los cuales a su vez, se propone trabajar en diferentes sesiones grupales donde participe el comité “reclutamiento retail”, cuyo equipo se recomienda se conforme como se señala a continuación.

- 1 representante de cada división (administrador(a) vendedor(a))
- Gerente de recursos humanos en retail
- Gerente de adquisición de talentos

- Facilitador(a) de procesos inclusivos

Además, se recomienda conformar una contraparte validadora que incorpore diversos actores que posean una mirada transversal sobre procesos inclusivos y que puedan vincular esta mirada con las definiciones estratégicas del negocio. Esto con el fin de cautelar de que los cambios e incorporaciones a la organización se realicen tanto desde una mirada técnica y/o de procesos, como también desde una mirada de cultura organizacional y de personas, priorizando acciones de mayor impacto para ambos ámbitos. Esta contraparte puede o no formar parte del comité “reclutamiento retail” descrito en el párrafo anterior.

Si bien la propuesta de a continuación se recomienda trabajar en forma presencial, se adjunta la propuesta de plataformas online que se pueden utilizar para realizar los talleres de forma virtual.

Epata 0 – Identificación de problemas

Esta etapa es fundamental para marcar el inicio de un trabajo de mejoramiento e innovación. Para el contexto L’Oréal, permitirá identificar las falencias y oportunidades de mejora del proceso de reclutamiento en las 4 divisiones de retail.

- Tiempo de ejecución: de 1 a 2 sesiones de 60 minutos cada una.
- Herramientas para lograr objetivo: Focus group, encuestas y story telling.
- Plataforma: Teams o Zoom, y Miro o Mural.
- Descripción:
 - Presentación del equipo, introducción de los objetivos del comité. Primero se presentará la plataforma Miro en donde se dividirá el trabajo en dos partes: primero se usará un framework para identificar las principales etapas del proceso de reclutamiento en retail y en segundo lugar, en otro framework, se escribirán post-its con los principales problemas de cada etapa.

1. Empatizar

Esta etapa apunta a conocer al público al que van a estar dirigidos los esfuerzos. Para L’Oréal Chile en retail no es tan solo pensar en ayudar a las personas encargadas de reclutar, sino que también pensando en los y las postulantes.

- Tiempo de ejecución: 1 semana para realizar 3 entrevistas y 1 sesión de 60 minutos.
- Herramientas para lograr objetivo: Entrevistas + focus group.
- Plataforma: Teams o Zoom, y Miro o Mural.
- Descripción:

- Cada participante del comité tendrá 1 semana para realizar al menos 3 entrevistas (orales o escritas) al personal de reclutamiento de retail y a por lo menos 1 postulante. Luego de esta semana se compartirán los resultados y principales hallazgos en la plataforma Miro.

2. Definir

En esta etapa se definen los objetivos y prioridades del proyecto. En el caso de L'Oréal, será el momento de, sin llegar a una solución, señalar cuál es el “estado” final al que se quiere llegar en el proceso de reclutamiento.

Ejemplo: proceso claro, estandarizado, inclusivo, flexible, comunicativo, remunerado, etc...

- Tiempo de ejecución: 1 sesión de 60 minutos
- Herramientas para lograr objetivo: Brainstorm.
- Plataforma: Teams o Zoom, y Miro o Mural.
- Descripción:
 - Los y las participantes, teniendo en cuenta las principales falencias y problemas del proceso actual, realizarán una lluvia de ideas de cómo se imaginan el proceso utilizando solamente adjetivos. Estos adjetivos llevan a caracterizar el ideal del proceso deseado. Posteriormente, se identificarán 3 principales características que deberán ser redactadas con el pensamiento SMART.

Ejemplo: “Remunerado”. El proceso de reclutamiento deberá aportar de forma equivalente según las horas invertidas en reclutamiento al personal encargado de realizar esta labor, ya sea por bonos u horas extra.

3. Idear

Con diferentes actividades grupales, el equipo puede abrir su mente e incubar una gran cantidad de ideas que luego serán filtradas para priorizar las más plausibles. Para el comité de L'Oréal, las ideas serán enfocadas a resolver de la mejor manera, los problemas identificados previamente en el proceso de reclutamiento. Las ideas pueden ser propias de una división, o mezclas de diferentes prácticas.

- Tiempo de ejecución: 1 a 2 sesiones de 60 minutos cada una.
- Herramientas para lograr objetivo: Worst Possible idea, Brainstorm.
- Plataforma: Teams o Zoom, y Miro o Mural.
- Descripción:
 - El comité partirá en la primera sesión diciendo por 10 minutos, la peor idea para resolver los problemas (“worst posible idea”). Esta dinámica ayuda a pensar “fuera de la caja”, las posibles soluciones que podrían ayudar al

proceso. Luego de ello se comienza con la verdadera lluvia de ideas. En la segunda sesión, se agrupan las ideas similares, se mezclan ideas complementarias y se anotan las prioritarias para sacar a flote una primera iteración del proceso estandarizado de reclutamiento en retail.

4. Prototipar

El propósito de esta etapa es crear versiones reducidas y poco costosas del producto o servicio (o solo un fragmento), donde se apliquen las ideas surgidas de la fase anterior. Para el caso de L'Oréal, el comité redactará colaborativamente las prácticas que desean poner en práctica para poner en marcha su plan de reclutamiento.

- Tiempo de ejecución: 1 sesión de 60 minutos
- Herramientas para lograr objetivo: Collaborative mapping.
- Plataforma: Teams o Zoom, y Miro o Mural.
- Descripción:
 - El comité tomará las ideas propuestas y redactará los procesos que se deberán ejecutar en una etapa inicial de testeo. Aquellas con mayor prioridad, de bajo costo y esfuerzo que puedan obtener resultados al corto plazo.

5. Testear

Los prototipos se usan para ser probados con usuarios. Las conclusiones obtenidas a partir de ellos permiten iterar, es decir: empatizar aún más, perfeccionar las ideas, prototipar nuevamente y volver a probar para obtener soluciones que realmente respondan de manera acertada a la problemática de los usuarios, en este caso los postulantes a L'Oréal Chile.

- Tiempo de ejecución: 2 a 3 semanas de testeo
- Herramientas para lograr objetivo: Kanban.
- Plataforma: Teams o Zoom, y Trello.
- Descripción:
 - A través de la plataforma Trello es posible manifestar el estado de acción de ciertas actividades. Cada división puede registrar el estado de avance de sus testeos, mostrando si los procesos están en estado activo, pausado o concluidos. Esto permite un seguimiento de las acciones y motivación dentro del equipo por avanzar en conjunto.

b. Creación de programa de prácticas inclusivo

1. Programa para colegios

El programa de prácticas para colegios técnicos, puede contemplar aquellos que se adecúen tanto al área de staffing como de retail. Teniendo como sugerencia: contaduría, administración de empresas, secretariado, entre otros.

Además, el programa debe ser revisado en conjunto con los requisitos que establece el ministerio de educación en su documento de prácticas profesionales para colegios técnicos del 2016, de donde se rescatan algunos aspectos relevantes:

- Los colegios son los que hacen las peticiones de práctica
- La cantidad de horas es de 450 horas.
- Se cuenta con bitácora y objetivos claros de parte del estudiante.

