

**Estrategias e indicadores utilizados por empresas
privadas inclusivas de Asunción, en el proceso de
inclusión laboral de Personas con Discapacidad
(PcD), Año 2013 (*)**

Estrategies and indicators used by private companies
inclusive of Asunción, in the process of integration of
Persons with Disabilities

Carlos Ignacio Ramírez Benítez (**)

(*) Trabajo de investigación realizado como tesis de graduación para optar al título de Magister en Administración de Empresas (MBA) de la Facultad de Ciencias Económicas bajo la tutoría de la Prof. Dra. Dora Ramírez

(**) Magister en Administración de Empresas (MBA).
Facultad de Ciencias Económicas - San Lorenzo, Paraguay
E-mail: carlosignacioramirezbenitez@gmail.com

Recibido:2/02/15; Aceptado: 3/08/15



Estrategias e Indicadores utilizados por empresas privadas inclusivas de Asunción, en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), Año 2013

Estrategies and indicators used by private companies inclusive of Asunción, in the process of integration of Persons with Disabilities

Carlos Ignacio Ramírez Benítez

Magister en Administración de Empresas (MBA).
Facultad de Ciencias Económicas - San Lorenzo, Paraguay
E-mail: carlosignacioramirezbenitez@gmail.com

Recibido:2/02/15; Aceptado: 3/08/15

Resumen

El propósito esencial de esta investigación está orientado a descubrir, aquellas estrategias e indicadores de medición, que permiten gestionar los procesos de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) en empresas privadas de Asunción, año 2013. Consideradas no solo como una herramienta de formalización del proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD); sino como un hilo conductor, vinculador que alinea las expectativas de los actores de la inclusión laboral, con todos los stakeholders de la empresa privada inclusiva. Se pretende, que elevando el análisis de la problemática a una dimensión estratégica, estimule a líderes, directores, gerentes responsables de empresas privadas de Asunción a iniciar experiencias inclusivas dentro de las organizaciones. Se identificaron posibles oportunidades de mejora, que podrían facilitar la efectividad de los procesos y de la experiencia de los actores participantes de los mismos. Para tal efecto, se diseñaron dos encuestas, con enfoques diferentes a fin de identificar las

percepciones y sensaciones, que cada parte tiene del proceso. En este sentido, el nivel de investigación aplicado en este estudio es el descriptivo, de corte transversal. Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que el 100% de las empresas encuestadas perciben que, teniendo un plan o estrategia para el proceso de selección e inclusión laboral, mejorarían los resultados del desempeño y propiciaría el desarrollo de las Personas con Discapacidad (PcD). Sin embargo, el 55% de las empresas encuestadas, no cuentan con una política de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). El aporte principal de este estudio es la presentación de un modelo o marco a seguir. Este diseño contempla espacios, ítems y perspectivas, ubicados en un ecosistema inclusivo y alineados a la estrategia corporativa.

Palabras clave: estrategias e indicadores, Personas con Discapacidad (PcD), proceso de inclusión laboral

Abstract

The essential purpose of this research is aimed at discovering, those strategies and measurements, which help to manage the processes of inclusion of Persons with Disabilities (PwDs) in private companies of Asuncion, Year 2013. Considered not only as a tool to formalize the process of inclusion of Persons with Disabilities (PwDs); but as a common thread, linker to align the expectations of the protagonists of the labor inclusion, with all the stakeholders of the inclusive private company. It is intended that raising the analysis of the problem to a strategic dimension, it will encourage leaders, directors, managers responsible for private companies from Asuncion to initiate inclusive experiences within organizations. Potential opportunities for improvement, which could facilitate the effectiveness of the processes and the experience of the participating actors, were identified. For this purpose, two surveys were designed with different approaches; to identify the perceptions and sensations that

each party has in the process. In this sense, the level of research used in this study is descriptive, cross-sectional. One of the main findings in this research is that 100% of the companies surveyed feel that having a plan or strategy for the selection process and labor inclusion, will improve performance results and encourage the development of Persons with Disabilities (PwDs). However, 55% of companies surveyed do not have a policy of inclusion employment of Persons with Disabilities (PwDs). The main contribution of this study is to present a model or framework to follow. This design includes spaces, items and perspectives, located in an Inclusive Ecosystem and aligned to the Corporate Strategy.

