



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

TESIS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

**ESTRATEGIAS E INDICADORES UTILIZADOS POR
EMPRESAS PRIVADAS INCLUSIVAS DE ASUNCIÓN, EN EL
PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD (PCD). AÑO 2013**

CARLOS IGNACIO RAMIREZ BENITEZ - AUTOR

DORA RAMÍREZ DE COLMÁN- TUTOR TÉCNICO

San Lorenzo, Paraguay

Julio – 2014

HOJA DE APROBACION

Aprobada en fecha :

Tribunal Examinador:

.....

.....

.....

.....

Dora Ramírez de Colmán
Tutora Técnica

DEDICATORIA

A mi esposa (Gordix), por ser la impulsadora de todas mis gestiones académicas. Sin esa confianza, fuerza, energía y *amor* de todos los días, no lo hubiese logrado.

A mi hijo (Charlie), por ser mi motivación diaria.

A mis padres, que me apoyan y acompañan desde lejos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por prodigarme salud y bendiciones para integrar la inmensa minoría, que pudo acceder a este nivel académico, mi gratitud eterna.

A mis padres, por haberme ofrecido una educación basada en valores, como la honestidad, perseverancia y trabajo. Me han alentado a seguir ese sendero de la vida.

A Patricia y Kelo, gracias por darme su confianza, apoyo y el tiempo para poder cumplir con la carga horaria de la Maestría, que incluía horas laborales.

A la Profesora Dora R., gracias por su apoyo técnico, conocimientos y compartir sus experiencias sobre el tema. Ha sido como una ráfaga de luz, que iluminó mi camino hasta finalizar el trabajo.

A la Prof. Graciela B. y Enrique R., gracias por las orientaciones metodológicas y sus consejos profesionales, que acompañaron todo el proceso de esta investigación.

A la FCE de la UNA, por haberme admitido como alumno, para mí es y será siempre un verdadero honor, muchas gracias.

A la Fundación SARAKI, por la confianza, apertura y el apoyo constante.

A Gabriela B., gracias por todos los consejos técnicos y conocimiento profundo del tema, me ayudaron a encauzar y enfocarme.

A las empresas privadas inclusivas por colaborar, comprometerse con este trabajo y compartir sus experiencias, muchas gracias.

A las Personas con Discapacidad (PcD) que han ofrecido sus vivencias, gracias.

Al Profesor, Maestro, Leandro V., gracias por aceptar y valorar mis ideas.

A José V., gracias por aceptarme como compañero, por escucharme y apoyar mis ideas.

A mi grupo cañón, the best.

RESUMEN

Autor: Carlos Ignacio Ramírez Benítez

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

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. Estas estrategias, 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.

Este estudio pretende, que las empresas privadas de Asunción impulsen e incluyan el tema de la inclusión, en sus agendas estratégicas. De esta manera, propicien el aumento de los casos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Se identificaron procesos formales y no formales para tal efecto. También, posibles oportunidades, que podrían facilitar la efectividad de los procesos y de la experiencia de los actores de los mismos. Esta investigación abarca dos dimensiones del proceso de la inclusión. En especial, del entorno donde se ubica: la “Empresa Inclusiva” y la “Persona con Discapacidad”. Para tal efecto, se diseñaron dos encuestas, con enfoques y preguntas 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 encuestada, no cuentan con una política de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Por otro lado, el 20% de las mismas, perciben que una de las limitantes para impulsar inclusiones de Personas con Discapacidad es la ausencia de Políticas Empresariales adecuadas, que propicien la inclusión.

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. Emplea herramientas como el Balanced Scorecard y los Perfiles por Competencias, consideradas clave por el autor, para la formalización y sistematización de la experiencia inclusiva. Esto busca elevar el resultado de los indicadores, aumentar los casos de inclusión y profesionalizar la experiencia inclusiva en las empresas privadas de Asunción.

SUMMARY

Author: Carlos Ignacio Ramírez Benítez

Topic: Strategies and indicators used in private inclusive companies of Asuncion, in the process of integration of persons with disabilities, year 2013.

The research aimed to discover, those strategies and measurements that enable to manage the processes of inclusion of persons with disabilities (PWDs) in private companies of Asuncion, year 2013. Focusing on the strategy ,not only as a tool for formalizing the process of inclusion of Persons with Disabilities (PWDs) , but also as a common thread, linker and which align the expectations of the actors in the labor market inclusion, with all the stakeholders of the company. It is intended to raise the analysis of the problem, a strategic dimension, encourage leaders, directors, managers responsible of private companies to promote and include in their strategic agendas the theme, resulting in greater inclusion of cases of people with Disabilities (PWDs). Formal and informal processes used for this purpose were identified as well as potential opportunities that could be used to improve the effectiveness of processes and improve the experience of those actors that play a role in the process.

Thus, the research covers two dimensions of the inclusion process, especially the environment where it's located the "Inclusive Business" and "Persons with Disabilities", there were designed, two surveys for this purpose, with different approaches and questions, in order to identify the perceptions and feelings that each part has in the process. In this sense, the type of study used in the research is descriptive type of cross section. As one of the main findings is that 100 % of the companies surveyed perceive that having a plan or strategy for the selection process and labor inclusion, improve performance results, would encourage the continuation and development of Persons with Disabilities (PWDs) in the company. However 55% of the companies surveyed do not have a policy of integration of persons with disabilities (PWDs), on the other hand 20% perceived that one of the limitations to promote inclusion of People with Disabilities is the absence of policies appropriate business that fosters inclusion.

As well as one of the main contributions is the presentation of a model or framework to follow, this contains spaces, items and formal -perspectives considered important by the author that will serve to formalize and systematize the process, seeking to raise the outcome of the indicators and increase cases of inclusion and professionalize inclusive experience in private companies in Asuncion.

Índice

INTRODUCCIÓN	8
I. MARCO TEÓRICO.....	4
II. MARCO METODOLÓGICO	18
III. RESEÑA SITUACIONAL DEL MERCADO LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD) EN ASUNCIÓN, PERIODO 2013.	23
IV. PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS, SOBRE EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD).....	29
V. PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD), SOBRE EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL.....	38
VI. ESTRATEGIAS E INDICADORES UTILIZADOS EN EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL	47
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
VIII. BIBLIOGRAFIA UTILIZADA	85
IX. ANEXOS Y APENDICES.....	90

LISTA DE FIGURAS

Gráfico III. 1: Asunción, Cantidad de personas que trabajan en la empresa. AÑO 2013.....	23
Gráfico III. 2: Asunción, Personas con Discapacidad que trabajan en la empresa. AÑO 2013	24
Gráfico III. 3: Asunción, Tipo de Discapacidad de las personas que trabajan en la empresa. AÑO 2013.....	25
Gráfico III. 4: Asunción, Antigüedad de las Personas con Discapacidad trabajando en la Empresa. AÑO 2013.....	26
Gráfico III. 5: Asunción, Periodos de antigüedad de las Personas con Discapacidad (PcD) en las empresas. AÑO 2013.....	27
Gráfico IV. 1: Asunción, Objetivos de las empresas al contratar a una Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	29
Gráfico IV. 2: Asunción, Impacto del proceso de inclusión laboral de la PcD en la empresa privada. AÑO 2013.....	30
Gráfico IV. 3: Asunción, Factores limitantes para la contratación de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	32
Gráfico IV. 4: Asunción, Contribución a la marca empresa frente a clientes. AÑO 2013	34
Gráfico IV. 5: Asunción, El puesto, posición o tarea que ocupa la Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	35
Gráfico V. 1: Asunción, Medios de notificación de la vacancia. AÑO 2013	38
Gráfico V. 2: Asunción, Tiempo de duración de entrevistas. AÑO 2013.....	39
Gráfico V. 3: Asunción, Grado de entendimiento de las condiciones de contratación. AÑO 2013.....	40
Gráfico V. 4: Asunción, Percepción de las Personas con Discapacidad (PcD), sobre la utilidad de su tarea para la empresa. AÑO 2013	41
Gráfico V. 5: Asunción, Percepción sobre oportunidades de crecimiento y carrera dentro de la empresa. AÑO 2013.....	42
Gráfico V. 6: Asunción, Percepción sobre las oportunidades. AÑO 2013	42
Gráfico V. 7: Asunción, Instrucciones realizadas para hacer la tarea. AÑO 2013	43
Gráfico V. 8: Asunción, Percepción sobre entrenamientos, capacitaciones y actualizaciones recibidas por la empresa. AÑO 2013	44
Gráfico V. 9: Asunción, Evaluación de la gestión de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013.....	45
Gráfico VI. 1: Asunción, Las Empresas cuentan con Estrategias definidas para el proceso de selección de personas en general. AÑO 2013	47
Gráfico VI. 2: Asunción, Las Empresas cuentan con Estrategias definidas para el proceso de selección de personas en general Personas con Discapacidad (PcD). . AÑO 2013	49
Gráfico VI. 3: Asunción, Existencia de oportunidad de mejoras en los costos de selección. AÑO 2013.....	50
Gráfico VI. 4: Asunción, Realización por parte de las empresas privadas sobre sensibilización y/o capacitación sobre discapacidad. AÑO 2013.....	51
Gráfico VI. 5: Asunción, Existencia de indicadores predeterminados para medir desempeño en general. AÑO 2013	51
Gráfico VI. 6: Asunción, Utilización de Indicadores para medir la gestión de las Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	52
Gráfico VI. 7: Asunción, Las Empresas cuentan con un Plan de RSE. AÑO 2013.....	53

Gráfico VI. 8: Asunción, Existencia de Políticas de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) en empresas privadas. AÑO 2013.....	53
Gráfico VI. 9: Asunción, Comunicación de criterios de evaluación a las Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	54
Gráfico VI. 10: Asunción, Actitud de los compañeros frente a la inclusión de Personas con Discapacidad (PcD).	55
Gráfico VI. 11: Asunción, Actitud de los directivos en relación a la inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) en la empresa. . AÑO 2013	55
Gráfico VI. 12: Asunción, Comparativo de percepciones de Directivos y Compañeros. AÑO 2013.....	56
Gráfico VI. 13: Asunción, Criterios de las empresas en el caso de conflictos con las Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	58
Gráfico VI. 14: Asunción, Existencia de indicadores para medir el proceso de inclusión laboral en las empresas privadas. AÑO 2013	59
Gráfico VI. 15: Asunción, Existencia de Indicadores para medir la inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	60
Gráfico VI. 16: Asunción, Indicadores que podrían utilizarse para medir el proceso de inclusión laboral. AÑO 2013	62
Gráfico VI. 17: Asunción, Etapas utilizadas en el proceso de inclusión laboral en empresas privadas. AÑO 2013	63
Gráfico VI. 18: Asunción, Responsables de la ejecución del reclutamiento y selección de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013	64
Gráfico VI. 19: Asunción, Canales de reclutamiento de postulantes. AÑO 2013	65
Cuadro VI 1: Asunción, Comparativo sobre la actitud frente al proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) entre Directivos y Compañeros. AÑO 2013	57
Diagrama VI. 1: Asunción, Ecosistema Inclusivo. AÑO 2013.....	67
Diagrama VI. 2: Asunción, Inclusión del Modelo a la Estrategia Corporativa. AÑO 2013..	70
Diagrama VI. 3 : ASUNCION, PROCESO BASICO PARA LA INCLUSION LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD). AÑO 2013	72
Tabla VI. 1: Asunción, Ejemplo de perfil por competencia. AÑO 2013.....	74

INTRODUCCIÓN

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”, menciona entre otras cosas, que los indicadores que señalaban el crecimiento económico de un país, no siempre impactaba en un mejoramiento de los niveles de progreso social.

Del mismo modo, Porter señala 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.

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 N° 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, como se menciona en una entrevista realizada por el diario ABC Color- Paraguay el 14/05/2012, a la Directora de DDHH, igualdad e inclusión de la Secretaria de la Función Pública, Ana María Ferreira, independientemente a los grandes avances en cuanto a la integración laboral de Personas con Discapacidad en las instituciones públicas, aún no se cumple en su totalidad con lo que expresamente la Ley 3585/08. Esta menciona y considera que el 5% de todas las integraciones laborales a cargos en general y dependiendo del perfil, deberán ser Personas con Discapacidad.

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 SARAQUI figuran como las más representativas.

Así pues, la presente investigación es importante porque brinda información que aporta y contribuye a la causa del sector vinculado a la inclusión social y laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Con esto, se potenciaría el entendimiento y posibilitaría la visualización de oportunidades de mejora, durante el “Proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD)” en empresas del sector privado de Asunción. Por otro lado, sugiere acciones que podrían elevar el nivel de percepción de los actores del ecosistema empresarial, así como también sobre la competitividad de las empresas, incluida la de los clientes internos y externos.

Así mismo, la problemática de este trabajo es relevante; dado que encara estrategias, indicadores e instrumentos óptimos, que permitirá obtener informaciones clave. Estas podrían facilitar la comprensión del rol de la estrategia dentro del proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Por una relación de causa y efecto, podría permitir aumentar la cantidad de las mismas en empresas privadas y la profesionalización del proceso. Dentro del mismo contexto, reconocer indicadores

para gestionar oportunidades de mejora y minimizar fracasos en los procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad en el sector privado.

De ahí que la problemática del trabajo, aborda la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias e indicadores utilizan las empresas privadas inclusivas de Asunción, en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), Año 2013?

Por otro lado, el objetivo general de la investigación es 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). A continuación, se detallan los objetivos específicos de la investigación: Describir las ventajas, desventajas y oportunidades de mejora percibidas por las empresas privadas inclusivas de Asunción, sobre la inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) en su ambiente laboral. Así también, describir las percepciones de los colaboradores con discapacidad sobre el proceso de inclusión que fueron participes. Por otra parte, se pretende identificar las estrategias e indicadores utilizados o que podrían utilizarse en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) de empresas inclusivas de Asunción.

De esta manera, se detallan los capítulos que contiene el trabajo de investigación: capítulo I el Marco Teórico, capítulo II Marco Metodológico, capítulo III Reseña situacional del mercado laboral de Personas con Discapacidad, capítulo IV Percepción de las Empresas Privadas sobre el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), capítulo V Percepción de las Personas con Discapacidad (PcD) sobre el proceso de inclusión, capítulo VI Estrategias e indicadores utilizados en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y, por último, el que corresponde a los Anexos y Apéndices.