Se recomienda a la empresa, la revisión de la lista de colegios que cuentan con PIE (Programa de Integración Escolar). En este documento se puede filtrar por regiones, tipo de colegio, nombre de colegio, discapacidades, entre otros, lo que puede facilitar el contacto y la búsqueda de perfiles acorde a las prácticas que se desean ofrecer.

2. Programa para universidades

Actualmente L'Oréal Chile publica sus ofertas de prácticas profesionales por medio de la plataforma "firstjob.cl", de donde obtiene su mayoría de practicantes universitarios.

Como propuesta para L'Oréal Chile, se recomienda especificar en sus ofertas de práctica en las diferentes publicaciones de la plataforma Firstjob, la inclusividad con la que trabaja L'Oréal. En otras palabras, que cada publicación de oferta manifieste que se trata de una práctica profesional que acepta a personas con discapacidad y les integra desde el momento de la entrevista.

Se recomienda mantener los programas de prácticas universitarias actuales para mantener el perfil del colaborador L'Oréal. Además, como no se desea crear un nuevo camino de ingreso a personas con discapacidad, sino, igualar las oportunidades y mejorar la comunicación hacia el público, no se propone la creación de prácticas especiales para personas con discapacidad.

Sin embargo, dentro de las propuestas, se manifiesta también la creación de una cuota o cupos con reserva especial para personas con discapacidad, así como hacen algunas universidades en su proceso de admisión (por ejemplo, la Universidad de Chile). Queda a criterio de la empresa la utilización de esta propuesta a futuro.

c. Conexión nacional e internacional con entidades de inclusión

Dentro de la conexión nacional, se deja en contacto a L'Oréal Chile con la Red de empresas Inclusivas del país (REIN Chile), quienes facilitan seminarios, asambleas, publicaciones e intermediación laboral, en cuanto a inclusión laboral se refiere.

Además, esta institución año a año genera el “reconocimiento Espíritu inclusivo ReIN” en un evento donde participan todas sus empresas afiliadas como Coca-Cola, ACHs, Adecco, BCI, EY, Accenture, entre otras.

Y dentro del ámbito internacional se deja en conocimiento de las iniciativas claves que otros países han tomado para la inclusión de personas con discapacidad dentro de las instalaciones de L'Oréal.

d. Campaña interna de talento con foco en inclusión

La propuesta de la campaña interna con foco en inclusión, se recomienda ser realizada en dos etapas:

A. Proceso formación de equipo y redacción de objetivos

Para esta etapa, se plantea ampliar el comité de diversidad e inclusión de la empresa, conformado actualmente por solamente una persona.

Para esto, se propone identificar si es que el equipo actual da abasto para todas las responsabilidades y proyectos que tiene; evaluar la existencia de una persona con discapacidad en el comité y si cuenta con diversidad de integración (LGBT+, origen étnico, social, diferentes nacionalidades, etc.).

Luego de conformado el equipo, se propone el planteamientos del objetivo general del comité y las responsabilidades que tendrá dentro de la empresa.

Una vez comprendido su rol, se propone definir el proyecto de inclusión de PcD utilizando la metodología de Design Thinking, bajo la recomendación de la siguiente tabla:

Empatizar	Definir	Idear	Prototipar	Testear
¿Qué sucede actualmente con las PcD en L'Oréal?, ¿Qué piensan los colaboradores?	¿A qué se desea llegar? ¿Qué problemas queremos resolver?	Instancia colaborativa para alcanzar objetivos y solucionar problemas.	¿Qué podemos Prototipar rápido y barato?	Ejecutar

Tabla 3. Metodología Design Thinking para campaña interna (elaboración propia)

Dentro del proceso de la campaña se comparten además, las siguientes propuestas:

- Realizar “diagnóstico inclusivo” de PcD en L’Oréal Chile
 - ¿Qué áreas están preparadas para recibir PcD? ¿Qué discapacidades?
 - ¿Qué jefes o líderes están dispuestos a recibir PcD en sus equipos?
 - ¿Cuál es la percepción actual del colaborador L’Oréal hacia las PcD?
- Crear, asignar o solicitar el rol de “embajadores de la inclusión”
 - Que el comité de inclusión pueda definir sus funciones.

B. Proceso de comunicación Interna

Para esta segunda etapa, se recomienda que el comité de inclusión, el departamento de comunicaciones internas y el área de adquisición de talentos, sean quienes guíen la planificación de la campaña, en donde se definan:

- Objetivos de la campaña
- Nombre de la campaña (Ej: “Talento sin etiquetas”, “Todos por la inclusión”, etc.)
- Etapas de la campaña
- Canales de comunicación:
 - Mailing, conferencias Online (zoom, Teams), cápsulas en video
- Métricas de evaluación de efectividad de campaña.

Y finalmente, sea ejecutado por el departamento de comunicaciones interna de L'Oréal Chile.

6.3.4. Cronología de la estrategia: Plan de acción

Para la implementación de las diferentes propuestas, se plantea un plan de acción en donde se organizan de forma cronológica las recomendaciones descritas anteriormente. La idea principal de esta organización es poder ubicar en el tiempo qué propuestas debiesen ir primero para que sus resultados o avances puedan ser utilizados por el resto de las propuestas, ya sea como prerrequisito o como complemento.

El tiempo de ejecución de la estrategia en general, se recomienda que sea de entre 6 meses a un año para poder ser desarrollado en su plenitud y pueda ser evaluado de forma temprana para aplicarle mejoras y una próxima iteración.

A continuación se plantea un esquema donde se muestran las propuestas en una línea de tiempo, sin embargo se deja propuesto al momento de la implementación, la evaluación de la duración de cada propuesta según la prioridad que la empresa desee otorgarle a cada arista.

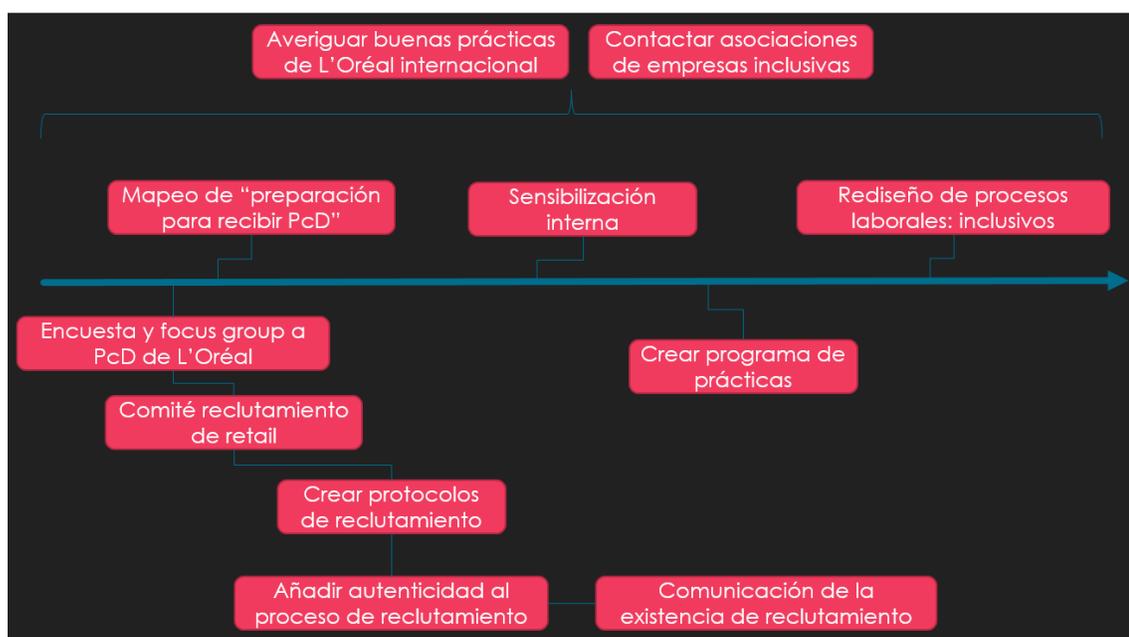


Figura 7. Plan de acción cronológico de la estrategia del trabajo de título. Elaboración propia