Key words: estrategias and indicators, Persons with Disabilities, labor inclusion process



Introducción

Primeramente es importante resaltar los comentarios señalados en la conferencia dictada por Michael Porter en el Banco Central del Paraguay en setiembre de 2013, sobre “Estrategias de Desarrollo en el siglo XXI: el imperativo del progreso social y crecimiento competitivo”, mencionando entre otras cosas, que los indicadores que indicaban el crecimiento económico de un país, no siempre impactaba en un mejoramiento de los niveles de progreso social. A seguido menciona que no es suficiente tener una Política o Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (ERSE), si no se contaba con indicadores que permitan medir los niveles en que se encuentran y mejorarlos. Así también, que las empresas deben adoptar una mentalidad basada en un valor compartido, que busque y aproveche las oportunidades de negocio para generar “valor económico”, de una manera que, a su vez genere valor para la sociedad. Esta situación no solo permitiría que la empresa sea percibida como más incluyente, sino más rentable y sostenible. Estos nuevos conceptos mencionados por Porter, potencia la idea de tener indicadores que señalen o permitan gestionar el impacto de las organizaciones sobre su entorno y las grandes oportunidades que podrían surgir.

En el Censo Nacional de Población 2002, se registraron 51.146 Personas con Discapacidad, lo que constituyó el 1 % de la población total del país.

Por otro lado, un estudio de prevalencia de discapacidad en 7 Municipios del Departamento Central (JICA, 2010), refiere que el 18,5% de la población podrían ser Personas con Discapacidad.

Sin embargo, según los resultados preliminares del Censo Nacional de Población del año 2012, el 11,4% de la población total del Paraguay tiene al menos una discapacidad (Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos, 2012).

En este sentido, en mayo de 2013 se aprobaron dos leyes en referencia a la discapacidad, la ley Nº 4.962 “QUE ESTABLECE BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADORES, A LOS EFECTOS DE INCENTIVAR LA INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD y la Ley 4.934 “DE ACCESIBILIDAD AL MEDIO FÍSICO PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD”, ambas leyes podrían, incentivar a las empresas privadas a iniciar, consolidar o aumentar procesos de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) y el Estado otorgaría deducciones fiscales de manera directa o indirecta. Sin embargo a la fecha, aun no se encuentran reglamentadas, por ende no se pueden utilizar a tal efecto.

Del mismo modo, existen organizaciones



autónomas, como fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, que propician por medio de acuerdos con entidades privadas y gubernamentales, la inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), complementando las acciones del Gobierno. En este sentido, las Fundaciones SOLIDARIDAD y SARAKI figuran como las más representativas.

Para Bronstein (2008), en su investigación realizada sobre "El rol de RR.HH. en la inclusión de individuos con capacidades diferentes dentro de las empresas privadas" señala, que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no debería considerarse como un impedimento para el desarrollo empresarial; sino todo lo contrario, involucraría un grado muy alto de planeamiento estratégico, pretende potenciar el crecimiento de la organización, mejorar sus procesos internos, satisfacer las necesidades de los diversos grupos de interés, fidelizar a los clientes externos, retener los talentos, satisfacer las necesidades de los clientes internos y aumentar los recursos financieros. Señala además que la mejor manera de efectuar procesos de inserción exitosos, para Personas con Discapacidad, es por medio de estrategias en donde se los sitúe como parte de los integrantes del equipo de trabajo por igual, sin importar su situación particular. En este sentido, De la Cuesta (2010) menciona que la inclusión laboral de Personas con Discapacidad se muestra como unos de los aspectos sociales inherentes a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo que tiene gran responsabilidad con la sociedad en la cual interacciona. Esto en opinión del autor resulta trascendental; porque supone comprometerse con el desarrollo integral de las personas, al margen de la imposición legal existente.



Así también, Galvez (2009) en su investigación sobre "La inclusión social y laboral de las Personas con Discapacidad intelectual mediante los programas de empleo con apoyo", menciona que el empleo con apoyo, constituye actualmente una de las estrategias más prometedoras para la inserción laboral de las Personas con Discapacidad. En este trabajo pone de manifiesto como un núcleo esencial del éxito de este tipo de experiencias, la realización de un trabajo sistemático de orientación personal y profesional en todas las fases del proceso. Del mismo modo, Jordan (2005), menciona en su artículo "Inserción laboral de Personas con Discapacidad", la integración laboral de las Personas con Discapacidad, es un proceso en el cual se debe tener un objetivo finalista, el empleo integrado en empresas normalizadas, es decir, empleo exactamente igual y en las mismas condiciones de tareas, sueldos y horarios que el de cualquier otro trabajador sin discapacidad, en empresas donde la proporción mayoritaria de empleados no tenga discapacidad alguna. (Jordan de Urries, 2005).