I. MARCO TEÓRICO

El rol que cumple Área de Recursos Humanos, en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad es a criterio del autor, relevante. De la misma manera, Bronstein (2008), en su investigación realizada sobre “*El rol de R.R.H.H. 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 y satisfacer las necesidades de los clientes internos y aumentar los recursos financieros. Dentro del mismo trabajo y como parte de las conclusiones a que llegó, señala 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. Para esta investigación, en particular, los referentes o responsables de las Áreas de Recursos Humanos en su mayoría, cumplirán un rol fundamental; pues en su mayoría responderán en representación de la Empresa Inclusiva, las consignas y preguntas.

Dentro del mismo contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un medio para masificar y elevar los casos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Consientes sobre el rol y el compromiso social que las Empresas Privadas, que deberían desarrollar en su cultura organizacional y estrategias de sostenibilidad. 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.

De esta manera, la relevancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que según Medina (2006), debe ser parte de la naturaleza de la empresa y estar registrada en la misión y visión de la misma, implicando un cambio integral e invirtiendo para ello los recursos y esfuerzos necesarios para realizar un proyecto de transformación de la imagen corporativa, por convencimiento propio, permitiendo la participación activa de los implicados debido a que se trata de la búsqueda de la particularidad en todas sus acciones.

Del mismo modo, 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).

En este sentido, las empresas del sector privado podrían utilizar procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad, como parte de sus acciones o estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); contribuyendo de manera activa, social y económica, mejorando su situación competitiva frente a sus clientes, empleados, competencia y la sociedad en general, concluye (Barroso, F., 2007).

Por otra parte los programas, planes o estrategias de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) deben responder integralmente a las necesidades de desarrollo personal y profesional de la persona así como contribuir a la sostenibilidad de las empresas inclusivas, en este sentido, Núñez y Pavón (2009), han realizado una investigación sobre “Programas de inserción laboral y niveles de satisfacción,” señalando entre sus conclusiones que en algunas empresas o talleres, a las Personas con Discapacidad no se les da la oportunidad de desarrollarse de forma horizontal o vertical a otro puesto, que le permita desarrollar actividades diferentes a las que han venido realizando, ocasionando que, las tareas se vuelvan rutinarias y que probablemente tiendan a abandonar el trabajo en un futuro, además consideran que dentro de la modalidad de *empleo protegido*¹ las instituciones deben buscar la manera

¹Empleo protegido se denomina al trabajo que se realiza en instituciones creadas para insertar laboralmente a personas con algún tipo de discapacidad. Ignacio Campoy Cervera, LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD, Instituto de Derechos Humanos “Bartolome de las Casas”, Universidad Carlos III de Madrid, 2004.

de desarrollar distintas actividades de forma tal que los individuos vayan rotando, con la finalidad de evitar que sientan que las actividades que realizan son rutinarias y pierdan el interés en ellas.

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*.

Análogamente, en el Plan Estratégico Nacional Para la Inclusión Social de Personas con Discapacidad y sus Familias de Panamá 2010-2014, señala que el problema no es la falta de recursos, sino la distribución desigual de la riqueza creada, por lo que se requiere complementar la estrategia económica con una adecuada estrategia de desarrollo social. El gobierno, propone implementar la estrategia social enfocada en la formación del recurso humano necesario para aumentar la productividad, así como en la reducción de la pobreza, la exclusión y la generación de oportunidades para los distintos segmentos de la población. Lo novedoso de este proceso, es que las metas se vinculan a las políticas y los resultados esperados al 2014 y las líneas de acción que fueron consensuadas no sólo con las representaciones de gobierno, sino también con la sociedad civil y particularmente con las organizaciones de las Personas con Discapacidad y sus familias. Así también menciona que para facilitar la integración de los diferentes componentes, se elaboraron las matrices sectoriales en las cuales aparecen las áreas y objetivos de la política nacional de discapacidad, las medidas de política y los resultados esperados hacia el año 2014. En este sentido, la utilización de un sistema, de claves de colores, permitiría al nivel gerencial, informarse fácilmente, del estatus de la institución a su cargo, en el cumplimiento de las tareas que le corresponden del Plan Estratégico para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad 2011-2014. (Panama Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS), 2011).

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. Este Modelo se basa en la integración total, con salarios y beneficios desde el primer momento, ubicando a la persona en un empleo antes de proporcionarle el entrenamiento, con rechazo cero, apoyo flexible a lo largo de la vida laboral y posibilidad de elección por parte de la persona. Esta alternativa de inserción es, desde su punto de vista, la más integradora (lleva al empleo normalizado) ya que ofrece una vía de acceso al empleo en condiciones normalizadas para un gran número de Personas con Discapacidad, (Jordan de Urries, 2005). En el mismo sentido Jordan quien cita a Wehman y colaboradores, 1992; Verdugo, M. A., y Jenaro, C., 1993; Bellver, F. 1993, que el empleo con apoyo, promueve el empleo competitivo en entornos integrados, para aquellos individuos que tradicionalmente no han tenido esa oportunidad.

Cabe señalar que para un país, cada Persona con Discapacidad representa una carga económica importante de su presupuesto, ya sea directa o indirectamente, como ejemplo: el resultado de un accidente vial, más aun tratándose de motocicletas como una de las partes involucradas, el riesgo de lesión permanente en alguna de las extremidades o consecuencias más severas, quedar parapléjico o la muerte, impacta directa e indirectamente en toda la cadena económica y social (Waiselfisz, 2012).

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 anormalidad de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica". Las deficiencias son trastornos en cualquier órgano, e incluyen defectos en extremidades, órganos u otras estructuras corporales, así como en alguna función mental, o la pérdida de alguno de estos órganos o funciones. 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". Engloba las limitaciones funcionales o las restricciones para realizar una actividad que resultan de una deficiencia. 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. Esta situación de desventaja surge de la interacción de la persona con entornos y culturas específicos. Se consideran minusvalías tener que permanecer postrado en la cama o confinado en casa; no poder utilizar el transporte público; estar aislado socialmente (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.

Por otro lado, durante mucho tiempo se hablaba de dos grandes modelos en cuanto al tema discapacidad, el de la prescindencia y el médico o rehabilitador. En ambos casos se tenía una visión negativa de la discapacidad. El primero se caracterizaba por considerar la discapacidad como la consecuencia de un castigo divino o natural para justificar en parte el hecho de acabar la vida de Personas con Discapacidad o la razón de marginarlas. El segundo, veía a la discapacidad como una rareza que no tenía su origen en un castigo sino en una falla física o psíquica natural o provocada, que tenían algunas personas (Stiker, 1999).

Sin embargo, actualmente se hace mención al modelo social, específicamente desde que la discapacidad se deja de entender como una anomalía de la persona y

empieza a ser vista más bien como una anormalidad de la sociedad. Y ello se hace ya de manera clara, de la mano de los derechos humanos, por otro lado en el modelo médico, el problema de la discapacidad se sitúa dentro del individuo, considerándose que las causas de dicho problema son el resultado exclusivo de las limitaciones funcionales o pérdidas psicológicas (Quinn & Degene, 2002).

En cuanto a la Estrategia o Planificación, según la Guía Práctica para Empresas, realizada en Chile (2005), para la elaboración de un programa de integración laboral de Personas con Discapacidad, señala que para realizar un proceso de inclusión, se requiere de una planificación estratégica para poder hacer de esta práctica una realidad que produzca beneficios para la sociedad, y no sea concebida sólo como un acto de beneficencia que lleve al fracaso o produzca deserción. Por tanto, busca lograr una integración socio-laboral que permita a las Personas con Discapacidad participar en la vida corriente de la comunidad, a través de actividades productivas, teniendo la capacidad, el deseo y la oportunidad (Acción RSE, 2005).

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 sentido ser la compañía alfa en una industria no es mala idea y, para lograr el estatus de alfa,

necesitará contar con una estrategia; es muy fácil que la competencia copie mejoras en calidad y eficiencia. Sin embargo, no debieran poder copiar el posicionamiento estratégico logrado, esto es lo que diferencia a las empresas de las demás.

Por otro lado, la búsqueda de personal y selección de personas, tiene el objeto de encontrar las personas adecuadas para cada puesto que la empresa tiene que cubrir, con frecuencia a esta parte del proceso de planificación se los conoce con el nombre de reclutamiento y captación. Las vacantes que se producen en la empresa pueden ser de dos tipos, definitivas o temporales (De la Cuesta, 2010).

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. La función de planificación es tomar datos del plan empresarial, el plan estratégico, el mercado y conjuntarlos de maneras a que satisfagan ciertas necesidades de la organización.

Por otra parte, Klausewitz (1962), dice que la estrategia nace en un contexto militar, es un plan para ganar una batalla y consiste en elegir el lugar y el momento del combate, así como las fuerzas necesarias para llevarlo a cabo, es la decisión sobre el donde, cuando y qué.

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 experiencia o la intuición que en no todas las organización ni a todos los gerentes les funciona.

Cabe mencionar a Shulz (1983), que define a la estrategia como la configuración de un mensaje, que comunica al mercado objetivo los beneficios de un producto o servicio, o las características de estos que le permitan satisfacer un problema o necesidad al consumidor.

Así también, Porter (1996), refiere que la estrategia es la configuración de un sistema de actividades singular, que posiciona a la empresa en su sector para lograr una rentabilidad superior.

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. Así mismo menciona que para transitar exitosamente el nuevo escenario competitivo del tercer milenio no se podrá limitar a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Estos indicadores serían inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos, para los mismos una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. 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.

En otro orden de cosas Minzberg, Bruce & Joseph, (1998) al revisar la literatura sobre dirección estratégica encontraron diez puntos de vista diferentes, la mayoría reflejados en la práctica de la dirección. Cada cual con una perspectiva única y enfocada a un aspecto de la formación de la estrategia, y cada perspectiva es, en un sentido, estrecha y exagerada. Sin embargo, en otro sentido cada una es también interesante y profunda. En este sentido se destacan las Escuelas de Diseño, Escuela de Planeación, Escuela de Posicionamiento, Escuela del Liderazgo, Escuela Cognoscitiva, Escuela Incrementalista, Escuela Política, Escuela Cultural, Escuela Evolucionista, Escuela Estructuralista, es decir estas diversas escuelas de estrategia según (Minzberg, Bruce, & Joseph, 1998), podrían incluir conceptos teóricos y elementos claves para la realización de esta investigación.

Por otro lado, para 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. Se debe tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Existe una diferencia entre reclutamiento y selección, siendo entre otras cosas el reclutamiento la convocatoria de candidatos, una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente que es la selección, conceptualizada por la autora como la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Estos candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

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.

Por tanto, la perspectiva financiera, es el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera, en este sentido los indicadores financieros han sido los más utilizados históricamente. (Kaplan & Norton, 2008). Por eso la Perspectiva de Procesos, colabora para la consecución de objetivos de clientes y financieros. Será preciso realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes (Kaplan & Norton, 2008).

Así también, mencionan que a partir de la perspectiva de formación y crecimiento, se podrá alcanzar los sostenidos a largo plazo. En esta perspectiva se debe identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. La perspectiva plantea alcanzar la formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, puesto que son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores (Kaplan & Norton, 2008).

Para Alles (2006), un aspecto fundamental sería la confección de un plan referido al proceso completo de selección, en este sentido divide el proceso en Reclutamiento, Selección y Retención.

Por su Parte Porter (2011), señala que gestionar la estrategia, no es lo mismo que gestionar las operaciones, sin embargo ambas son vitales y es necesario integrarlas. El autor dice que la efectividad operacional y la estrategia son primarias

para un desempeño superior, pero funcionan de manera diferente. Además menciona, que es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza.

En el mismo sentido, Kaplan & Norton (2008), en el libro Cuadro de Mando Integral 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. Es así que, si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades, por otro lado dice que desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones, con clientes, las competencias, centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. Los indicadores del resultado estratégico pueden presentar una panorámica equilibrada de la estrategia. 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 de resultados 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.

Siguiendo con la misma línea, O' Brien, (1990) cita una serie de indicadores que podrían utilizarse, para dar seguimiento a un programa de inserción laboral como: Incremento de los sueldos, Aumentar las habilidades, Incremento de oportunidades,

Aumentar la variedad de negocios, Empleos con roles positivos, Clarificación de intereses y capacidades, Oportunidades de interacción, Implicación de los compañeros, Apoyo del mundo laboral, Oportunidades a las discapacidades más severas, Compromiso de la familia, Competencia Personal, Inversión en servicios en la comunidad, Mejora de los apoyos, Comunidad como un todo, Desarrollo de grupos de trabajo, Apoyo al desarrollo profesional del trabajador.

Del mismo modo para Martha Alles que en su libro Selección por Competencias lista una serie de indicadores que podrían utilizarse en la investigación como: Promedio de Búsquedas mensuales, Cantidad de Búsquedas por selector, Días promedio por búsqueda, Cantidad de búsquedas de diferentes niveles de complejidad, índice de rotación, Candidatos entrevistados por fuente, Tiempo por búsqueda por periodo, (Alles M. , Selección por Competencias, 2006).

En este sentido la “Competencia” podría ser clave para este tipo de procesos, es por eso que, Kochanski (1996) las define como los factores de éxito que posibilitan los procesos de evaluación, retroalimentación, desarrollo y remuneración de los individuos.

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.

En este contexto, cada persona tiene elementos únicos que lo posicionan como empleable o no empleable, el término empleabilidad hace referencia a las posibilidades que tiene una persona de encontrar empleo. Entre los factores que entran en juego se encuentran la formación, la experiencia, cualidades y actitudes personales. Los nuevos perfiles de los potenciales trabajadores deberían ir acorde con las demandas del mercado de trabajo y adaptarse a los cambios para conseguir reciclarse y no quedarse obsoleto en sus conocimientos y habilidades (Pérez, 2008).

Por su parte, López (2005) en su libro Capital Humano como fuente de ventaja competitiva, menciona que dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda,

el capital humano constituye el recurso más estratégico, también el más complejo de gestionar. El capital humano, es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, concluyendo que la persona es una fuente incuestionable de ventaja competitiva.

Al mismo tiempo, no se trata solamente de conseguir que aquellas personas que no tienen empleo lo tengan, si no de estudiar todas las actitudes prácticas posibles para que aquellos que tienen un trabajo no lo pierdan, si no que puedan mejorar en su profesión (FUNDIPE, 2007), refiriéndose específicamente a Personas con Discapacidad incluidas laboralmente.

Siguiendo con la misma línea, Haro (2004) define a la competencia, como conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten alcanzar un rendimiento efectivo o superior del individuo en una actividad o trabajo.

Análogamente, Munar (2003) menciona que las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. También menciona que son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas.