6.3.5. Métricas de evaluación de estrategia

Para la evaluación de la efectividad de la estrategia se proponen diferentes métricas para cada una de las propuestas planteadas anteriormente. No obstante, se deja

explicitado, que el alcance de estas métricas no es más que plantear una “forma de evaluación”; los estándares de éxito o fracaso deben estar asignados por el equipo de adquisición de talentos en el momento de aplicar las diferentes recomendaciones. En otras palabras, va en el equipo desarrollador, crear la escala de satisfacción de cada propuesta.

Antes de empezar con las métricas para cada propuesta, se presenta como métrica principal o “métrica base” la que aparece a continuación:

0. Porcentaje de colaboradores L’Oréal en situación de discapacidad

Debido a que el objetivo inicial de la estrategia es llegar al mínimo pedido por la ley del uno por ciento exigida en Chile, se establece como métrica base este porcentaje. Lograr llegar a un 1% una vez finalizado el periodo de implementación de la estrategia, es considerado un caso de éxito. En caso contrario, se recomienda evaluar el estatus de cada propuesta y si todavía quedan procesos por finalizar.

Una vez cumplida la meta del 1%, se recomienda además, que en conjunto con el comité de diversidad, se propongan nuevas metas de inclusión de personas con discapacidad en L’Oréal Chile.

1. Crear protocolos de reclutamiento en retail: métrica binaria

La métrica de evaluación para esta propuesta es simple: “protocolo creado” versus “protocolo no creado”.

2. Crear programa de prácticas

Al igual que la métrica anterior, esta propuesta basa su éxito en la creación o no creación del programa de prácticas. Sin embargo, se puede agregar como métrica de evaluación una vez creado el programa, el “número de practicantes en situación de discapacidad” con los que trabaje L’Oréal.

3. Averiguar buenas prácticas de L’Oréal internacional

Para esta propuesta, se toma como métrica de evaluación no tan solo el número de buenas prácticas averiguadas en L’Oréal internacional, sino también, la factibilidad de replicación o adaptación que puedan tener en L’Oréal Chile.

4. Contactar asociaciones de empresas inclusivas

Al igual que la métrica anterior, no solo se evaluará y medirá la cantidad de organizaciones contactadas, sino también, el beneficio y la alineación que estas asociaciones puedan tener con los lineamientos que busca L'Oréal Chile.

5. Sensibilización interna

Para la métrica de la propuesta de sensibilización interna, se propone la implementación de una encuesta inicial previa a la campaña de sensibilización. Esta encuesta medirá la percepción que tienen los colaboradores L'Oréal de su propia empresa, es decir, si la consideran ellos mismos como una empresa inclusiva.

La métrica de percepción estará basada en preguntas tales como: “¿consideras que L'Oréal Chile es una empresa inclusiva?”, “¿L'Oréal Chile da igualdad de oportunidades para todos sus colaboradores?”, “Si una persona con discapacidad deseara trabajar como colaborador en L'Oréal Chile, ¿Tendría la misma facilidad de entrada que cualquier otra persona?”

Las preguntas anteriores, serán elaboradas por el mismo comité de inclusión y buscarán presentar en una métrica de escalas “qué tan inclusiva es L'Oréal Chile hacia las personas con discapacidad”.

6. Añadir autenticidad al proceso de reclutamiento

Para la propuesta de añadir autenticidad al proceso de reclutamiento, se proponen como métricas de evaluación no tan solo el número de procesos y características añadidas al reclutamiento de colaboradores, sino también su rango de efectividad y relevancia.

Para la medición, se propone realizarla durante un periodo de tiempo de testeo en donde se apliquen ciertas características que añadan autenticidad al proceso⁵. Mientras estas características de prueba estén en funcionamiento, se recomienda preguntar a los candidatos y postulantes a L'Oréal Chile, qué tan llamativas fueron esas características, si alguna tuvo influencia en su postulación a L'Oréal y cuál fue la que le produjo más satisfacción al momento de vivirla.

⁵ Recordatorio de algunas propuestas de características que pudiesen añadir autenticidad: beneficios en formación de redes para los/as postulantes; entrevistas personalizadas y/o grupales basadas en diferentes aspectos de evaluación, no solo cognitivos y de experiencia, evaluaciones basadas en competencias, entrevistas y evaluaciones habilitadas y certificadas para todo tipo de postulantes, etc.

7. Encuesta y focus group a colaboradores y PcD de L'Oréal

Las métricas de evaluación para la aplicación de la encuesta y de focus group, son el porcentaje de alcance de la encuesta dentro de los colaboradores de L'Oréal Chile, las funciones, cargos y áreas de las personas que respondieron a la encuesta y la cantidad de respuestas que entregue; respecto al focus group, serían las mismas métricas pero respecto a las personas con discapacidad que actualmente trabajan en L'Oréal Chile

8. Mapeo de "preparación para recibir PcD"

Una métrica que evalúe el nivel éxito o fracaso del mapeo, es el porcentaje de respuesta por parte de las jefaturas, la cantidad de áreas que hayan especificado sus capacidades de trabajar con personas con discapacidad y la cantidad de áreas que hayan respondido los niveles receptivos de la infraestructura donde trabajan para poder recibir personas con discapacidad.

9. Rediseño de procesos laborales inclusivos más allá del reclutamiento

Como esta recomendación queda fuera de las posibilidades de cambio dentro de este trabajo de título, solamente se propone como métrica de evaluación, una métrica binaria (hecho o no hecho) de haber evaluado los diferentes procesos laborales dentro de L'Oréal Chile y sus facultades inclusivas.

10. Comunicación de la existencia de reclutamiento

Finalmente, como métrica de evaluación para la comunicación interna y externa del proceso de reclutamiento y selección inclusivo, se propone la implementación de encuestas, tanto al interior de L'Oréal como en portales de empleo online.

La idea de estas encuestas, es evaluar si al público y a los colaboradores les ha llegado de forma clara y eficaz, la información de que L'Oréal Chile cuenta con un proceso renovado e inclusivo de reclutamiento y selección.

Las 10 métricas descritas previamente, son la evaluación del resultado de las prácticas recomendadas en la primera iteración de propuestas y sus indicadores irán variando a medida que se desarrolle la estrategia completa. Debido a que se recomienda que la ejecución completa de la estrategia sea en un periodo de entre 6 meses a un año, se recomienda un reporte mensual de los avances de cada métrica propuesta. Además, como comentario final se deja la inquietud de la creación de una métrica de impacto de cada propuesta, pudiéndose evaluar los niveles en que repercuten los resultados de cada una en la empresa.