Conceptualizando, la Organización Mundial de la Salud, hace referencia a la discapacidad, en su clasificación, distinguiendo diferencias entre deficiencia, discapacidad y minusvalía. Se entiende por deficiencia “toda pérdida o anomalía de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica”. Algunos ejemplos de deficiencias son la ceguera, sordera, pérdida de visión en un ojo, parálisis o amputación de una extremidad, retraso mental, visión parcial, pérdida del habla, mutismo. En cuanto al significado de Discapacidad menciona que es una “restricción o falta (debidas a una deficiencia) de la capacidad para realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se consideran normales para un ser humano”. Las discapacidades son trastornos que se definen en función de cómo afectan a la vida de una persona. Algunos ejemplos de discapacidades son las dificultades para ver, hablar u oír normalmente, para moverse o subir las escaleras, para agarrar o alcanzar un objeto, para bañarse, comer o ir al servicio. Por otro lado, una minusvalía es una “situación desventajosa para un individuo determinado, consecuencia de una deficiencia o discapacidad, que lo limita o le impide desempeñar una función considerada normal en su caso (dependiendo de la edad, del sexo y de factores sociales y culturales)”. El término es también una clasificación de “las circunstancias en las que es probable que se encuentren las personas discapacitadas”. “Minusvalía” describe la situación social y económica de las personas deficientes o discapacitadas, desventajosa en comparación con la de otras personas. (Naciones Unidas – Historia 50 años, 2012). En referencia a lo expuesto se reconoce con las siglas PcD, a las Personas con Discapacidad y PsD a las personas sin discapacidad. De esta manera, en el Informe Mundial sobre



la Discapacidad, de la Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial, se recomienda adoptar una estrategia y un plan de acción nacional sobre discapacidad, y presenta una visión consolidada e integral a largo plazo para mejorar el bienestar de las Personas con Discapacidad, que debería abarcar tanto las áreas de políticas y programas convencionales como los servicios específicos para las Personas con Discapacidad (PcD). La formulación, aplicación y vigilancia de una estrategia nacional deberían congregarse a todo el espectro de sectores y partes interesadas (Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial, 2011).

A todo esto, Porter (2011) como parte del artículo “¿Qué es la estrategia?” de la revista Harvard Business Review, añade una serie de conceptos sobre la estrategia y el posicionamiento estratégico que serán de valioso aporte para entender la importancia, pertinencia y actualidad del tema, entre otras cosas menciona que aquello que distingue a su organización de los rivales y crea una ventaja competitiva es el posicionamiento

estratégico y no la efectividad operacional. En este contexto, Drucker (1954), propone por primera vez el concepto de estrategia, en su libro "The Practice of Management", después de analizar varias empresas como IBM, General Motors, Sears, etc., llegando a la conclusión de que las compañías de mayor éxito son aquellas que saben establecer una buena estrategia. Considera además que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Análogamente, Kaplan y Norton (1996), señalan que la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto, las capacidades del proceso, las habilidades, motivaciones y flexibilidad de los empleados, la fidelidad de los clientes, las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Según Kaplan y Norton debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Por otro lado, para Alles M. A. (2006), el proceso de selección no puede quedar fuera del contexto de la organización, sin embargo, cada organización

en particular maneja determinadas normas internas, explícitas o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso. Un aspecto fundamental de la tarea es el correcto planeamiento del proceso completo de selección. Para ello es necesaria la correcta identificación de los pasos a seguir. Para planificar una búsqueda, estimar plazos y costos involucrados es necesario conocer los pasos a seguir para ese proceso en particular. Así también Alles M. A. (2006), que en su llamado "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", conceptualiza el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientados a traer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Los conceptos previamente mencionados por Alles M. (2006), podrían significar que existen conceptos, procesos, etapas, metodologías y estrategias que se deben llevar en cuenta para reclutar, seleccionar e incluir laboralmente a una persona.

En este contexto para Kaplan & Norton (2008), a pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un Balanced Scorecard, no es que indefectible estén



todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden aplicar a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición necesaria para construir un modelo de negocios. En el mismo señalan que las mediciones son importantes y aseveran que si no se puede medir, no se puede gestionar. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de las personas, tanto del interior como del exterior de la organización. Según los autores se pueden tener dos tipos de indicadores. Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico, también se les llama indicadores de efecto, Indicadores de Causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2009). Para esta investigación, los indicadores tendrán una vital importancia, ya que a través de ellos se podrán hacer explícitas las relaciones causa y efecto de las diversas estrategias que se pretenden identificar durante el proceso de elaboración de la investigación, por otro lado los ejecutivos y directores podrían comprobar las estrategias utilizadas y en todo caso modificarlas o adaptarlas, a medida que van aprendiendo más sobre la implantación y eficacia de sus estrategias.

Así pues, para Alles cada persona tiene habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes denominadas competencias (Alles M. A., 2006). La identificación y fortalecimiento de estas competencias podrían ayudar a elevar los perfiles de las personas para tener más oportunidades de iniciar un proceso de inclusión laboral.

Objetivo

Identificar las estrategias e indicadores que son utilizados por empresas privadas inclusivas de Asunción, en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

Materiales y Métodos

Cabe destacar que las variables independientes identificadas son “estrategias e indicadores”, y la variable dependiente es el “proceso de inclusión”.