De manera similar, Levy Leboyer (1997) señala que las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Por último, Xeiso (2013), define a la Empresa Inclusiva como empresa o institución que se implica en la inserción socio laboral de personas que por diferentes razones, no pueden acceder al mercado laboral en igualdad de oportunidades.

Así pues, la Estrategia y planificación 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.

II. MARCO METODOLÓGICO

La hipótesis de la investigación señala que “la mayoría de las empresas inclusivas del sector privado de Asunción, utilizan similares estrategias e indicadores de resultados para gestionar y medir el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).”

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 señalar, que la recolección de datos se hizo del total de la población definida tipo censo, superando las expectativas iniciales, incluso, para lo cual se empleó técnicas de encuestas auto, aplicado para la recolección de la información.

En relación a la primera población de estudio y a los efectos de identificar las estrategias de los procesos de inclusión, se utilizó un cuestionario elaborado y adaptado por el autor, teniendo en cuenta el modelo básico perteneciente a la Escuela de Diseño o Proceso de Concepción. Este modelo fue elaborado por Christensen, Andrews y Guth (1965). Ahora bien, para detallar las etapas o partes de un proceso de selección, se utilizó los veinte procesos para una selección, Alles (2006) como marco de referencia, para la identificación de los posibles procesos que debieran estar en una Estrategia o Planificación de un Proceso de Selección según la autora.

De esta manera, los responsables o encargados de Selección de Talentos respondieron las preguntas inherentes al tema, algunas de ellas fueron obligatorias por la importancia de la respuesta para la investigación, otras opcionales como el nombre de la empresa y el cargo.

Ahora bien, en relación a la segunda población de estudio y considerando el objetivo propuesto, se aplicó un formulario de preguntas a los efectos de evaluar, desde ellos mismos, su percepción sobre el proceso de inclusión. Del mismo modo, se utilizó como marco teórico, los conceptos aplicados por Marta Alles (2006) que en su libro Selección por Competencias hace referencia a los indicadores utilizados en el proceso de selección.

El instrumento de recolección de datos contiene preguntas, que están agrupadas de manera a obtener la información que sea relevante y pertinente para satisfacer las dimensiones de análisis de los capítulos.

Por consiguiente, el primer grupo de preguntas busca obtener informaciones sobre la situación del mercado laboral de las Personas con Discapacidad, entre los aspectos fundamentales se consulta sobre el tamaño de las Empresas de Asunción objetos de este estudio, tomando como criterio la cantidad de personas que se encuentran trabando en las mismas, indistintamente, a que tengan o no algún tipo de discapacidad. Por otro lado, la cantidad de Personas con Discapacidad (PcD), antigüedad de las mismas y tipos de discapacidad. Los datos obtenidos pueden dar informaciones clave para que las estrategias de inclusión, estén enfocadas en los grupos menos favorecidos o impulsar a aquellos que tienen mayor probabilidad de iniciar procesos nuevos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), entre otras cuestiones que atañen al tema.

El segundo Grupo de preguntas tiene como objetivo obtener información sobre las percepciones que, las Empresas Privadas Inclusivas de Asunción objetos de este estudio, tienen sobre el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). Se enfocan temas de importancia, como, cuáles son los objetivos de la empresa al contratar a (PcD), qué les motiva y factores limitantes para iniciar o crecer en cantidad de contrataciones nuevas.

El tercer Grupo de preguntas tiene por objeto, obtener información sobre las percepciones que las Personas con Discapacidad (PcD), que trabajan en empresas inclusivas de Asunción, objetos de este estudio, tienen con respecto a la experiencia personal vivida dentro del proceso de inclusión laboral. Inicialmente, se busca

identificar en marco general, los canales de comunicación utilizados para tener información sobre las vacancias. Así también, el tiempo de duración de las entrevistas, como el grado de entendimiento de las condiciones de contratación y la utilidad de la tarea, oportunidad de crecimiento y carrera dentro de la empresa, capacitaciones y evaluación de la gestión desempeñada.

El cuarto Grupo de preguntas está enfocado en identificar las estrategias e indicadores utilizados dentro del proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad, así como políticas sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Comunicación de criterios de evaluación a las PcD, la actitud de los compañeros frente a la inclusión de PcD y la actitud de los directivos frente a la inclusión laboral de PcD.

A los efectos de aplicar los formularios, se utilizó la herramienta denominada DRIVE FORM de Google, los links se enviaron por mail a las poblaciones definidas con anterioridad, quienes completaron las consignas con ayuda del autor, de manera presencial o telefónica. Las respuestas, formaron automáticamente la Base de Datos en Planillas Web de Drive, posteriormente se copiaron, pegaron en Excel y se configuró tablas dinámicas y gráficos, con filtros para obtener la información necesaria. De manera a cumplir con las interrogantes y objetivos de la investigación. Así también, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 11.5 para obtener los análisis descriptivos de frecuencia. Posteriormente, se realizaron análisis estadísticos, cuantitativos y cualitativos de los resultados que se trasladaron a los diferentes capítulos.

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

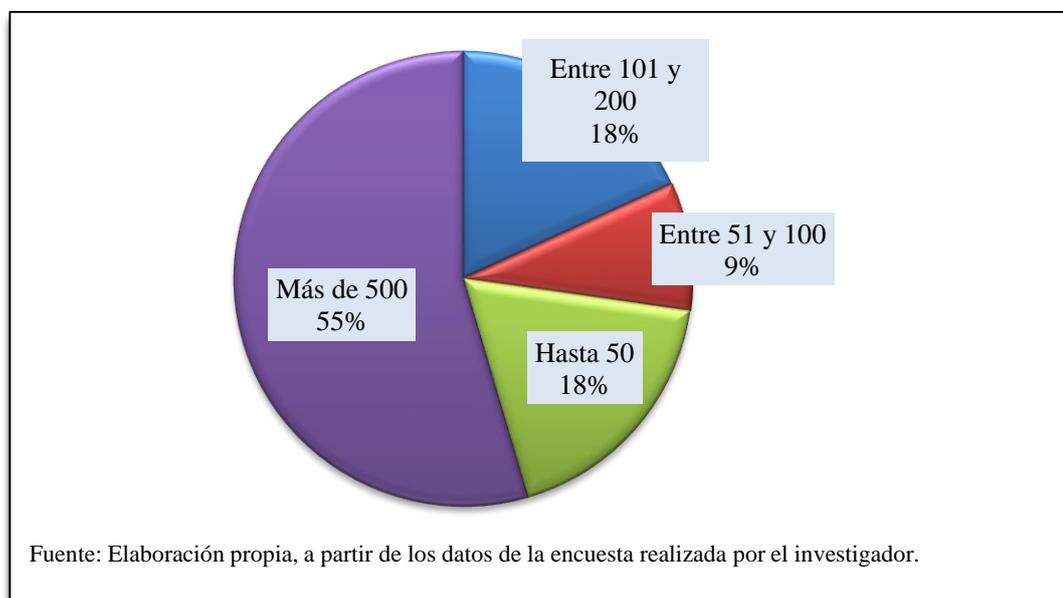
de RRHH, Director/a de RRHH, Gerente de Personas y D.O., Jefe o encargado de D.O., Socio/a Gerente. Por otro lado, algunos de los cargos que las Personas con Discapacidad (PcD) ocupan en estas empresas son: Analista de créditos, Asistente de Dirección de Personas, Auxiliar de Depósito, Controller, Ordenanza, Recepcionista, Referencista, Telecobranzas, Auxiliar de RRHH.

III. RESEÑA SITUACIONAL DEL MERCADO LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD) EN ASUNCIÓN, PERIODO 2013.

Inicialmente cabe señalar, el hecho de haber incluido dentro de la investigación, terminologías y espacios que se vinculan con la cotidianeidad y la actualidad de las empresas privadas. Este hecho facilitó la comunicación con los altos ejecutivos, responsables de las empresas y fundaciones, propiciando espacios y perspectivas de abordaje diferente hacia la problemática.

En este contexto, con el objetivo de analizar el tamaño de las empresas inclusivas de Asunción se consultó sobre la dotación total de las empresas encuestadas. Estos resultados se muestran a continuación.

Gráfico III. 1: Asunción. Cantidad de personas que trabajan en la empresa. AÑO 2013



En este sentido, en el gráfico se observa que el 55% de las Empresas Inclusivas de Asunción encuestadas, tienen una dotación, más de 500 personas.

Por otro el 18% tienen una dotación hasta 50 personas.

Igualmente, el 18% de las empresas encuestadas tienen 101 y 200 personas en su dotación al momento de la toma.

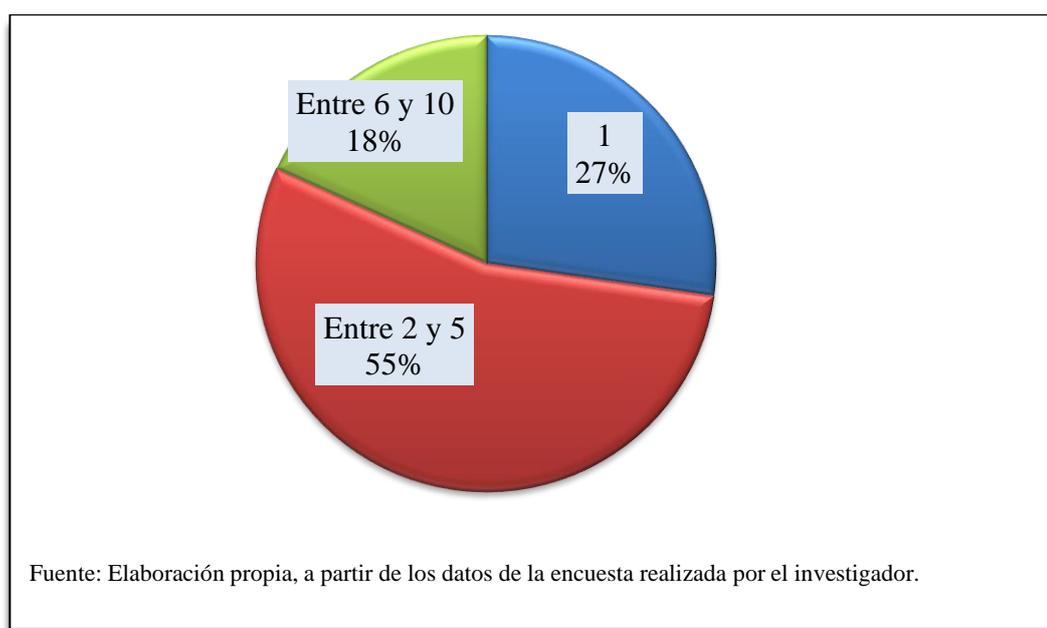
Cabe señalar, que solamente el 9% de las empresas encuestadas tienen entre 51 y 100 personas en sus respectivas dotaciones.

Por otro lado, ninguna de las empresas encuestadas tiene en su nómina entre 201 y 500 personas.

En este sentido, es importante señalar que el 73% de las empresas tienen nóminas de entre 201 y más de 500 personas.

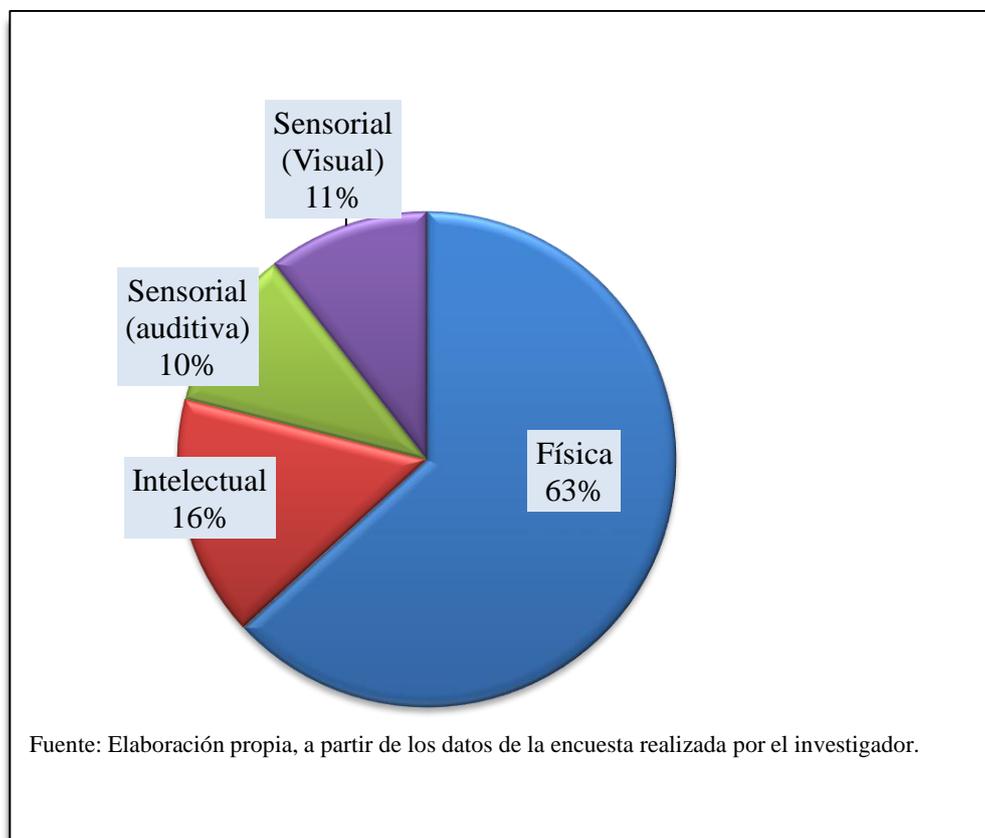
Del mismo modo, se analizará el siguiente gráfico.