6.4. Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora para esta estrategia de atracción y reclutamiento están basadas, según la metodología, en aspectos que no pudieron ser abarcados, por temas de tiempo, desconocimiento, o bien carencia de recursos.

1. Más encuestas y entrevistas

Según la metodología utilizada, un factor indispensable para encontrar el problema y, más adelante, su posible resolución, es la realización de un buen diagnóstico.

Si bien en el trabajo de título se entrevistaron a 10 actores relevantes (internos y externos a la empresa), pertenecientes a diferentes cargos y con distintos roles en cuanto a la inclusión se refiere, se recomienda realizar incluso, un diagnóstico más profundo en donde se pudiesen encontrar insights o hallazgos de aún mayor relevancia.

Para lograr este diagnóstico más profundo, se recomienda para futuros trabajos similares al actual o con foco en el mismo ámbito, conseguir el permiso y autorización de realizar una encuesta interna con alcance a todos los colaboradores actuales de L'Oréal Chile con preguntas específicas que puedan reflejar de manera general cómo viven y ven los colaboradores su relación con las personas con discapacidad dentro de la empresa.

Además, en el trabajo de título no se pudo concretar ninguna entrevista con ninguno de los colaboradores de L'Oréal en situación de discapacidad debido a que la empresa desea resguardar su privacidad y anonimato.

Se recomienda a futuro, de ser posible, concretar al menos 2 o 3 entrevistas con colaboradores en situación de discapacidad para conocer sus opiniones y experiencias durante el proceso de reclutamiento, selección y el resto de vivencias laborales dentro de la empresa.

2. Mayor diversidad de análisis del diagnóstico

Para el desarrollo de este trabajo de título, se trabajó con los análisis de la matriz FODA y el modelo Delta de Hax. Estos análisis fueron escogidos debido a su relevancia con el tema central, que era definir las prioridades de L'Oréal Chile frente a su reclutamiento de personas con discapacidad, poniendo atención a sus actividades más débiles y fuertes, y dejando en el centro del proceso al cliente.

Sin embargo, como una recomendación para mejorar la propuesta entregada en el trabajo de título, se invita a futuros memoristas o colaboradores que deseen retomar el trabajo u otros similares, la inclusión de los siguientes modelos de análisis:

- Modelo de las 5 fuerzas de Porter: el cual permite dimensionar cómo se mueve el mercado en el que se desea abordar una estrategia. Se evalúa la competitividad, el poder de los clientes, las condiciones del mercado, los productos suplementarios, entre otros.
- Modelo PESTEL: su nombre proviene de las iniciales de los factores que analiza esta herramienta: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que giran torno a la empresa para actuar en acción y hacerles frente. Si bien dentro del análisis realizado se pudieron abordar varios de estos puntos, se considera que el factor tecnológico y económico pudieron ser mejor cubiertos, y probablemente hubiesen arrojado nuevos hallazgos para tener en cuenta frente a la propuesta de soluciones.

3. Trabajo conjunto con responsable de inclusión en la empresa

Desgraciadamente, durante el desarrollo del trabajo de título, el calendario de la persona encargada de los temas de diversidad e inclusión dentro de la empresa estuvo copado en su primera mitad, y en las etapas finales del desarrollo del informe, la persona dejó de trabajar para L'Oréal Chile, por lo que el trabajo y desarrollo de las propuestas, si bien fueron abordadas con personas de alta gama dentro de la empresa, la entidad quizás, más relevante dentro de la empresa en cuanto a inclusión, no estuvo prácticamente presente.

Se recomienda a futuro, ya sea siga existiendo una sola persona a cargo de este rol, o se conforme un equipo o "comité de diversidad e inclusión", poder colaborar desde el hallazgo de los diagnósticos y análisis, hasta la elaboración de propuestas, con estas entidades.

4. Realización de testeo

Una de las claves de las metodologías del Design Thinking y Lean Thinking utilizado en el trabajo de título, es la iteración de un ciclo de diagnóstico, ideación y testeo.

En el trabajo de título presente, debido a los tiempos acotados en que fue desarrollado, no se abordó el testeo de un MVP (producto mínimo viable por sus siglas en inglés) de la estrategia.

Se recomienda a futuro, si se cuenta con mayor tiempo de ejecución, poder tomar en consideración la implementación de algunas de las propuestas, ya sea de forma temprana y con sus aspectos fundamentales. Todo con el fin de poder obtener resultados tempranos que permitan una pronta evaluación y re-direccionamiento (de ser necesario) de la estrategia.

7. CONCLUSIONES

Los objetivos específicos del trabajo de título fueron:

1. Generar un diagnóstico de la situación actual de L'Oréal Chile respecto a la inclusión de personas con discapacidad, comprendiendo sus causas y efectos en la empresa. Realizando entrevistas y un mapa del proceso de reclutamiento y atracción BPMN.
2. Analizar e identificar las causas del por qué L'Oréal Chile está fallando en su posicionamiento como marca inclusiva y en su baja respuesta frente al reclutamiento de personas con discapacidad. Utilizando el análisis FODA y el análisis del Modelo Delta de Hax.
3. Desarrollar un plan estratégico con objetivos, alcances, líneas de acción y métricas de evaluación.
4. Evaluar y validar diseño con el departamento de gestión de personas y adquisición de talento.

Para el objetivo 1, se desarrollaron 10 entrevistas en profundidad que se adjuntan en anexos donde se consigue ver un diagnóstico respecto a la inclusión de personas en situación de discapacidad en L'Oréal, mirado desde diferentes perspectivas dentro de la empresa. Además, se consigue un mapeo detallado y específico del proceso de atracción y reclutamiento de personas no existente previamente en la empresa. El objetivo se evalúa como cumplido en su totalidad.

Para el segundo objetivo, se realizan en su totalidad ambos análisis, tanto FODA como Modelo Delta. En ambos, se llegan a hipótesis corroboradas por las entrevistas realizadas anteriormente, que explican en medida la situación actual de L'Oréal Chile y su baja respuesta frente al reclutamiento de personas en situación de discapacidad.

Para el tercer objetivo, se cumple con el desarrollo de objetivos estratégicos; con la delimitación clara y precisa de los alcances de la estrategia; con 10 diferentes líneas de acción para aplicar en la metodología (profundizando en las 4 más relevantes); y finalmente, creando métricas de evaluación para cada línea de acción propuesta.

Para el último objetivo específico, se consigue una retroalimentación del gerente general, aprobando la totalidad de las propuestas. Sin embargo, no se consigue una presentación general hacia el equipo completo de recursos humanos en donde se puedan recaudar diferentes propuestas de mejora para la estrategia.

Dentro del proceso del desarrollo del trabajo de título también han existido diferentes reflexiones, detalles y conclusiones que se describen a continuación, dejando como principales puntos aquellos que más se destacan al ver finalizada la propuesta completa hacia la empresa.

1. La estandarización de procesos es primordial

Para el desarrollo de cualquier trabajo de consultoría, mejoramiento de procesos o búsqueda de soluciones o propuestas de mejora, es necesario tener un buen recabado de información inicial.

Para poder obtener esta información, muchas veces basta con entrevistas, encuestas y búsquedas en las bases de datos que las empresas muchas veces ya mantienen. Sin embargo, si estas bases de datos no existen, si no existen mecanismos de medición de los procesos, métricas de evaluación, y mucho menos un proceso regularizado para dar seguimiento a las actividades de los colaboradores y las áreas de la empresa; el proceso de búsqueda de información se vuelve mucho más complicado.