Para esta investigación se utilizó, en principio, una modalidad bibliográfica documental, dado que se procedió a una revisión libros de autores como Marta Alles, Kaplan & Norton, Minzberg, Henry; Bruce, Ahkstrand; Joseph, Lampel. Así mismo, se procedió a la revisión de otras fuentes tales como tesis, artículos,



monografías, entre otras publicaciones. Guardando todas estas fuentes relación con las diferentes dimensiones del tema, como la discapacidad, estrategia, indicadores, procesos de inclusión laboral, responsabilidad social empresarial y espacios temáticos que sean de relevancia a la investigación.

Así mismo, el nivel de investigación preliminar fue el exploratorio, dado que se identificó y recogió antecedentes generales, números, temas y tópicos relacionados al problema investigado. De ahí que permitió, examinar y documentar los criterios, prácticas y pensamientos de reconocidos autores sobre las diferentes perspectivas que guardan relación al tema estudiado.

Posteriormente, la investigación fue descriptiva de corte transversal, dado que el estudio se realiza específicamente a empresas inclusivas del sector privado y a Personas con Discapacidad (PcD) de Asunción, año 2013.

Para ello, se utilizó la modalidad de campo aplicándose el método encuesta. A los efectos de los objetivos de esta investigación, se definieron dos poblaciones de estudio que al momento de la elaboración del protocolo de la investigación, en relación a la primera población, estaría compuesta por 10 de las empresas inclusivas de Asunción, año 2013. Esta población se había estimado, al no existir una fuente fiable que las aglutine. Sin embargo, en el transcurso de la investigación se encontraron 12 empresas privadas inclusivas. Las fundaciones Saraki y Solidaridad fueron las principales fuentes, así como datos e informaciones proporcionados por personas vinculadas a la causa. Así pues, para describir la percepción que tiene la Empresa del Sector Privado de Asunción, se convocó a representantes de áreas de Recursos Humanos, responsables de RSE o

personas a que han participado en el proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD), como los idóneos para responder las consignas de la encuesta.

En este contexto, al momento de la elaboración del protocolo, se tenía como objetivo que, la segunda población sería de 12 Personas con Discapacidad (PcD), que trabajan en empresas inclusivas de Asunción en el periodo 2013. En el transcurso de la investigación este número subió a 15 Personas con Discapacidad, quienes han completado las consignas con su percepción, sobre el proceso de inclusión laboral en las empresas elegidas.

Cabe mencionar, que algunas de las empresas privadas inclusivas de Asunción, que aceptaron participar del estudio son: Banco Familiar, Citibank, Editorial Azeta, El Mejor, Financiera el Comercio, Indufar, Jobs, Empresa de Transporte Nuestra Señora de la Asunción, Positivo, Terport, Visión Banco y otros, que según pedido expreso, no autorizaron la publicación de su nombre. En este sentido, algunos rubros de las empresas



que participaron de la población son: Bancario, Financiero, Editorial, Farmacéutico, Importadora, Portuario y Servicios. Así también, es importante señalar algunos de los cargos de las personas responsables por la empresa y asignados al llenado de las consignas de la encuesta, entre otros son: Responsable o Encargado/a de RRHH, Director/a de RRHH, Gerente de Personas y D.O., Jefe o encargado de D.O., Socio/a Gerente. Por otro lado, algunos de los cargos que las Personas con Discapacidad (PcD) ocupan en estas empresas son: Analista de créditos, Asistente de Dirección de Personas, Auxiliar de Depósito, Controller, Ordenanza, Recepcionista, Referencista, Telecobranza, Auxiliar de RRHH.

Resultados y Discusión

La mayoría de las empresas inclusivas objetas de este estudio serían de gran tamaño; considerando que el 55% de las mismas tienen en su nómina más de 500 personas empleadas. Por otro lado, solamente el 27% tienen incluidas 1 (una) Persona con Discapacidad (PcD), el 55% entre 2 (dos) y

5 (cinco), el 18% entre 6 (seis) y 10 (diez). Esta situación podría denotar que a mayor tamaño de la empresa, en relación a la cantidad de empleados, existe la posibilidad de que estas puedan impulsar mayor cantidad de inclusiones, indistintamente, al tipo de discapacidad brindando mayores oportunidades. Si bien el 63% de las Personas con Discapacidad Física, mayoritariamente, se ubica como la de mayores inclusiones; tanto las discapacidades del tipo intelectual 16%, sensorial auditiva 10% y sensorial visual 11%, participan de la muestra como las que podrían ir aumentando su participación. Por otro lado, el 30% de las Personas con Discapacidad (PcD) incluidas en las empresas inclusivas, objeto de este estudio, tienen entre 4 (cuatro) y 11 (once) meses. Esto podría significar un gran aumento de inclusiones, como así la adhesión de nuevas empresas inclusivas de Asunción, en un periodo de no más de 1(un) año.