Gráfico III. 2: Asunción. Personas con Discapacidad que trabajan en la empresa. AÑO 2013



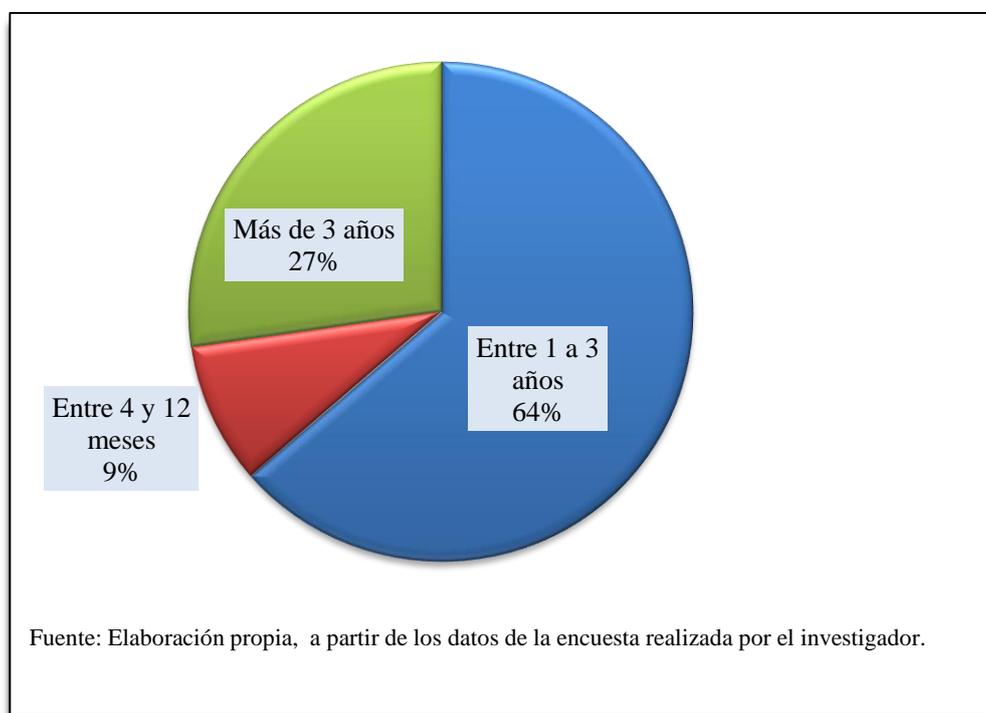
En el gráfico se observa que el 55% de las empresas encuestadas tienen entre 2 y 5 Personas con Discapacidad incluidas, el 18% entre 6 y 10, y el 27% 1 (una) Persona con Discapacidad (PcD). Por otro lado, del total de empresas encuestadas, ninguna tienen en su nómina actual más de 10 Personas con Discapacidad incluidas, independiente al tipo de discapacidad.

Gráfico III. 3: Asunción. Tipo de Discapacidad de las personas que trabajan en la empresa. AÑO 2013



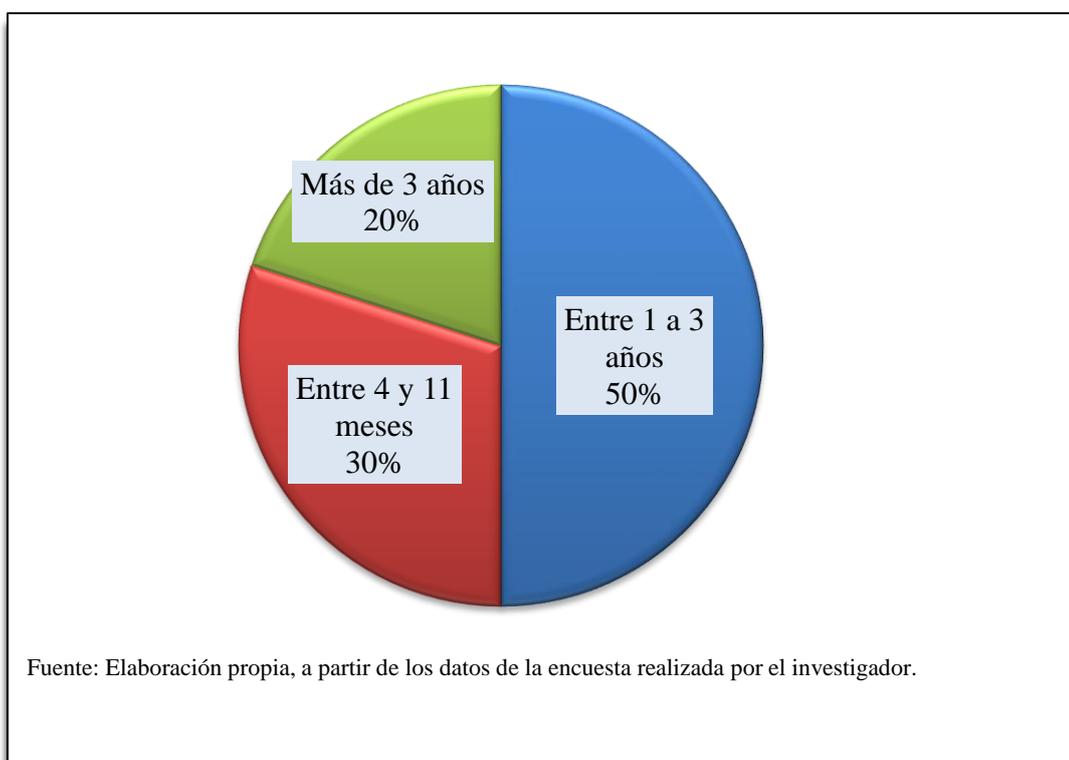
En el gráfico, se observa que el 63% del total de empresas encuestadas tienen incluidas Personas con Discapacidad (PcD) Física, el 11% Personas con Discapacidad (PcD) Sensorial (Visual) y el 10% Personas con Discapacidad (PcD) Sensorial (Auditiva). Por otro lado, el 16% corresponde a inclusiones de Personas con Discapacidades del tipo intelectual.

Gráfico III. 4: Asunción. Antigüedad de las Personas con Discapacidad trabajando en la Empresa. AÑO 2013



En el gráfico, se observa que el 64% de las empresas encuestadas tienen incluidas Personas con Discapacidad (PcD) en su nómina desde hace 1 a 3 años, por otro lado el 27% más de 3 años y el 9% entre 4 y 12 meses. Así también, es importante señalar que ninguna de las empresas encuestadas inició inclusiones laborales entre 4 y 12 meses anteriores a la fecha del llenado de la encuesta. Esta situación podría significar que ninguna de las empresas privadas, objeto de este estudio, no han iniciado nuevos procesos de inclusión con el objetivo de aumentar la nómina de Personas con Discapacidad, como el de reponer bajas producidas por despidos, renunciaciones, términos de contrato o que no hayan pasado el periodo de prueba.

Gráfico III. 5: Asunción. Periodos de antigüedad de las Personas con Discapacidad (PcD) en las empresas. AÑO 2013



En este contexto, se observa en el gráfico que el 50% de las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas tienen entre 1 y 3 años trabajando en la empresa, el 30% de los mismos entre 4 y 11 meses y el 20% más de 3 años. Por otro lado, ninguna de las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas tiene menos de 1 año de antigüedad en sus funciones.

Por otro lado, es importante señalar algunas características comunes entre las empresas privadas encuestadas, estas en su mayoría están adheridas por medio de acuerdos o alianzas a organizaciones como: el Pacto Ético Comercial (PEC), Programa de las Naciones Unidas (PNUD), Fundaciones Saraki y Solidaridad, por citar las más representativas. Estas organizaciones impulsan la equidad y la igualdad de oportunidades y colaboran con las empresas privadas; facilitando la inclusión y contribuyendo a la comprensión del rol de cada componente del proceso de inclusión laboral. En este sentido, el 64% de las empresas privadas encuestadas cuentan con un

Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, solamente el 45% tiene formalmente políticas de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

En síntesis, 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 trabajando. 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.

IV. PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS, SOBRE EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD).

En este capítulo, se exponen los resultados en base a las percepciones de las empresas privadas sobre el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

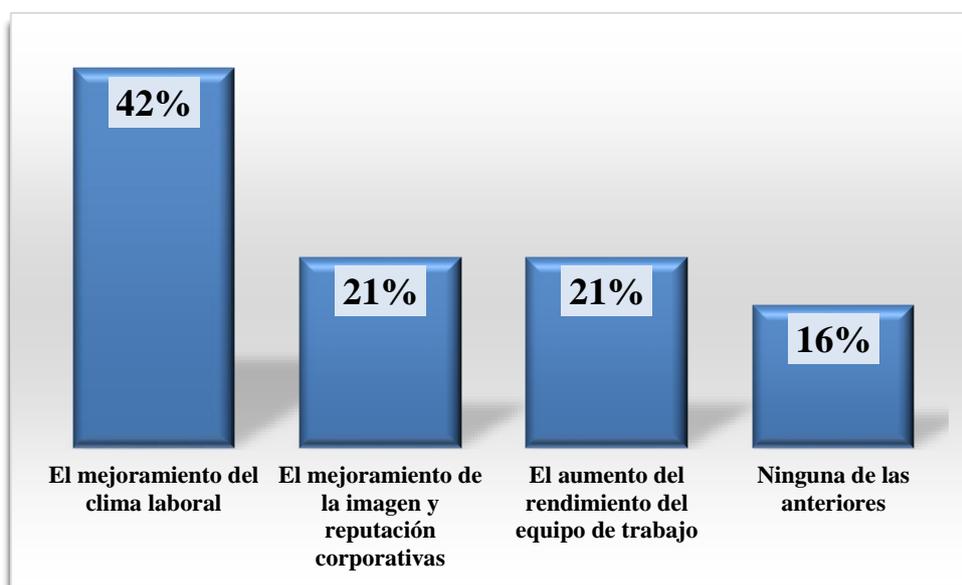
Gráfico IV. 1: Asunción. Objetivos de las empresas al contratar a Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

En el gráfico, se observa que el 21% de las empresas encuestadas, al contratar a Personas con Discapacidad (PcD) busca ser inclusiva, el 19% hacerse cargo de sus acciones, el 18% reconocer su compromiso social, el 17% respetar la diversidad y dar oportunidades, el 14% ser responsables socialmente y el 12% respetar los derechos humanos.

Gráfico IV. 2: Asunción. Impacto del proceso de inclusión laboral de la PcD en la empresa privada. AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

En el gráfico, se observa que el 42% de las empresas encuestadas perciben que haber incluido laboralmente a Personas con Discapacidad (PcD), influyó en el mejoramiento del clima laboral, el 21% en el mejoramiento de la imagen y reputación corporativa y el 16%, en el aumento del rendimiento del equipo de trabajo.

Por otro lado, el 16% eligió la opción de ninguna de las anteriores.

En este sentido, los encuestados sugirieron otros motivos, que se exponen a continuación.

- La admiración y respeto de todos
- Impulsa el reconocimiento de la igualdad a pesar de las diferencias que puedan existir.
- Genera un ambiente más familiar.
- Busca vivenciar la experiencia, con el ejemplo de que se puede, a pesar de las limitaciones y obstáculos.

- Se desarrolla empatía entre los colaboradores, por medio de la sensibilización.
- Propicia reflexiones como, “si él o ella puede”, como yo no.

Por otro lado, a las empresas se les ha solicitado que citen desventajas o efectos negativos que perciben, al tener a Personas con Discapacidad (PcD) en el plantel de funcionarios de la empresa, los resultados se exponen a continuación.

- En aquellos casos que son post accidente, implica un trabajo especial y acompañamiento por baja autoestima, implica tiempo y preparación para manejar la situación.
- Implicancia de trabajo adicional del área en donde se incluirían las Personas con Discapacidad (PcD), si estos no se comprometen con la causa, inconscientemente, pueden obstaculizar el proceso.
- Puede generar molestias de empleados, por el trato que reciben a pesar de tener privilegios.
- Puede ser complicado administrar, las diferencias y excepciones a otorgar a las Personas con Discapacidad (PcD) y generar conflictos en la cultura de la empresa.
- En algunos casos, aumenta las ausencias, interfieren en la cotidianidad
- Puede ser utilizado como pretexto para bajo desempeño del equipo.

A continuación, las empresas privadas inclusivas señalan que algunos elementos o factores motivadores que las llevaron a iniciar procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) son:

- a) Contribuye al cumplimiento de la RSE, de la empresa.
- b) Promueve la coherencia con las acciones, no se liga con el marketing.
- c) Constituye compromisos y la confianza, que las Personas con Discapacidad, puede ser una fuente importante de mano de obra.
- d) Ayuda a cumplir con el rol social de la empresa.

- e) Por medio de estas acciones se da oportunidades a personas que tienen mucho potencial, pero que por sus condiciones particulares son rechazados en el contexto social.
- f) Dentro de la empresa se desarrolla un comportamiento coherente e inclusivo.
- g) Se respeta a la persona por lo que es.
- h) Ser o intentar ser, socialmente responsables y dar oportunidades.
- i) Ser una empresa inclusiva y dar el ejemplo para otras empresas para que propicien la experiencia inclusiva.
- j) Dar a las Personas con Discapacidad (PcD) una oportunidad y desarrollar mayor actitud positiva en todo el equipo.

Gráfico IV. 3: Asunción. Factores limitantes para la contratación de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



Por otro lado señalan, que existen factores limitantes que no propician el aumento de contratación de Personas con Discapacidad (PcD) en proporción a las PsD.

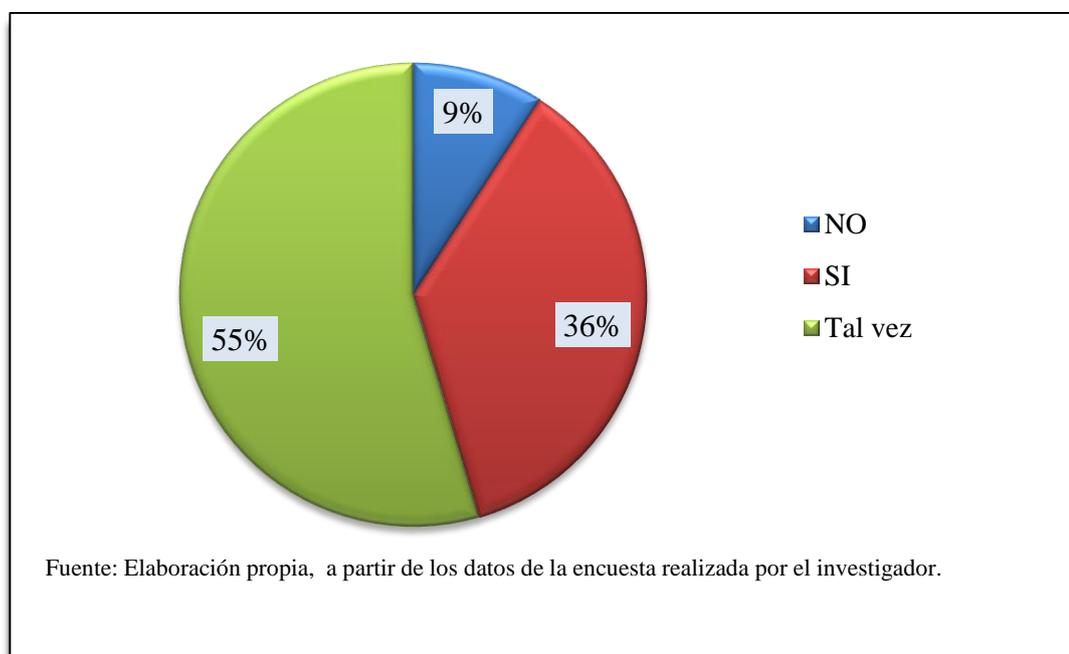
En el gráfico, se observa que el 32% de las empresas consultadas percibe que el factor limitante para la contratación de Personas con Discapacidad (PcD) es del tipo Edificio e Infraestructura, el 20% por ausencia de una Política inclusiva dentro de la empresa, el 16%. Sin embargo, percibe que los perfiles con competencias limitadas es un factor limitante importante. Esta situación podría mejorar por medio de capacitaciones específicas, que puedan elevar las competencias de las Personas con Discapacidad (PcD); accediendo así a nuevas oportunidades laborales.