La información compilada dentro del trabajo de título se basa en entrevistas e investigación proveniente de testimonios de la experiencia de colaboradores y actores que rodean el tema de la inclusión laboral, más se considera óptimo para un futuro, contar también con data empírica que pueda avalar por ejemplo: la cantidad de candidatos que manifiestan tener una discapacidad, los tiempos que demora cada vendedor(a) administrador(a) en reclutar personas, cuáles son los principales levantamientos de problema que han hecho los reclutadores de retail durante el último año, etc.

Como una de las propuestas presentes en la estrategia de atracción y reclutamiento de personas con discapacidad, se encuentra algo que no necesariamente se relaciona directamente con la inclusión laboral, sino más bien, con un mejoramiento del proceso de selección en sí: la estandarización de un proceso.

L'Oréal cuenta con un 75% de su dotación de personal en el área de retail, eso son casi 1.125 colaboradores que ingresaron a L'Oréal Chile sin un protocolo de reclutamiento, sin un reglamento de ingreso claro y con la posibilidad de que sus procesos de ingreso hayan sido concebidos simplemente por el "criterio" de cada reclutador(a).

Es por esto, que se deja como primera conclusión, la importancia de, para poder añadir un pilar de inclusión dentro de un proceso, ya sea selección y reclutamiento o cualquier otro, poder tener un camino estandarizado, medible y concreto. Esto principalmente para poder obtener un mejor diagnóstico y una mejor medición de resultados y evaluación de efectividad de la estrategia.

2. Combatir la competencia y discriminación

Dentro de la empresa L'Oréal, así como en muchas otras, la competitividad, la auto exigencia y la búsqueda de resultados veloces son primordiales y características de las que muchos y muchas se sienten orgullosos(as). A veces se obtienen premios a nivel inter empresarial, reconocimientos de áreas y equipos, e incluso recompensas salariales según los niveles de producción alcanzados.

Sin embargo, la combinación de buscar resultados y de mantener ciertos prejuicios hacia otras personas, puede recaer en algún tipo de discriminación o rechazo, por el pensamiento de que trabajar con "cierto tipo de persona" va a "frenar" su productividad.

Esto pasa justamente con el desconocimiento que la palabra "discapacidad" significa hoy en día. Como lo menciona la Organización de las Naciones Unidas, el término para referirse a este segmento de personas es "Personas con Discapacidad" o bien, "personas EN SITUACIÓN de discapacidad". Como lo cita Valentina Orellana, candidata senadora universitaria 2020 de la Universidad de Chile, *"la discapacidad no es una condición, es una situación. Uno no es discapacitado de por sí, la discapacidad es una situación debido a que el contexto no está preparado para acogerte"*. En otras palabras, son las mismas empresas y entornos laborales quienes deben asegurar que las discapacidades de las personas no sean impedimentos para lograr los objetivos que ellas mismas fijan o buscan alcanzar.

Para lograr que los colaboradores comprendan que las personas con discapacidad no son un freno para sus procesos, y que solo requieren de un entorno que les permita desarrollar sus capacidades al igual que el resto de los trabajadores, es necesario un trabajo interno dentro de las empresas, donde se discuta, se comprenda y se empaticé sobre lo que la palabra "discapacidad" se refiere hoy en día. Es necesario que los trabajadores comprendan lo que una empresa inclusiva significa y que los puedan sentir como propio.

Finalmente, se requieren trabajos de entendimiento, empatía y colaboración, para que el espíritu competitivo y productivo sea sinónimo de éxito y trabajo en equipo, y no, de discriminación y prejuicios.

3. Replicabilidad de la estrategia

El trabajo de título se desarrolla bajo la metodología de Lean Thinking en aleación con algunas aptitudes y características de Design Thinking, en donde ambas metodologías buscan la obtención de soluciones y de un mejoramiento continuo mediante un correcto diagnóstico y corrección de problemas o aprovechamiento de oportunidades en los procesos.

La estrategia de reclutamiento y selección propuesta en el trabajo de título, sigue el patrón diagnóstico→co-construcción→evaluación→ testeo. Un patrón que puede ser iterativo y que busca mejorar constantemente el proceso al que se le aplique.

Es por esto, que se deja como conclusión, que el mismo procedimiento, alguna de las conclusiones e incluso, alguna de las propuestas, pudiesen ser totalmente replicables y análogas frente a otros tipos de inclusión, no necesariamente de personas con discapacidad. Es decir, género, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, situación socioeconómica, entre otras.

En el caso de a futuro desear realizar alguna estrategia de atracción y/o selección de cualquiera de estos segmentos de colaboradores, se deja como propuesta, la invitación a replicar la metodología y utilizar los aprendizajes, del trabajo de título actual. Incluso, si no se tratase de una estrategia de reclutamiento y selección, sino más bien cualquier otra estrategia dentro del contexto de los recursos humanos y gestión de personas, se estima que la utilización del Design Thinking y la búsqueda de Insights dentro del Lean Thinking, puede ser un verdadero aporte para el diseño de cualquier estrategia en este tópico.

Finalmente, se puede evaluar la replicabilidad de la estrategia para otras empresas. Para esto, se recomienda en primera instancia evaluar la similitud de L'Oréal con la empresa objetivo en tres aspectos: rubro, estructura organizacional y tamaño.

Por rubro, se recomienda evaluar la similitud de la empresa objetivo en que se busque replicar la estrategia, con la cosmética y la belleza. Si bien, la estrategia puede aplicarse a empresas de cualquier rubro, como el de la alimentación, el transporte o los deportes, es necesario resaltar que puede existir una variable importante a estudiar en el mundo la cosmética y belleza: ¿Influye en los y las postulantes en situación de discapacidad, aplicar o no a ofertas de trabajo en L'Oréal, por ser una empresa ligada a este rubro en específico?

Quizás más relevante que el mismo rubro, es la estructura organizacional de la empresa objetivo. Existen una gran variedad de empresas en Chile que cuentan con la separación interna de "retail" y "staffing", permitiendo que algunas de las conclusiones del presente trabajo de título se puedan acoplar a sus realidades. Sin embargo, además de esto se debe evaluar en un diagnóstico inicial si se cuentan carencias comunicacionales entre los equipos internos de la empresa. Esto se recomienda para comparar resultados de cultura interna y la compartición de soluciones entre las diferentes áreas.

Y como último aspecto, el tamaño de la empresa. L'Oréal Chile cuenta con 1500 colaboradores a nivel nacional, diferentes puestos jerárquicos y grandes divisiones según el público objetivo que buscan sus productos. Si la empresa objetivo cuenta con un tamaño similar, podría ser recomendable usar la misma estrategia y llegar a obtener

resultados similares. En cambio, para una empresa de menor tamaño (100 colaboradores o menos), si bien se puede aplicar la misma estrategia, también es posible añadir diferentes aproximaciones con los y las colaboradores de forma más cercana al tratarse de una empresa más acotada. Esto permitiría un diagnóstico más preciso y por ende, es posible que las recomendaciones y conclusiones varíen en este tipo de empresas.