Por otro lado las empresas privadas inclusivas, objeto de este estudio, al contratar a Personas con Discapacidad (PcD) pretenden, entre otras cosas, respetar la diversidad y dar oportunidades, ser responsables y respetar los derechos humanos, como hacerse cargo de sus



acciones, todos estos motivos son concebidos como parte del compromiso que estas organizaciones debieran tener con la sociedad como parte integrante de la misma. En este sentido, el 42% de las empresas encuestadas perciben que influyeron en el mejoramiento del clima laboral y el 16% en el rendimiento del equipo de trabajo. Estas dos situaciones podrían ser muy significativas para alinear y mejorar la cultura organizacional de las empresas por medio de procesos de inclusión en donde participen activamente todos los integrantes de la empresa; contribuyendo a la mejora del desempeño del equipo de trabajo. El 21% cree que mejoran la imagen y la reputación corporativa de la empresa. Esto podría indicar que los procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) serían valorados por los stakeholder, agregando valor.

Si bien, un factor limitante considerado por las empresas, para iniciar o aumentar procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad, es la falta de infraestructura en un 32% de los casos, el 20% aduce que la falta de políticas inclusivas, el 16% los perfiles y competencias limitadas, podrían ser otras importantes causas a limitan las inclusiones. Esta situación podría ser una gran oportunidad, utilizando herramientas metodológicas y sistemáticas, formalizar la intención y darle status estratégicos, gestionar la experiencia por medio de indicadores e impulsar el éxito del proceso.

Así pues, las Personas con Discapacidad (PcD), que han participado de procesos de inclusión laboral en las empresas, objeto de este estudio, en un 90% se enteraron de las oportunidades por medio de fundaciones. Esta situación denota la activa e importante participación de las fundaciones dentro del proceso. Así también, que las empresas privadas no

desarrollan canales propios de comunicación sobre oportunidades o que estas utilizan en un 100% a las fundaciones como medio. En otro sentido, el 50% de las entrevistas duran entre 15 y 30 minutos. Esta situación podría significar la falta de estructura de las entrevistas o la poca experiencia o capacitación, que se tiene en ambas partes para enfrentar la misma, siendo la entrevista dentro del proceso de inclusión un momento trascendental, único e irrepetible. En lo que se refiere al entendimiento de las condiciones de contratación, el 30% de las personas no han comprendido parcial o total, el 10% no saben si su tarea es útil para la empresa. El 30% cree que no existen oportunidades de crecimiento y carrera dentro de la empresa; ya que el 50% cree que no recibieron información sobre dichas oportunidades. Esta situación podría señalar la existencia de oportunidades de mejora, por sobre todo, en la comunicación formal de las condiciones de contratación. Sin embargo, el 20% de las Personas con Discapacidad (PcD), cree que su discapacidad no es un impedimento para desarrollar los trabajos normalmente.

Por otro lado, el 90% percibe que ha recibido las instrucciones, adecuadamente, para realizar la tarea; pero el 20% cree que no reciben capacitaciones, entrenamientos o actualizaciones. Esta situación podría indicar



que se tienen estructuradas estrategias a corto plazo en relación a la tarea; pero pocas o nulas estrategias a largo plazo, que tenga que ver con el crecimiento o la carrera de la Persona con Discapacidad (PcD). En este sentido, solo el 50% de las Personas con Discapacidad (PcD) reciben un feedback de su gestión y el 82% de las empresas si cuentan con estrategias definidas, para realizar los procesos de selección e inclusión de personas, de estas, solamente el 64% cuentan con estrategias definidas para el proceso inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

En el mismo sentido, se observa que el 73% de las empresas encuestadas realizaron actividades de sensibilización, capacitaciones sobre el tema "discapacidad". Considerando que todas las empresas encuestadas son inclusivas este índice es muy llamativo.

Así también cabe mencionar que el 82% de las empresas encuestadas cuenta con indicadores predeterminados para medir los resultados del desempeño de sus colaboradores, el 60% utiliza los mismos indicadores con las Personas con Discapacidad (PcD). Por otro lado, el 40% no utiliza los mismos indicadores, este último dato es muy relevante ya que podría significar la profesionalización del proceso en algunas empresas. En tal sentido el 64% de las empresas encuestadas cuenta con un plan de RSE y solamente el 45% de las empresas

cuenta con una política de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD). Sin embargo el 100% de las empresas encuestadas, tiene la percepción de que teniendo un plan para el proceso de selección, mejoraría los resultados del desempeño y propiciaría la continuidad de la Personas con Discapacidad (PcD) en la empresa.