Por otra parte, el 8% percibe que la ausencia de incentivos fiscales contribuye como factor que limita el crecimiento de la nómina de Personas con Discapacidad (PcD). Así también, el 8% dice que las Personas con Discapacidad (PcD) no contribuyen de la misma manera que las PsD. Por otro lado, con 4% respectivamente, percibe que, lo Económico, Niveles de formación, Falta de postulantes, no hay vacancias podrían ser factores limitantes pero de menor grado.

En este sentido, la Ley 4934 “DE ACCESIBILIDAD AL MEDIO FÍSICO PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD” y la Ley N° 4.962 “QUE ESTABLECE BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADORES, A LOS EFECTOS DE INCENTIVAR LA INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD”. Para el autor ambas leyes son clave, para incentivar a las empresas privadas a iniciar y consolidar o aumentar procesos de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD).

Del mismo modo, las empresas privadas inclusive perciben sobre la contribución o ayuda que incluir a Personas con Discapacidad (PcD), al posicionamiento de la marca empresa frente a sus clientes, los resultados se analizan a continuación:

**Gráfico IV. 4: Asunción. Contribución a la marca empresa frente a clientes.
AÑO 2013**

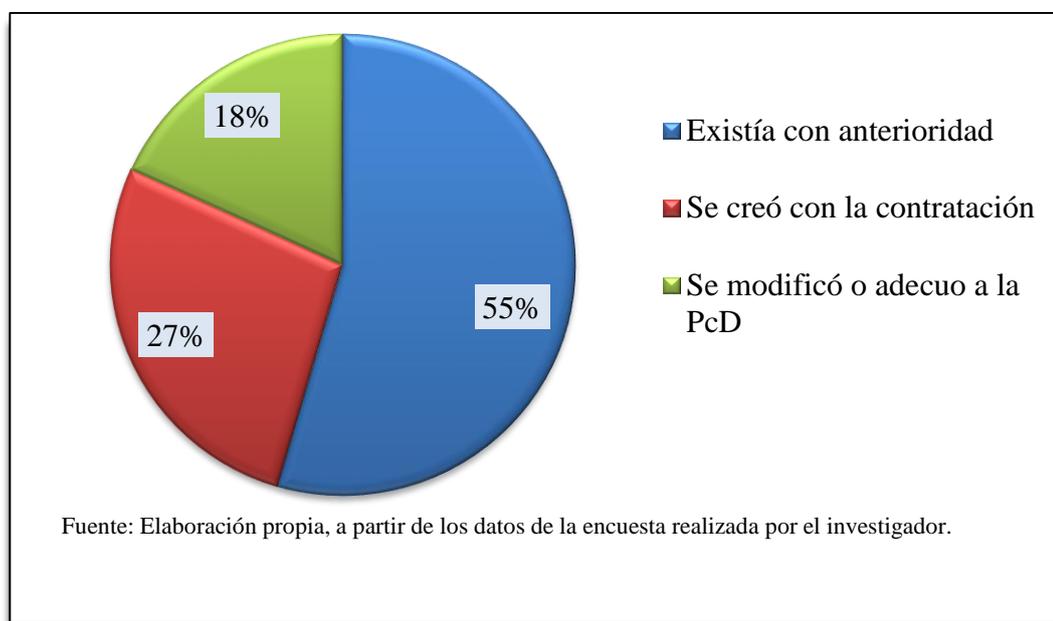


En el gráfico, se observa que el 55% de las empresas encuestadas, percibe que sí ayudó a la marca empresa, el hecho de realizar procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) desde la perspectiva de sus clientes. En el mismo sentido, el 36% percibe que tal vez ayudó al posicionamiento de la marca empresa. En este contexto, se cita algunas de las razones de esta percepción, expresadas por los encuestados en el formulario:

- Algunos clientes lo ven bien y otros no.
- No se percibe diferencias positivas o negativas; pero se estima que si contribuye.
- No se mide con indicadores.
- Es la tendencia actual.

En otro sentido, el gráfico siguiente se observa que en el 55% de inclusiones, los cargos o funciones asignadas a las Personas con Discapacidad (PcD); ya existían con anterioridad, el 27% se crearon con la contratación y el 18% se han modificado o adecuados a la Personas con Discapacidad (PcD).

Gráfico IV. 5: Asunción. El puesto, posición o tarea que ocupa la Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



Por último, en el espacio de comentarios, sugerencias y observaciones, los responsables del llenado de las encuestas y en representación de las empresas inclusivas han realizado comentarios y sugerencias, que se describen a continuación.

- a) El proceso no es sencillo, cuando no se tiene una guía o un apoyo de una fundación o gente experta.
- b) Las Personas con Discapacidad (PcD) se sienten más comprometidas con la empresa, al ser seleccionada dentro de un proceso de selección, igual al que se realiza para las PsD.
- c) Se deben tener en cuenta muchas variables para implementar la Inclusión de Personas con Discapacidad (PcD), como por ejemplo:
 - a. Infraestructura, inversión, adecuación, tipo de discapacidad, traslado de las Personas, distancia del domicilio, tipo de trabajo.
 - b. Además, debe haber un fuerte compromiso de la Alta Dirección y de los empleados involucrados directamente en la implementación del proceso, ser persistentes e insistentes en la consecución del Objetivo.

- c. Existe el convencimiento que la inclusión laboral de las Personas con Discapacidad (PcD), es la tendencia que deben seguir las empresas para el bienestar de una parte importante y olvidada de nuestra población.
- d. Los recursos tecnológicos podrían ayudar a la integración completa de la persona.

En síntesis, 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 significativa 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 significar iniciar procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) serían valorados por los stakeholder, agregando valor.

En otro sentido, se han identificado puntos que podrían ser considerados trabas para iniciar o aumentar los procesos de inclusión de Personas con Discapacidad. Aquellos pueden ser utilizados como pretexto para justificar el bajo desempeño del equipo, las excepciones podrían generar conflictos en la cultura. Si bien son puntos a llevar en cuenta, se pueden afrontar por medio de estrategias que puedan cubrir, las dimensiones que pudieran ser afectadas, probablemente, la ausencia de estas propicien experiencias negativas del proceso.

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%. Sin embargo, el 20% aduce que la falta de Políticas inclusivas específicas limita iniciar o aumentar los casos. Esta situación podría ser

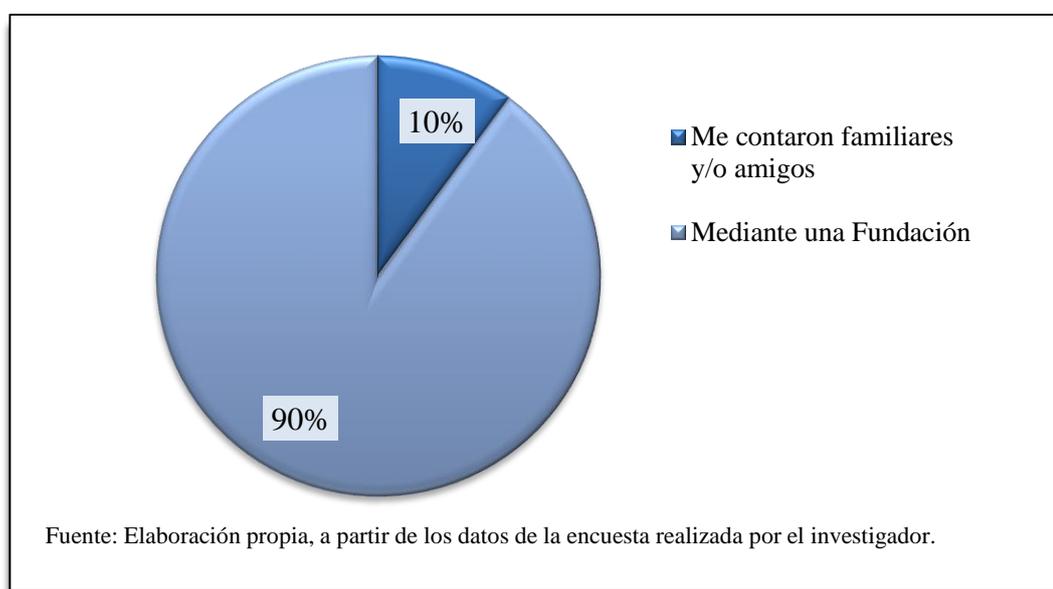
una gran oportunidad, utilizando herramientas metodológicas y sistemáticas, formalizar la intención y darle status estratégicos, gestionar la experiencia por medio de indicadores y garantizar el éxito del proceso.

V. PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD), SOBRE EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL

A continuación se expone los resultados de las percepciones que las Personas con Discapacidad (PcD) tienen sobre el proceso de inclusión en empresas privadas de Asunción.

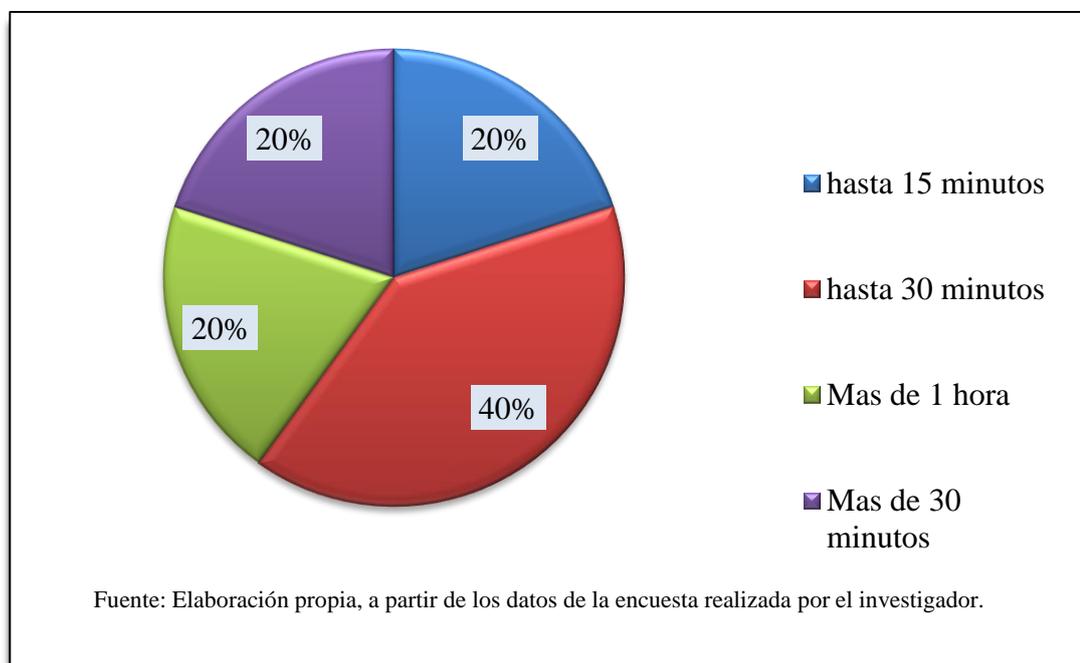
En el siguiente gráfico se observa que el 90% de las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas se enteraron de la vacancia, por medio de Fundaciones y el 10% le informaron familiares o amigos.

Gráfico V. 1: Asunción. Medios de notificación de la vacancia. AÑO 2013



Por otro lado, el 80% de las Personas con Discapacidad (PcD) presentaron su Currículo Vitae a una Fundación por iniciativa propia, el 10% presentó a una Fundación; respondiendo a un anuncio y el 10% acercó a un pariente o conocido directamente a la empresa. Por otro, lado ninguna de las Personas con Discapacidad (PcD), encuestada señala que han presentado su Currículo Vitae directamente a la empresa por iniciativa propia. Del mismo modo, ninguna presentó su Currículo Vitae respondiendo a algún requerimiento de la empresa.

Gráfico V. 2: Asunción. Tiempo de duración de entrevistas. AÑO 2013

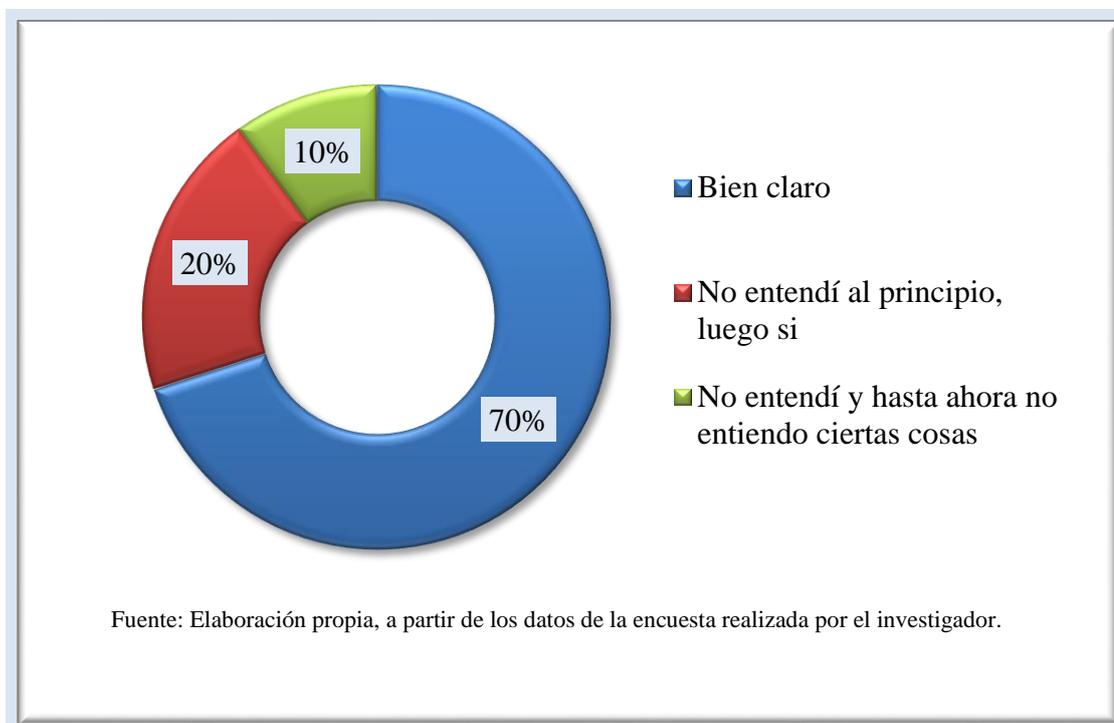


Por otro lado, en referencia a la percepción de la Personas con Discapacidad (PcD) sobre la duración de las entrevistas, en el siguiente gráfico se puede observar que el 40% percibe que las entrevistas duran hasta 30 minutos, el 20% más de una hora, el 20% hasta 15 minutos y, por último, el 20% restante más de 30 minutos.