Reflexiones

Como reflexiones finales para el trabajo de título, se deja como propuesta para futuros memoristas o personas que deseen trabajar en el tema de la inclusión, indagar a fondo sobre el tema, no quedarse con el prejuicio de lo que “discapacidad” significa, hablar con personas en situación de discapacidad, entrevistarles, no mirar la inclusión como un “beneficio social”, sino como una mirada estratégica, donde la diversidad (incluyendo a las PcD) es sumamente beneficiosa en la búsqueda de ideas y soluciones.

Este trabajo de título, es realizado en el contexto de la pandemia del 2020, y su totalidad de desarrollo fue ejecutado mediante teletrabajo, videoconferencias y entrevistas a distancia. La coordinación, obtención de información, redacción y comunicación con diferentes agentes solo fue posible mediante los medios tecnológicos presentes. Incluso, cabe mencionar, fue la misma tecnología la que permitió al memorista comunicarse con personas en situación de discapacidad con audición reducida.

Se deja propuesta la reflexión, de cómo hubiesen sido los resultados, si las condiciones hubiesen permitido entrevistas personales, visitas a oficinas y áreas, e incluso, acompañamiento en terreno de colaboradores.

Finalmente, como reflexión final para cualquier lector(a): dentro del año 2020 se vivieron múltiples movimientos sociales dentro de Chile. Movimientos que hicieron reflexionar a muchas personas en cómo nos dirigíamos unos a otros, en cómo redactábamos nuestros mensajes, en cómo nos comunicábamos por redes sociales y medios de comunicación. Creo que de la misma forma en que me hubieses encantado redactar este informe señalando ambos géneros en todas mis oraciones, es necesario que surja también en el interior de cada ciudadano y ciudadana, el pensamiento de inclusión. Y me refiero a todo tipo de inclusión: pensar en si nuestros ascensores cuentan con código Braille, si nuestro puesto de feria cuenta con letras suficientemente grandes para quienes tienen visión reducida, si contamos con baños que sirvan para personas de todos los tamaños y tallas, etc... Creo que tanto en el mundo del trabajo, como en nuestro día a día, debemos empezar a entrar en razón de que somos un mundo demasiado diverso, de múltiples colores, formas y gustos, y que somos nosotros mismos(as) quienes tenemos la responsabilidad y la facultad, de hacer de este, un mundo empático e inclusivo.

|

8. BIBLIOGRAFÍA

1. **ONU.** Documents UN. [En línea] 15 de 12 de 2020. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf> .
2. **L'Oréal, Chile.** Quienes somos. *loreal.cl*. [En línea] 26 de 07 de 2020. <https://www.loreal.cl/grupo/bienvenido-loreal/quienes-somos.htm>.
3. —. Datos claves. *loreal.cl*. [En línea] 26 de 07 de 2020. <https://www.loreal.cl/grupo/bienvenido-loreal/datos-claves.htm>.
4. **L'Oréal, España.** Datos clave. *loreal.es* . [En línea] 26 de 07 de 2020. <https://www.loreal.es/el-grupo/nuestras-actividades/datos-clave>.
5. **L'Oréal, Chile.** Diversidad e inclusión. *loreal.cl*. [En línea] 26 de 07 de 2020. <https://www.loreal.cl/grupo/diversidad-e-inclusion/cifras-clave.htm> .
6. **ICEX.** *El mercado de cosmética e higiene personal en Chile*. [En línea] 26 de 07 de 2020. <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2019836750&rendition=AlternateWeb&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/se>.
7. **Zarangoza, Camara.** Estudio de mercado, cosméticos en Chile. [En línea] 2019. <https://www.camarazarangoza.com/externo/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta476.pdf>.
8. **economiaynegocios.cl.** Entrevista Anthony Ponsford. [En línea] 2013. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=103858>.
9. **america-retail.com.** Entrevista Cecilia Cordero. [En línea] 2017. <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/por-que-crece-la-cosmetica-de-lujo-porque-tu-lo-vales-dicen-desde-loreal-chile/>.
10. **Chile, Gobierno de.** Ley de inclusión laboral. [En línea] 2020. https://www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley_de_inclusion_laboral#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2021.015%20de,p%C3%BAblico%20como%20en%20el%20privado.&text=Los%20organismos%20p%C3%BAblicos%20y%20las,1%25%20de%20personas%20con%20discapacidad..
11. **L'Oréal, Chile.** Ejemplos clave. [En línea] 2020. <https://www.loreal.cl/grupo/diversidad-e-inclusion/ejemplos-clave.htm>.
12. **Inclusivas, Red de empresas.** Empresa inclusiva. *Empresa inclusiva*. [En línea] Junio de 2020. <https://empresainclusiva.cl/manual-de-buenas-practicas/?id=introduccion>.
13. **L'Oréal, Chile.** Entrevista Alexandre POPOFF. [En línea] 2017. <https://www.loreal.cl/grupo/diversidad-e-inclusion/apoyo-la-alta-direccion.htm>.
14. **L'Oréal, USA.** Disability trophies. [En línea] 2020. <https://www.lorealusa.com/csr-commitments/sharing-beauty-with-all/developing-sustainably/disability-trophies-on-a-worldwide-scale>.
15. **Walmart.** Walmart Chile - Diversidad e Inclusión. [En línea] 15 de 12 de 2020. https://www.walmartchile.cl/28046_reconocidos-por-nuestro-compromiso-con-la-diversidad-y-la-inclusion.html .
16. —. Walmart Chile - Inclusión laboral. [En línea] 15 de 12 de 2020. https://www.walmartchile.cl/56204_walmart-chile-duplica-exigencia-de-ley-de-inclusion-laboral.html .
17. **Chile, Banco de.** Reporte de Sostenibilidad 2017- Banco de Chile. [En línea] 15 de 12 de 2017. <https://portales.bancochile.cl/uploads/000/011/020/0457a067-31e0-40ce-98ac-f2351ecbe387/original/reporte-de-sostenibilidad-2017.pdf> .

18. —. Trabaja en el Chile. [En línea] 15 de 12 de 2020. <https://trabajaenelchile.cl/por-que-el-chile/inclusion-de-personas-con-discapacidad/> .
19. **Chile, Adecco.** Fundación Adecco. [En línea] 15 de 12 de 2018. [Citado el: 15 de 12 de 2020.] <https://fundacionadecco.org/azimut/la-fundacion-adecco-celebra-su-20-aniversario-impulsando-la-importancia-de-la-diversidad-e-inclusion-en-las-empresas/> .
20. —. Manifiesto Talento sin Etiquetas. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de 12 de 2020.] <http://www.talentosinetiquetas.cl/#manifiesto> .
21. **P&G.** Mejores empresas inclusión lgtb. [En línea] 2019. [Citado el: 15 de 12 de 2020.] <https://www.america-retail.com/chile/pg-chile-nuevamente-reconocida-como-una-de-las-mejores-empresas-para-atraer-talento-lgbt/> .
22. —. Reporte 2019 P&G. [En línea] 2019. [Citado el: 15 de 12 de 2020.] https://us.pg.com/citizenship2019/pdf/citizenship_report_2019_full.pdf .
23. **L'Oréal.** Ranking Refinitiv Index. [En línea] 2020. [Citado el: 15 de 12 de 2020.] <https://www.loreal.com/en/news/group/refinitiv-ranking-index-2020/> .
24. —. Cone Communications 2018 - Millennial Trends. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de 12 de 2020.]

9. ANEXOS

ANEXO A. Entrevistas

Gerente de Comunicaciones Corporativas y Sustentabilidad en L'Oréal.