Por otro lado desde la perspectiva de la persona solamente el 73% de los encuestados respondieron que recibieron una comunicación formal por parte de la empresa de las expectativas que se tienen de ellas, como serán evaluadas, planes de carrera, etc. Así pues, el 64% de las empresas encuestadas percibe que los compañeros de la Personas con Discapacidad (PcD) tienen una actitud frente a la inclusión de Apertura/Integración, el 22% Temor sobre el trato y relacionamiento, por otro lado Generosidad 7% y, por último, Indiferencia con 7%. De la misma forma el 67% de los directivos de la empresa tiene una actitud hacia la apertura/integración, el 20% temor sobre el trato, el 7% felicidad y el 6% entusiasmo con el hecho de incluir Personas con Discapacidad (PcD) en sus empresas.

En relación a posibles sanciones el 54% de las empresas encuestadas tiene el criterio de analizar caso por caso y, si hay razones justificadas relacionadas a la discapacidad de la persona, se tiene consideración especial.

Del mismo modo, el 31% aplica la misma política de RRHH a todos por igual y, por último, el 15% le brinda un trato especial.

A su vez, se realizó una consulta sobre un listado de posibles indicadores, los cuales podrían utilizarse para medir el proceso de inclusión laboral en la empresa. En este contexto, se observa que del total de empresas encuestadas, el 50% percibe que el indicador a utilizarse para medir el proceso de



inclusión laboral es, cantidad de personas incorporadas y que pasan el periodo de prueba. El 42% de las empresas percibe que indicadores como costos por búsqueda, índice de satisfacción del cliente interno, cantidad de candidatos entrevistados por búsqueda, índice de rotación, podrían ser utilizados para medir y gestionar el proceso. Por otro lado, el 33% percibe que indicadores como candidatos seleccionados por fuente, días promedio de búsqueda, promedio de búsquedas mensuales, entre otros, de menor incidencia en el peso; pero no menos importante.

Pues bien, en relación a las etapas de los procesos el 92% de las empresas realiza entrevistas de primera y segunda ronda. Por otro lado, el 83% son seleccionados finalistas por el cliente interno, revisión de antecedentes, decisión sobre hacer o no hacer la búsqueda, hay una solicitud de personal formal como las más representativas.

De la misma manera, cabe mencionar que el 60% de las empresas encuestadas, se ocupa de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de las Personas con Discapacidad (PcD) el Departamento o Área de Recursos Humanos. El 33% de los casos contrata a una fundación y el 7%, a una consultora.

Por último, es importante destacar, que el 92% de las empresas encuestadas utilizan bases de datos propias, el 75% publica anuncios en un

periódico, el 67% utiliza referidos, 58% redes sociales, el 42% base de datos de fundaciones, 33% bases de datos, generadas por feria de empleos, bases de datos de consultoras.

Conclusiones

Entre los posibles factores limitantes para iniciar o aumentar procesos de inclusión laboral de (PcD) en empresas privadas de Asunción, el 32% de estas perciben que es la falta de infraestructura, el 20% a la falta de políticas inclusivas y el 16% los perfiles con competencias limitadas, como las causas más representativas.

En lo que se refiere al factor limitante infraestructura, la ley N° 4.962 y 4.934 respectivamente podría, incentivar a las empresas privadas a iniciar, consolidar o aumentar procesos de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) ya que el estado otorgaría deducciones fiscales de manera directa o indirecta.

Por lo tanto se concluye que es trascendental e imperiosa, la promulgación del decreto de reglamentación de ambas leyes, para contar con herramientas que incentiven a las empresas privadas a iniciar o aumentar procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad (PcD), considerando que de



ser necesario realizar adecuaciones edilicias o gastos inherentes al proceso de inclusión serían amortizados en parte por estos subsidios.

Por otro lado, en el caso de la falta de políticas de inclusión solamente el 45% de las empresas inclusivas encuestadas cuentan con ellas, pero el 64% cuentan con políticas de RSE. En el mismo contexto solamente el 73% realizan campañas de sensibilización sobre la discapacidad y el 82% cuentan con estrategias definidas para gestionar proceso de inclusión, de estas el 64% cuentan con estrategias definidas para procesos de selección de Personas con Discapacidad (PcD). Así también cabe mencionar que el 82% de las empresas encuestadas cuenta con indicadores predeterminados para medir los resultados del desempeño de sus colaboradores, el 60% utiliza los mismos indicadores con las Personas con Discapacidad (PcD). Por otro lado, el 40% no utiliza los mismos indicadores, este último dato es muy relevante ya que podría significar la profesionalización del proceso en algunas empresas.

En tal sentido, Jordi Morros en su libro Responsabilidad Social Corporativa, enfatiza que las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, facilitan la contratación de Personas con Discapacidad (Jordi Morros, 2005). Así también, Alles (2006) que cita a (Fitz-enz, 1999), hace comentarios sobre la planificación y dice que es el primer insumo formal en el proceso de adquisición de recursos humanos. Un aspecto fundamental de la tarea es el correcto planeamiento del proceso completo de selección.