A continuación, se detallan algunos comentarios realizados por los encuestados:

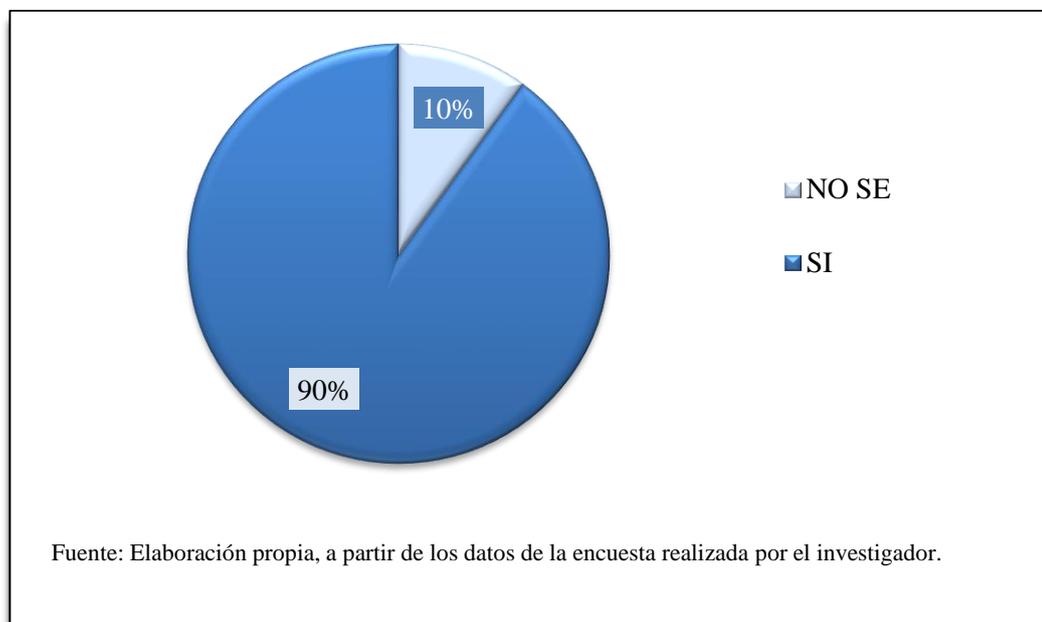
- En referencia a la duración de la entrevista, les pareció que estaba bien.
- Fue su primera entrevista.
- No conoce si está bien o no.

Gráfico V. 3: Asunción. Grado de entendimiento de las condiciones de contratación. AÑO 2013



En cuanto a la consulta realizada a las Personas con Discapacidad (PcD), sí entendieron los términos de contratación en cuanto al salario, horarios y procedimientos, como ser, políticas en general utilizadas dentro de la empresa. Las respuestas se pueden visualizar en el gráfico, siendo que el 70% entendió claramente, el 20% no entendió al principio; pero luego sí. El 10%, hasta ahora, no le quedan claros, algunos términos del contrato.

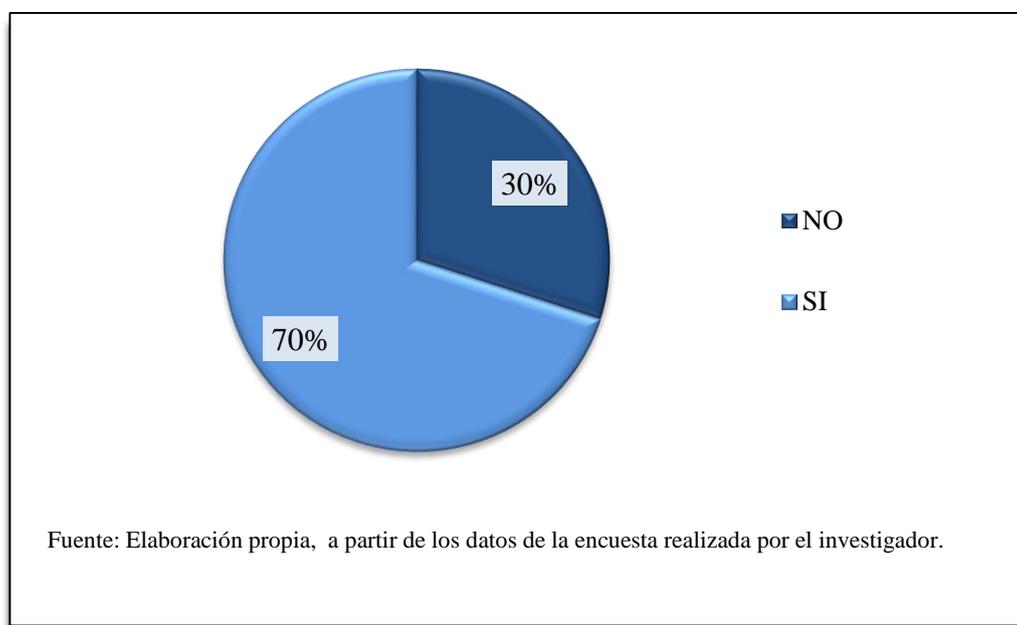
Gráfico V. 4: Asunción. Percepción de las Personas con Discapacidad (PcD), sobre la utilidad de su tarea para la empresa. AÑO 2013



Dentro de este contexto, el 90% de las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas percibe que su tarea es útil para la empresa, el 10% no sabe y no hubo respuestas: NO a la consigna.

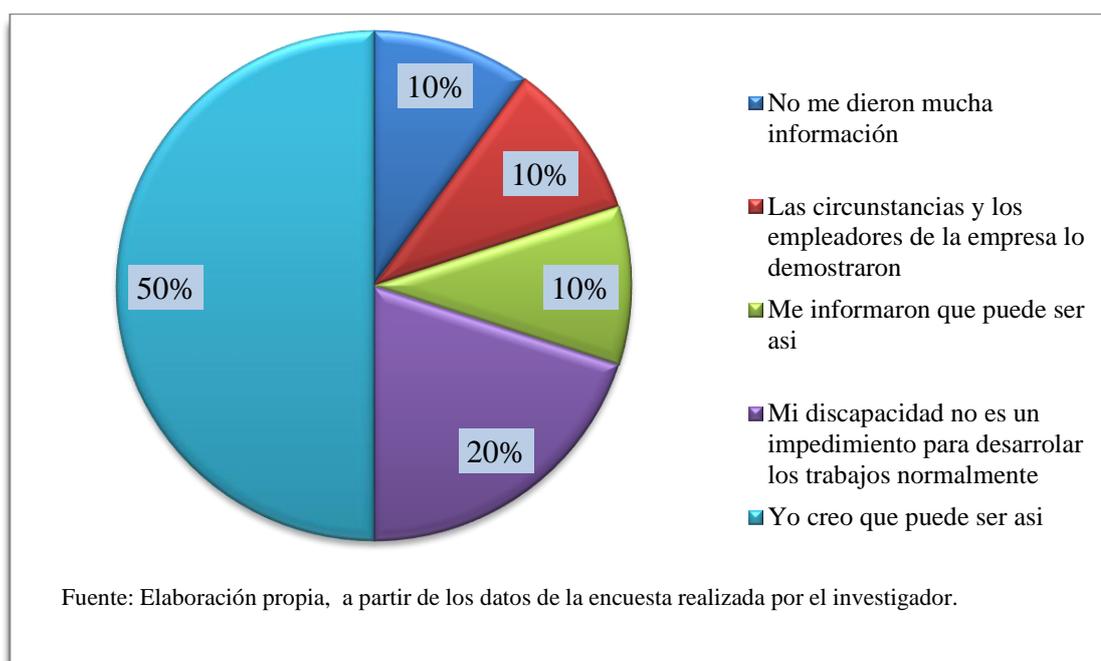
Por otro lado, el 100% de las Personas con Discapacidad (PcD) consultadas, no se sintieron discriminados, de ninguna manera, durante el proceso.

Gráfico V. 5: Asunción. Percepción sobre oportunidades de crecimiento y carrera dentro de la empresa. AÑO 2013



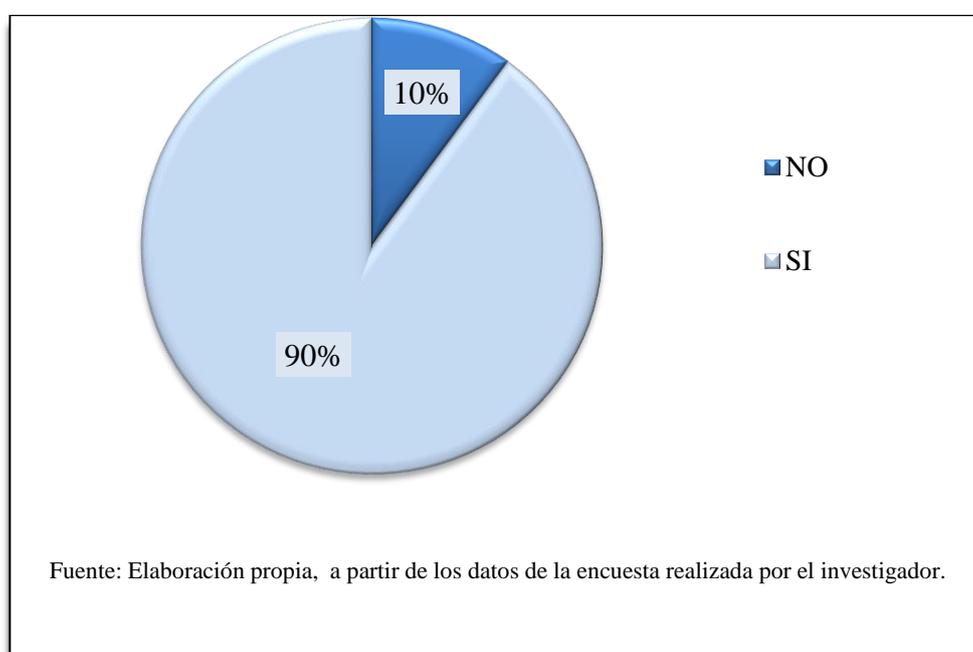
Siguiendo con la misma línea, el 70% de las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas percibe que tiene las mismas oportunidades, para acceder a ascensos, aumentos de salario que las personas sin discapacidad. El 30% NO percibe lo mismo.

Gráfico V. 6: Asunción. Percepción sobre las oportunidades. AÑO 2013



Por otro lado y, en referencia a la consigna anterior, el 50% de las Personas con Discapacidad (PcD) que respondieron, que tienen las mismas oportunidades de desarrollo perciben, en base a una creencia personal, que se pueda concretar. El resto de los motivos, se diluyen con un peso del 10% en los resultados como: las circunstancias y los empleadores de la empresa lo demostraron, le informaron que puede ser así, la discapacidad no es un impedimento para desarrollar otros trabajos, no le dieron mucha información.

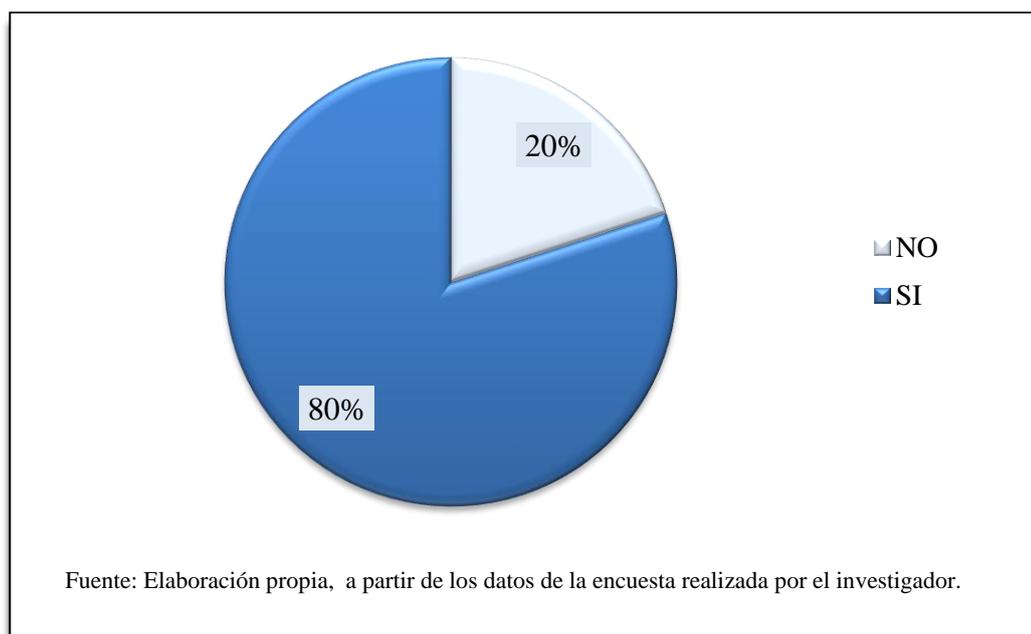
Gráfico V. 7: Asunción. Instrucciones realizadas para hacer la tarea. AÑO 2013



A su vez, el 90% de las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas entienden que sí recibieron instrucciones para hacer las tareas adecuadamente. En el mismo sentido, el 10% opina que no recibió correctamente las instrucciones.