Ingresa a L'Oréal Chile hace 10 años en el área de recursos humanos en la División de cosmética activa.

En 2010 se realiza apertura de puestos en puntos de ventas en farmacias para personas con discapacidad. El proyecto tuvo bastante éxito el primer año.

Se buscó masificar la idea y se buscó una fundación para poder trabajar a la par. Sin embargo, dentro de las fundaciones, no se lograba encontrar el perfil que buscaba L'Oréal para punto de venta.

Finalmente se propuso en vez de buscar perfiles para punto de venta, buscar perfiles para oficina. Pero esta iniciativa no se concretó.

Según ella, no se logra realizar logra contratar a PcD debido a que se crean los perfiles que se necesitan, pero no se continúa el proceso: no se buscan los perfiles y tampoco se capacita al personal para recibirlos.

“Los reclutadores tienen miedo de <<enchufar>> una PcD a un compañero”

“Está comprobado que equipos diversos generan mejores resultados”

Otros Datos:

- El edificio de casa matriz cuenta con sello inclusivo.
- Si bien se realizó la semana de la diversidad, no se ha hecho lo mismo con la inclusión laboral de PcD. Ella piensa que el staff “no lo vive”.
- Recomienda que primero se haga un levantamiento de personas dispuestas y “adaptadas” a trabajar con PcD y después se les contrate.
- ➔ Ella señala la existencia de un manual*. Pues hace 6 años se hizo una campaña con una consultora en donde “se ponían en los zapatos” de las PcD.
- El colaborador L'Oréal es competitivo, busca logros y no perder el tiempo.

HR | Learning | Talent Management | Culture | Diversity. Psicóloga

Tiene 1 año en Chile. 15 Años en L'Oréal.

Reconoce y es partidaria de que en general, "la belleza atrae la diversidad", pero con esto remarca la pregunta "¿Somos inclusivos en L'Oréal Chile?".

Menciona que las personas con Discapacidad (PcD) en general no obtienen título universitario acá en Chile.

Menciona que se realizó en 2019 "la semana de la diversidad", en donde cada día se trabajaba un pilar diferente de la diversidad e inclusión en L'Oréal. Se realizó sensibilización y una encuesta de clima organizacional donde los colaboradores mencionaban si se sentían discriminados por sus managers.

Gerenta de recursos humanos en el área de Retail de L'Oréal.

Lleva 2 años trabajando en L'Oréal Chile como gerenta.

Hace 5 años:

Trabajó tanto con la fundación TACAL como con Teletón en temas de inserción laboral. L'Oréal confeccionó cápsulas y charlas presenciales para poder dar herramientas a los participantes para poder insertarse en el medio laboral in así contratarles. Sin embargo, no se encontraron los perfiles profesionales que L'Oréal buscaba en ese momento en Teletón; pero sí en la fundación TACAL.

En la fundación TACAL se trabajó con "Álvaro", quién orientó a L'Oréal en la creación ce Charlas y un glosario interno para generar cultura dentro de los colaboradores de L'Oréal.

Hoy por hoy:

A L'Oréal le cuesta encontrar el PERFIL, ya que es una empresa exigente en cuanto a las características que desea tener en sus colaboradores.

Además, menciona que en L'Oréal chile es difícil trabajar en conjunto: cada persona quiere trabajar y rendir, sobresalir y no ser frenados.

Existe un gran desafío en el reclutamiento en cuanto a inclusión y difusión: puesto que no se desea discriminar creando procesos especiales para PcD.

Menciona la importancia de tanto difusión externa como interna. Externa, mostrando que vamos a dar herramientas para postulantes; e internas, formando desde los equipos base hasta los managers, pudiendo abarcar a todos los colaboradores.

Menciona la gran importancia de trabajar con las diferentes divisiones, ya que actualmente, cada una trabaja por su propia cuenta a la hora de reclutar. NO EXISTE UN PROTOCOLO, ni un manual guía a la hora de reclutar y seleccionar personal, ni una pauta de entrevistas tipo. "Falta transversalidad", menciona.

Finalmente, propone comenzar educando a los colaboradores de L'Oréal, mandando un anuncio de "co-construcción", en donde se puedan tener embajadores en cada división que velen por la difusión de estos conocimientos y buenas prácticas de inclusión.

Gerente de Adquisición de Talentos en L'Oréal

Entrevista 1:

En 2014, L'Oréal obtiene el sello inclusivo a nivel nacional.

Para el área de Retail no existe un proceso regular, pero generalmente se ocupan las bolsas de empleo: ofertas en portales de empleo en donde los candidatos llegan a ti. El problema es que llegan demasiados perfiles tanto buenos, como malos.

Explica el proceso de reclutamiento paso a paso para el área de staffing:

1. Candidate sourcing: levantamiento del perfil
 - a. ¿Existe un candidato interno que pueda tomar esa posición?
 - b. Candidate sourcing (se busca candidato si la respuesta es no).
2. Hunting: el equipo de adquisición de talentos hace una búsqueda a través de LinkedIn de personas por un perfil potencial para el puesto.
3. Contactar:
 - a. Se obtiene una tasa de respuesta de un 87% (lo que denota buena visión externa hacia la empresa)
 - b. Además, se consulta y se registran candidatos potenciales en "L'Oréal Careers" (la bolsa de empleos de L'Oréal internacional para cargos profesionales)
4. Entrevista "STARE" (situación, tarea, acción, resultado)
 - a. Si el perfil es interesante se proceden a agendar entrevistas con el negocio.
5. Entrevistas negocio:
 - a. Perfil jr: 3 entrevistas: Talent (RRHH), Jefe, Jefe divisional.
 - b. Perfil Medio: 4 entrevistas: Talent (RRHH), Jefe, Jefe divisional, Gte. RRHH

- c. Perfil senior: 5 entrevistas: Talent (RRHH), Jefe, Jefe divisional, Gte RRHH, Gte. General.
 - d. Perfil Top executive: 6 entrevistas: Talent (RRHH), Gte RRHH, Gte. General. Directora Global, Director Gral. RRHH, Gte División.
6. On Boarding (FIT): 3 objetivos bajo la responsabilidad de RHH y la jefatura.
- a. Follow up
 - b. Integration
 - c. Track

Entrevista 2:

Se descubre el talento gracias a las entrevistas y la metodología “STARE”, pero siempre se busca un “fit cultural” con la empresa.

De todos los colaboradores, el 25% pertenece al área de “staff” (administración y oficina) y el otro 75% al área de retail (ventas en terreno).

Menciona que el reclutamiento en retail es diferente para cada división y diferente del área de staffing.

Actualmente solo el área de la división de Lujo, posee un “proceso de reclutamiento más o menos estable”.

Sin embargo, cada división tiene un personal de reclutamiento propio. En cada división las personas encargadas de reclutar son las “supervisoras administrativas” de las beauty advisors (BA).

En retail, existen 10 cargos organizados jerarquía. Desde el cargo 7 al cargo 10 (siendo 10 el más alto en la pirámide), la persona encargada de reclutar y seleccionar es la gerenta de RRHH en Retail. Sin embargo, desde el cargo 1 al 6, las personas encargadas de reclutar son las supervisoras administrativas.