Por lo tanto se concluye que poseer Políticas Inclusivas enmarcadas dentro de un proceso formal, alineadas a las estrategias corporativas impulsarían el aumento de nuevos procesos inclusivos. Identificar y potenciar las competencias de las Personas con Discapacidad (PcD), contribuirá al logro de los objetivos tanto personales como el de las organizaciones, haciendo sostenible el vínculo entre las partes.

En cuanto a la percepción de las Personas con Discapacidad (PcD), sobre el Proceso

de inclusión laboral, el 90% de las Personas con Discapacidad (PcD), se enteraron de las oportunidades laborales existentes por medio de una Fundación y el 80% de los casos han presentado su Currículo Vitae a una Fundación. Así mismo, las Personas con Discapacidad (PcD) el 90% perciben que su tarea es útil para la empresa y el 100% no se sintió discriminado en ninguna etapa del proceso; pero solo el 70% percibe oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. De estos, el 50% aduce a una percepción de que puede ser así. Sobre estos resultados, se visualiza una posible carencia de planificación y comunicación clara de las oportunidades reales de crecimiento dentro de la empresa.

En relación a las estrategias e indicadores utilizados en el proceso de inclusión laboral, cabe mencionar que el 82% de las empresas encuestadas, objeto de este estudio, cuenta con estrategias definidas para realizar procesos de selección e inclusión de personas. De estas, el 64% utilizan las mismas estrategias en el caso de procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Del mismo modo, y, con similares características, el 82% de las empresas consultadas utilizan indicadores para medir el desempeño de las personas en sus empresas. El 60% de estas utilizan los mismos indicadores para medir la gestión de las Personas con Discapacidad (PcD). Sin embargo, el 50% de las Personas con Discapacidad (PcD) percibe que no son evaluadas o no tienen un feedback de su gestión. En el mismo sentido, el 68% de las empresas cuenta con indicadores para medir el proceso de inclusión laboral y de estas, el 58% utilizan los mismos indicadores en el caso de los procesos en donde existen postulantes con discapacidad. Por último, el 64% de las empresas encuestadas, cuentan con un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (PRSE). Sin embargo, el 55% de estas, no cuentan con una política de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

Por los resultados presentados, se concluye que la mayoría de las empresas inclusivas del sector privado de Asunción, objeto de este estudio, utilizan similares estrategias

e indicadores para gestionar y medir, el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), con lo cual se confirma la hipótesis.

Así pues, la Estrategia facilitará la comprensión del rol que cada actor integrante del proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), enmarcará formalmente el proceso, se podrá visualizar los objetivos superiores y se ejecutarán alineados a la visión, misión y las estrategias corporativas. Utilizando indicadores para gestionar y mejorar los resultados obtenidos potenciando las competencias de cada persona. No obstante, los resultados han revelado que existiría la posibilidad de mejorar la experiencia inclusiva, tanto para la Empresa del sector privado como, para la Persona con Discapacidad (Pcd), utilizando nuevas herramientas que faciliten la gestión y los procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

Para lo cual, se recomienda que las empresas del sector privado de Asunción utilicen un modelo o marco a seguir, para facilitar y profesionalizar el proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD).

En este sentido, el autor plantea un enfoque en donde el “Modelo Básico para la inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD)”, esté integrado y alineado a la “Estrategia corporativa” y esta, a su vez, esté ubicada dentro del “Ecosistema Inclusivo”.

Así pues, dentro del Ecosistema Inclusivo están las dimensiones que son participantes y tienen un rol determinado dentro del proceso: la primera en donde está ubicada la Visión, se refiere a una decisión superior en donde los directores asumen el compromiso. Esta situación asegura la sostenibilidad en el tiempo del proceso. La Estrategia Corporativa, al estar alineada a la estrategia asegura la gobernanza del proceso. El Recurso Financiero, sería inviable pensar en iniciar o sostener un proceso de inclusión sin un presupuesto económico y financiero para enfrentar salarios, adecuaciones edilicias, entre otros gastos. Procesos Internos, el análisis y adecuación de procesos en donde estén inmersas Personas con Discapacidad es un factor preponderante

de esta dimensión superior. En el caso de que afecte, se deben realizar adecuaciones para asegurar, mantener o superar las expectativas que se tiene en cuanto a la contribución esperada de la posición o tarea. Si no afecta, sería preocupante; pues no sería una tarea relevante y no tendría proyección. Los stakeholders, que son los integrantes del entorno de la empresa como clientes internos/ externos, proveedores, etc. Es importante llevar en cuenta el impacto que podría tener en la percepción, que tienen sobre el tema. La PcD, en este sentido, los perfiles y las competencias deben ser aptas para cubrir la posición y realizar la tarea; llevando en cuenta las adecuaciones necesarias, para equiparar las expectativas de contribución que se tiene de la tarea o función. La Empresa Inclusiva, es crucial comprender y administrar el impacto que tendrá en la cultura de la empresa. En este sentido, se debe contar con un plan de comunicación Interna y Externa para asegurar que llegue la información a los destinatarios, correctamente, sin interferencia.