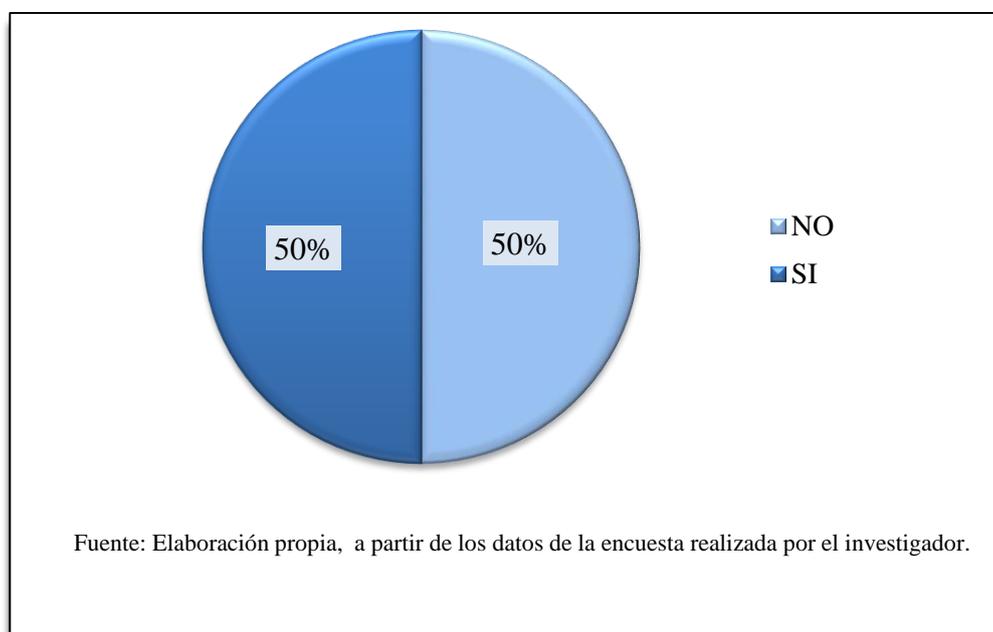
En el mismo contexto, el 100% de las Personas con Discapacidad (PcD) percibieron que sus compañeros le trataron adecuadamente, según se refleja en el gráfico.

Gráfico V. 8: Asunción. Percepción sobre entrenamientos, capacitaciones y actualizaciones recibidas por la empresa. AÑO 2013



Por otro lado, el 80% de las Personas con Discapacidad (PcD) perciben que la empresa brinda capacitaciones, entrenamientos y actualizaciones cada cierto tiempo y el 20% percibe, que No.

Gráfico V. 9: Asunción. Evaluación de la gestión de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



En el mismo sentido, el 50% de las personas encuestadas contestaron que las empresas Sí evalúan su gestión y el 50% No.

Por último, las Personas con Discapacidad (PcD) encuestadas realizaron aportes, comentarios que se detallan a continuación:

- a) Existe la creencia de que, si capacitan más, mejorará el rendimiento en la gestión y se podrá acceder a mejores ingresos.
- b) En la empresa se está en familia, la calidez humana es inigualable.
- c) La empresa da la misma oportunidad que los demás, los compañeros y jefes son buenísimas personas, siempre están dispuestos a ayudar.
- d) La empresa demostró que está preparada, para albergar a Personas con Discapacidad o capacidades diferentes.

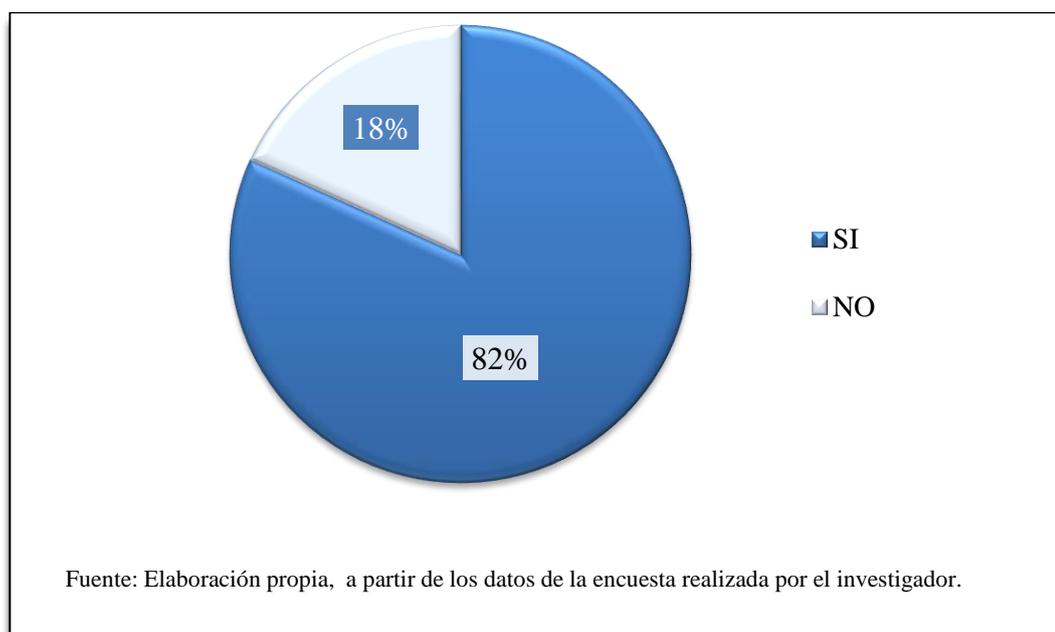
En síntesis, las Personas con Discapacidad (PcD), que han participado de procesos de inclusión laboral en las empresas, objeto de este estudio, en un 90% se enteraron de las oportunidades por medio de Fundaciones. Esta situación denota la activa e importante participación de las Fundaciones dentro del 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 denotar 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. Esto podría significar que existen oportunidades de mejora, por sobre todo, en la comunicación formal de las condiciones de contratación. Sin embargo, el 20% de las 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 denotar 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 PcD. En este sentido, solo el 50% de las PcD reciben un Feedback de su gestión.

VI. ESTRATEGIAS E INDICADORES UTILIZADOS EN EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL

En este capítulo, se analizan los resultados a las consignas, en referencia a las estrategias e indicadores utilizados en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad.

Gráfico VI. 1: Asunción. Las Empresas cuentan con Estrategias definidas para el proceso de selección de personas, en general. AÑO 2013



En el gráfico se observa que el 82% de las empresas SI cuentan con estrategias definidas, para realizar los procesos de selección e inclusión de personas.

A las empresas, que cuentan con una estrategia definida para el proceso de selección e inclusión laboral de personas, se les pidió que sinteticen los procesos, etapas o estratégicas que utilizan. A continuación, se hará una transcripción de las mismas:

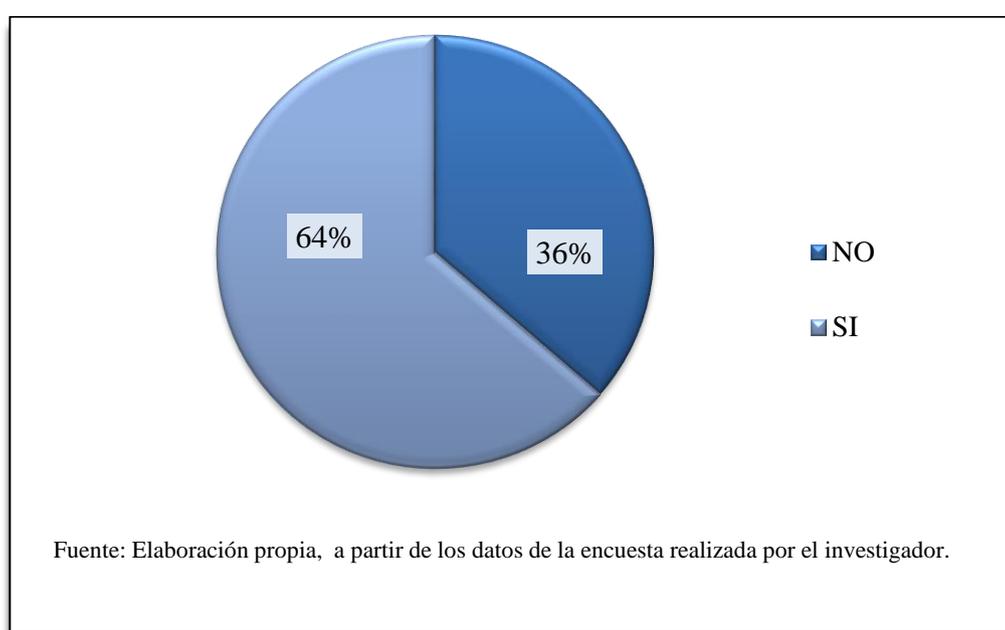
- a) Se reciben los currículos de los candidatos, se clasifican los currículos por potenciales, conocimientos y habilidades; por puesto de trabajo. Se realiza, en primer lugar, búsquedas internas; se abren los canales de reclutamientos, referidos, consulta a base de datos. Se realizan las

entrevistas, primero el Gerente de RRHH y luego el Gerente de Área, Referencias laborales, revisión de antecedentes comerciales, policiales y personales.

- b) Se tiene concurso con la Fundación SARAKI (discapacidad intelectual) y con la Fundación Solidaridad (Discapacidad Física), ellos se encargan de realizar el reclutamiento.
- c) En la mayoría de los casos, las Búsquedas se hacen por referidos, se hace una revisión de los CV, una entrevista telefónica, una entrevista con recursos humanos y otra con el Gerente. El proceso es simple no hay un procedimiento ni una estrategia por escrito.
- d) Dentro de la política está, explícitamente, que todos los procesos de selección podrán incluir a Personas con Discapacidad (PcD), se prioriza las competencias y el perfil de los candidatos.
- e) Por referidos
- f) El primer paso es una escuelita en donde se le capacita a la persona, para que cuando sea integrada a la empresa y no se sienta como que no sabe nada. Se les toma un examen, aprobado este, pasa las evaluaciones, de test proyectivos. Estos son corregidos y, luego, seleccionados los mejores.
- g) Reclutamiento interno o externo - selección curricular – 1ra. entrevista - referencias - 2da. entrevista- documentaciones - 3ra. entrevista - aceptación – inducción.
- h) Reclutamiento, entrevistas por competencias, evaluación psico-laboral, referencias laborales, informe de selección, entrevista final, confirmación en el cargo.
- i) Relevamiento del perfil, canales de reclutamiento, elección de candidatos, test psicaptitudinales, referencias, entrevistas, selección.
- j) Selección interna, a través del POI (Programa de Oportunidades Internas) captación y formación de personas para la industria. Semillero.
- k) Se tiene una política de Reclutamiento y Selección de Personal específica y detallada sobre los pasos que se siguen en el proceso de incorporación del personal.

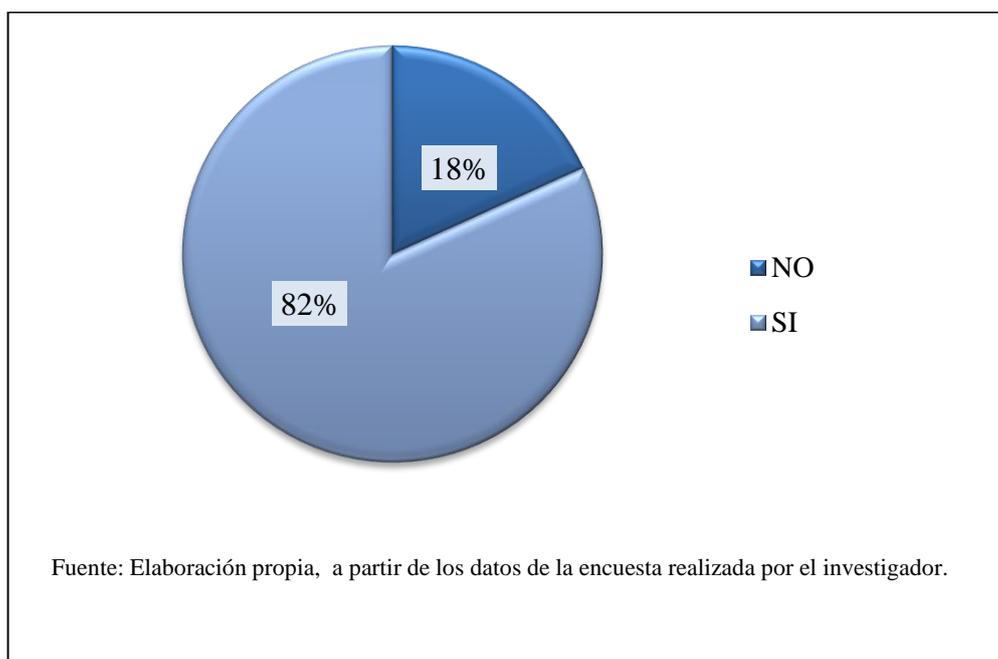
- 1) Se realiza, a través de contactos y la empresa cuenta con cinco posiciones iniciales, que sirven de entrada para ejecutivos de áreas de producción administrativas y ventas.