En este rango de cargos (de 1 a 6) existen dos grandes problemas: no existe una base de datos de donde provienen y se reclutan los colaboradores de este rango; y que las supervisoras tienen como principal objetivo el de vender (pues su desempeño se evalúa), más NO se les evalúa, ni recompensa, el reclutar (es un “extra”).

DPGP. Administradora supervisoras de retail.

FIT es un proceso de On Boarding que dura 6 meses. Es una guía.

1. Comprender rol y responsabilidad del cargo. Misión, estrategia y qué se espera de él/ella.
2. Conocer la cultura y la organización.
3. Desarrollar un networking: reconocer los diferentes StakeHolders del negocio y generar relaciones entre personas.
4. Entender la contribución que aporta a L'Oréal y la relevancia de contribuir rápido.

Menciona que es difícil generar colaboración, ya que todos y todas buscan generar resultados.

En los últimos años L'Oréal ha hecho cambios estructurales, en donde se promueve "simplicity" (que contiene 10 mandamientos). Dentro de ellos se genera un manifiesto donde "la cooperación es la nueva confrontación". De hecho, actualmente existen objetivos colaborativos que pesan en ciertos bonos de desempeño.

Talent Acquisition Specialist en L'Oréal. Psicóloga.

Encargada del reclutamiento y selección para el área de staff (378 colaboradores). Se encarga de generar acciones para hacer que L'Oréal Chile sea atractiva para traer ciertos perfiles a la empresa.

El proceso de reclutamiento de Staff es a grandes rasgos:

1. Se abren postulaciones a puesto (se especifica que se busca (el manager es quién lo especifica). En L'Oréal internacional se usa la plataforma web de L'Oréal para publicar el puesto. Lo que hace Valentina es publicarlo en el sitio de L'Oréal internacional y ese link publicarlo en LinkedIn.
2. Luego de que postulan personas, se revisa 1 a 1 cada CV.
 - a. Si no queda seleccionado se le avisa al postulante que no quedó.
 - b. Si queda, se proceden a realizar las entrevistas respectivas.

En cuanto a la estructura de las entrevistas, no existe un hilo conductor esquematizado para realizarlas. Las personas entrevistadoras simplemente se guían ya sea por "el manual del reclutador" que existe a nivel internacional de L'Oréal, o por experiencia propia y formación de sus superiores.

El aprendizaje de cómo entrevistar se realiza boca a boca.

A la hora de contratar al colaborador o colaboradora seleccionada, se le presentan sus compensaciones y beneficios. Si la persona acepta, es ingresada como colaborador, al final de la carta oferta, existe un apartado para anotar y registrar si la persona cuenta

con alguna discapacidad, es opcional para la persona recién ingresada identificarse como persona con discapacidad o no.

“no estamos haciendo nada para atraer PcD actualmente en L’Oréal. No estamos haciendo conexiones”.

Menciona: “falta realizar un levantamiento interno de qué posiciones pueden recibir PcD y de qué nivel de discapacidad”.

Recomienda:

- comenzar por una alineación interna, estandarizando y creando un pensamiento común de inclusión.
- Aprovechar la modalidad online para realizar mailing y formaciones mensuales.

Talent Acquisition Specialist Retail (división de lujo) en L’Oréal Chile. Psicólogo clínico. Ex Salcobrand-Preunic. (Ya no trabaja actualmente para L’Oréal)

Menciona que en retail los procesos de selección deben ser más flexibles debido a que son masivos. Señala que cada marca tiene una persona de formación y un especialista de formación por región.

(Actualmente por COVID no están contratando, solo se gestiona el talento interno, según los tipos de tiendas disponibles: golden, silver & bronce)

Proceso de reclutamiento y selección para la división de Lujo en Retail:

1. Aparece vacante: el cliente interno (supervisor de terreno, formador de marca, etc.) solicita un perfil. Se realiza un consenso del perfil deseado.
2. Se realiza un cruce entre vacantes reales con el cruce de solicitudes.
3. Se realiza búsqueda por redes sociales, portales de empleo y referidos (CV’s que se dejan en el local pero que son recomendados por el personal). Si alguien deja un Cv en una tienda se le permite pasar por una “mini” entrevista.
4. Se realiza un ranking (terna) de reclutados y seleccionados: se realiza una evaluación en términos de habilidades y actitudes. Al final, son los formadores de marca y el equipo comercial quienes toman la última decisión (escogen a alguien del ranking). La plantilla es una plantilla adaptada de L’Oréal internacional.
5. Formación: los formadores de marca hacen capacitaciones iniciales, introducción a productos, al uniforme, al equipo, etc.

Menciona que se debe ser cautelosos con ser inclusivos: focalizarse en las capacidades de cada persona y que además se agrega la variable “combinar con la marca”, es decir, que en el contexto del retail de belleza se busca que la persona sea afín con “la personalidad” de la marca con la que trabajará.

Para los tipos de perfiles buscados, señala que influye el sector del país (región o comuna) y también la ubicación del local (tienda o mall); también influye si es para la línea de fragancias, de maquillaje, de cosméticos, etc.

Para los contratados, existen diferentes rangos salariales: junior, pleno y senior; en paralelo existen los diferentes cargos laborales dentro del punto de venta:

- a. Supervisor de terreno: vela por una zona, por ejemplo 1, 2 o 3 malls)
- b. Consultores de Belleza (BA): solo los seniors obtienen más responsabilidades.
- c. Testeadores: generalmente son externos que trabajan con L'Oréal.
- d. Otros cargos: Store manager y animador (generalmente líderes de los testeadores)

Menciona que en Chile **no existen pautas para reclutadores en retail**. Pero que sí alguna vez se dibujó el flujo.

Tanto DPGP, Skincare y Pelo, son divisiones sin reclutadores. Todo cae en manos de los vendedores.

La discapacidad es un tema sensible para reclutadores y postulantes.

Finalmente dice que no existen instancias en donde las diferentes divisiones puedan compartir experiencias y buenas prácticas. Señala además de que existe una gran competencia por **rendir mejor** entre divisiones.

Jefe de Selección en Adecco Chile. Jefe del departamento de Responsabilidad Social de Adecco Chile

Ella, al trabajar en una consultora de recursos humanos y al estar muy ligada a la inclusión, señala que “la inclusión hace sentido a todos, pero en la práctica, las personas la sienten como un problema. Sienten que las PcD retrasan”.

Esto, señala, debido a que no ven la inclusión como una ESTRATEGIA CORPORATIVA. Actualmente solo se ve como un “bien social”.

- En la mayoría de las empresas les falta medir y ver los resultados positivos que tiene la inclusión.
- Para tener un buen impacto de inclusión dentro de la compañía, las comunicaciones deben ir de la mano con lo que se desea hacer dentro de la compañía.
- Se deben generar oportunidades reales en donde no se vea como “un cacho” la discapacidad.

Menciona que existe una debilidad a nivel país en cuanto a las PcD: y todo se basa en el bajo nivel educacional que alcanzan las PcD.

- “No podemos hacer nada hacia afuera si no empezamos haciendo cambios adentro: sensibilizar.”

Para ella y Adecco, “diversidad e inclusión ES una estrategia corporativa”.

Ella recomienda:

1. Armar estrategia que incluya a PcD en esta construcción.
2. Tener un comité de diversidad, en el que exista diversidad dentro del comité.
3. Implementar el plan estratégico.

Propone Investigar:

- **Wallmart**
- **Banco de Chile**
- **P&G, Unilever o Natura**