Probablemente, el corazón del ecosistema es el Indicador. Así pues, es la herramienta que permitirá gestionar todo el proceso, impulsar mejoras e intervenir a tiempo. Deberá contar con metas, iniciativas y acciones que serán insumos profesionales para profesionalizar el proceso.

En este contexto, es trascendental poder alinear y vincular el Proceso de Inclusión laboral de Personas con Discapacidad con la Estrategia Corporativa, logrando impactar en los Indicadores Estratégicos. En este sentido, aquellas empresas que llevan procesos formales de planificación estratégica, utilizando por ejemplo el Balanced Scorecard como metodología técnica de gestión de la estrategia, sean las que más rápida y fácilmente logren integrar el modelo planteado; por medio del desdoblamiento de la estrategia o las iniciativas estratégicas.

Este modelo deberá contener etapas y características que propicien el desarrollo de las competencias de las Personas con Discapacidad (PcD), generen oportunidades de mejora en todas las partes e integrantes del proceso. Así también deberá enfocarse, especialmente, en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y seguimiento de la persona incluida.

En este contexto el plan debe contener, objetivos alineados a la estrategia corporativa, indicadores de medición y metas. Con estas metodologías y herramientas, impulsar el aprendizaje de todas las partes, dentro de un proceso continuo de mejores prácticas, que desarrolle una cultura inclusiva; comprometiendo a todas las personas que integran la empresa a ocupar espacios de importancia y un rol protagónico, dentro del proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) en empresas del sector privado de Asunción.

En este sentido, el MODELO BÁSICO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, Es un modelo que plantea 10 etapas básicas, que podrían variar de acuerdo al criterio de cada organización. Así pues, la etapas o pasos a seguir como Integrar a los



valores y cultura empresarial, Alinear a la Estrategia Corporativa, Tener un presupuesto, Desarrollar perfiles por competencias para el cargo, Tener un plan de entrenamiento y capacitación a todos los actores, Indicadores específicos para gestionar y medir el proceso, Tener una contratación formal y legal, por último, tener un plan de carrera.

Por lo tanto, el hecho de poseer estrategias, enmarcadas dentro de un proceso sistemático (modelo) y que estos, se gestionen por medio de indicadores, garantizarán inclusiones de Personas con Discapacidad (PcD), más efectivas. Por relación causa-efecto, estas contribuirán a las empresas del sector privado, en el logro de sus objetivos estratégicos de sostenibilidad y compromiso social. Así también cabe mencionar que, el 100% de las empresas encuestadas percibe que teniendo un plan o estrategia, para el proceso de selección e inclusión laboral, esta situación haría que mejoren los resultados de desempeño, propiciaría la continuidad y el desarrollo de las Personas con Discapacidad (PcD) en la empresa.

En tal sentido Michael Porter hace mención a que no es suficiente tener una Política o Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (ERSE), si no se contaba con indicadores que permitan medir los niveles en que se encuentran y mejorarlos, criterio que sustenta lo planteado como aporte de esta investigación.

Referencias Bibliográficas

- Acción RSE. (2005). Integración Laboral de Personas con Discapacidad-Guía Práctica para Empresas.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en las Competencias* (Granica).
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Granica).
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias* (Granica).
- Barroso, F. (2007). Responsabilidad Social Empresarial: Concepto y Sugerencias para su Aplicación en Empresas Constructoras. *Universidad Autónoma de Yucatan*, 11.
- Cristensen, A. (1965). Business Policy: Text and Cases. *Harvard Business School*.
- De la Cuesta, M. (2010). Derechos Humanos y Relaciones Laborales.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*.
- Fitz-enz, J. (1999). *Como medir la Gestión de Recursos Humanos* (Deusto).
- Galvez, E. (2009). La Inclusión social y laboral de las personas con Discapacidad Intelectual.
- Jordan de Urries, B. (2005). Inserción Laboral de Personas con Discapacidad. Facultad de Psicología Universidad de Salamanca.
- Jordi Morros, I. (2005). Responsabilidad Social Corporativa.
- Kapalan, R., & Norton, D. (2008). Mapa Estratégico. Granica S.A.
- Kapalan, R., & Norton, D. (2008). The Execution Premium.
- Kapalan, R., & Norton, D. (2009). Cuadro de Mando Integral. Brosmac.
- Minzberg, H., Bruce, A., & Joseph, L. (1998). Safari a la Estrategia. Granica S.A.
- Naciones Unidas. (2011). *Situación de la Convención sobre los derechos de las Propia*.
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial Sobre la Discapacidad*.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 7.