Gráfico VI. 2: Asunción. Las Empresas cuentan con Estrategias definidas para el proceso de selección de personas en general Personas con Discapacidad (PcD). . AÑO 2013



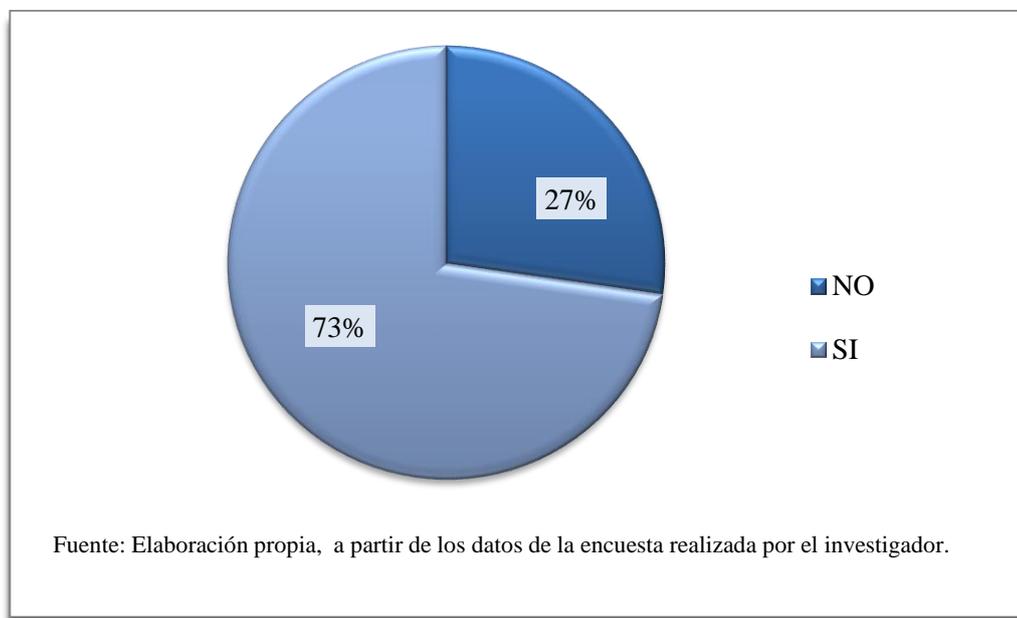
Así también, en el gráfico se observa que el 64% de las empresas encuestadas, que cuentan con estrategias definidas para el proceso de selección e inclusión laboral de personas, utilizan la misma, para realizar el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

Gráfico VI. 3: Asunción. Existencia de oportunidad de mejoras en los costos de selección. AÑO 2013



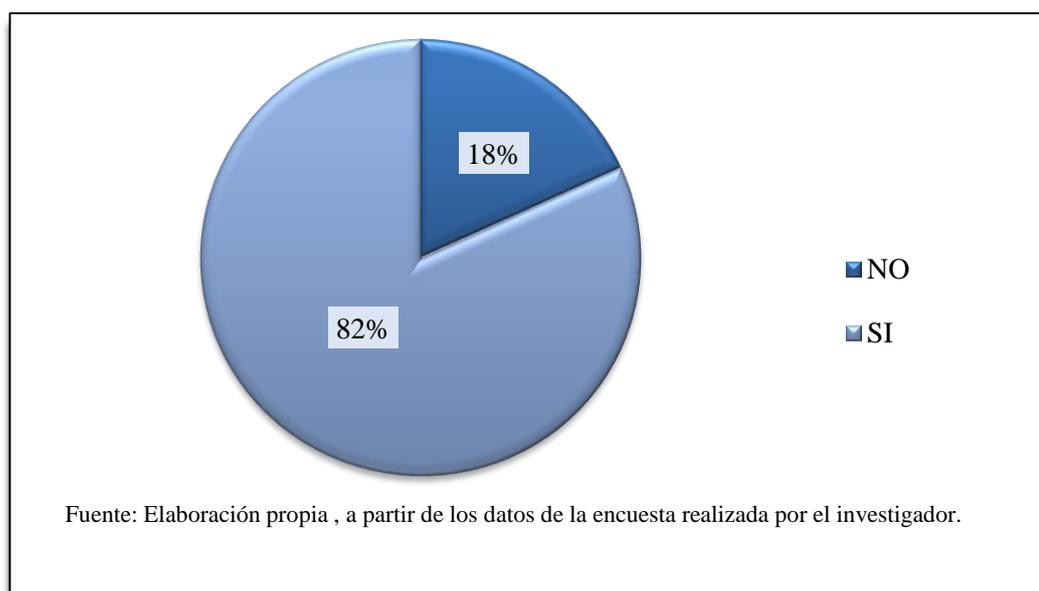
Por otro lado, en el siguiente gráfico se observa que el 82% de las empresas encuestadas tiene la percepción de que el tener estrategias definidas, podrían reducir los costos de selección.

Gráfico VI. 4: Asunción. Realización por parte de las empresas privadas sobre sensibilización y/o capacitación sobre discapacidad. AÑO 2013



En el mismo sentido, se observa que el 73% de las empresas encuestadas realizaron actividades de sensibilización, capacitaciones sobre el tema “discapacidad” y el 27% no lo hizo.

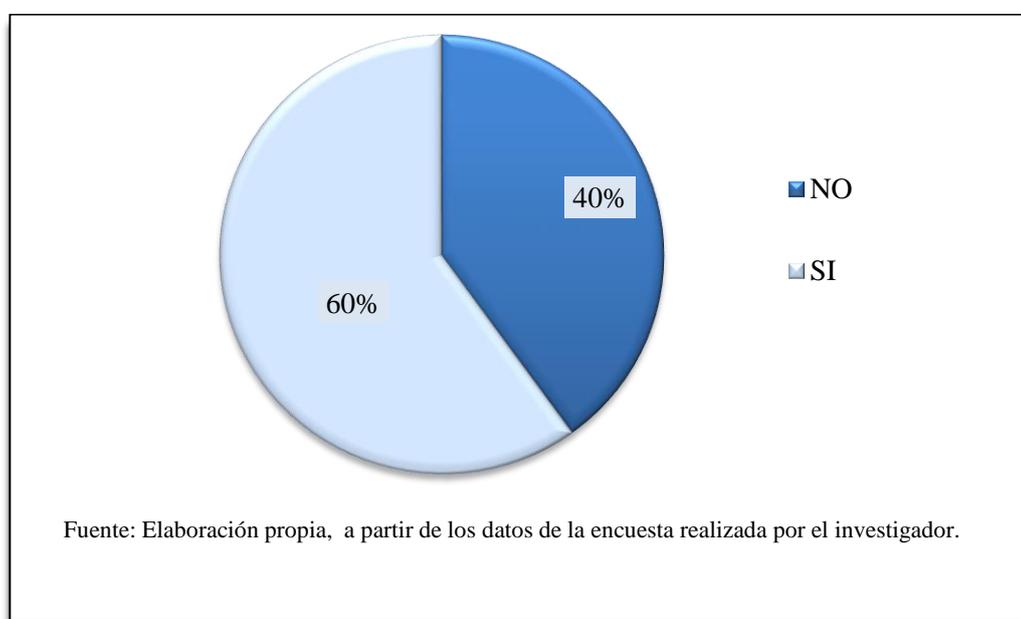
Gráfico VI. 5: Asunción. Existencia de indicadores predeterminados, para medir el desempeño, en general. AÑO 2013



Así también, en el gráfico se observa que el 82% de las empresas encuestadas cuenta con indicadores predeterminados para medir los resultados del desempeño de sus colaboradores. Por otro lado, el 18% no cuenta con indicadores predefinidos.

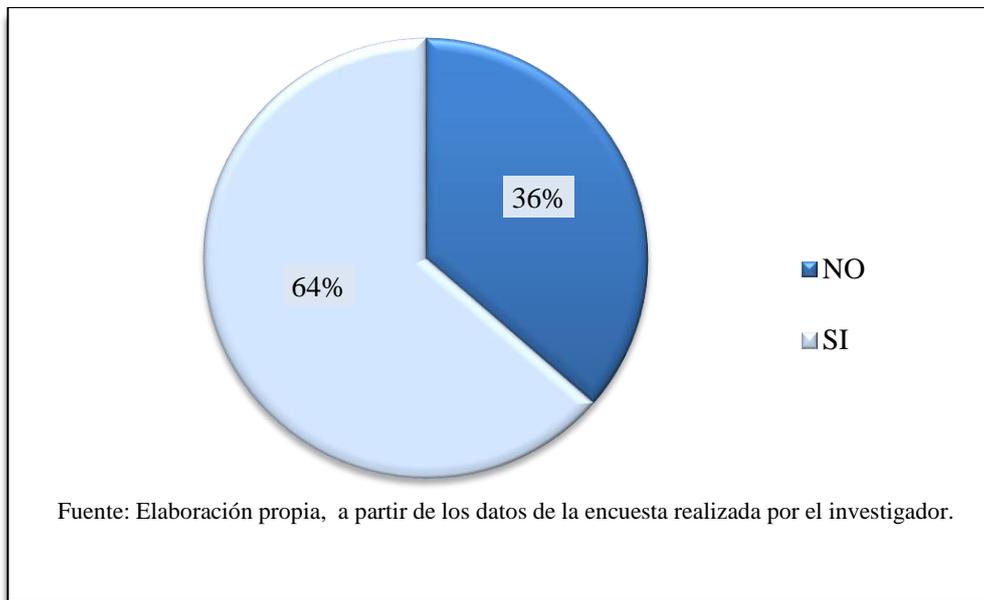
Así mismo, se les consultó a las empresas inclusivas, si cuentan con indicadores de medición de gestión de colaboradores, si utilizan las mismas, con las Personas con Discapacidad (PcD).

Gráfico VI. 6: Asunción. Utilización de Indicadores para medir la gestión de las Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



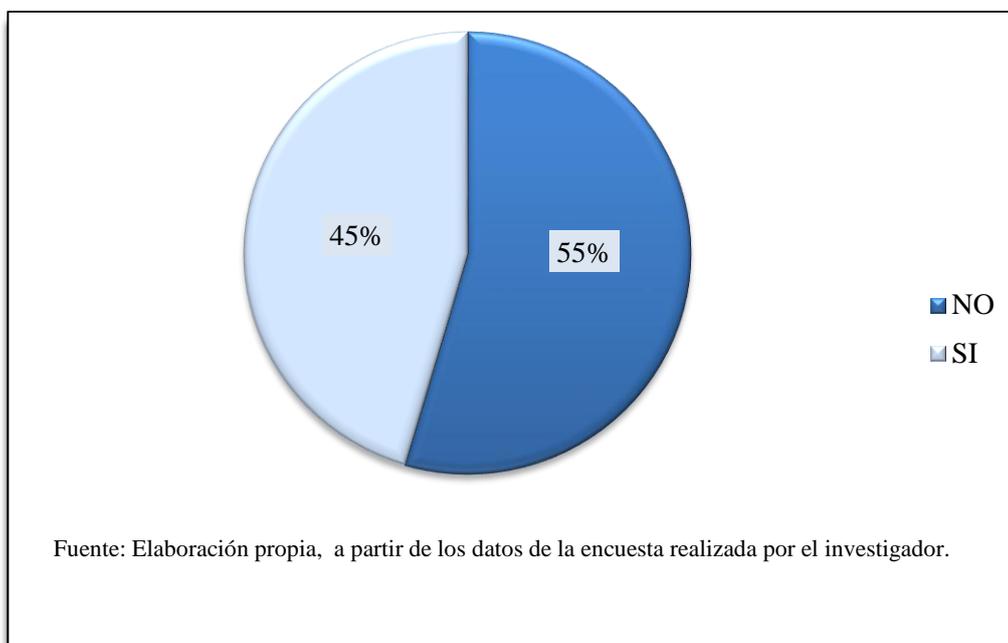
En este sentido, en el siguiente gráfico se puede observar que el 60% de las empresas encuestadas utiliza los mismos indicadores con las Personas con Discapacidad (PcD). Por otro lado, el 40% no utiliza los mismos indicadores.

Gráfico VI. 7: Asunción. Las Empresas cuentan con un Plan de RSE. AÑO 2013



Por otro lado, en el siguiente gráfico se observa que el 64% de las empresas encuestadas cuenta con un plan de RSE. Por otro lado, el 36% no lo tiene.

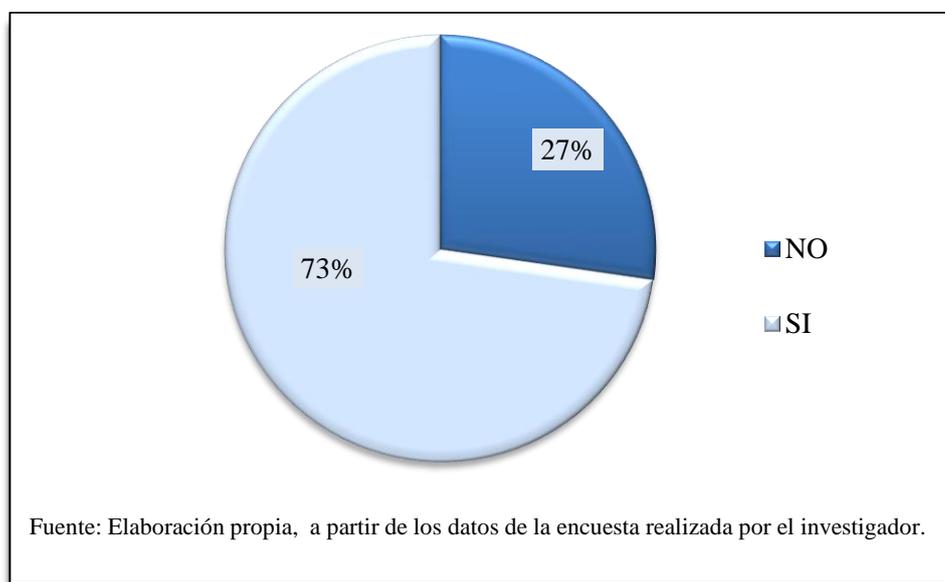
Gráfico VI. 8: Asunción. Existencia de Políticas de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) en empresas privadas. AÑO 2013



Así también, en el gráfico se observa que el 45% de las empresas encuestadas cuenta con una política de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), y el 55% no cuenta con una política.

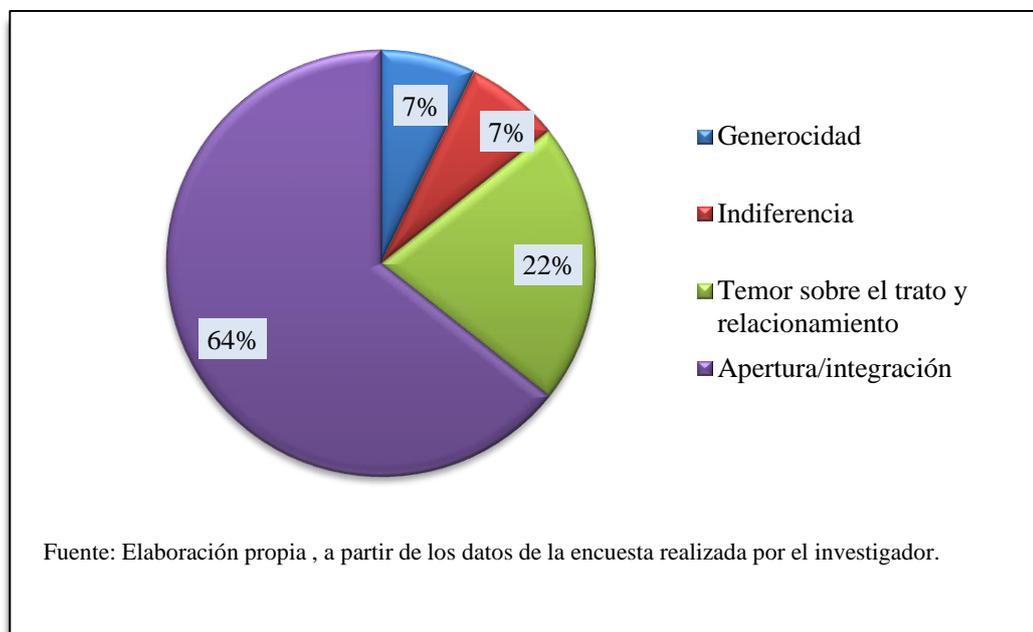
En el mismo sentido, se observa que el 100% de las empresas encuestadas, tiene la percepción de que teniendo un plan para el proceso de selección, mejoraría los resultados del desempeño y propiciaría la continuidad de la Personas con Discapacidad (PcD) en la empresa.

Gráfico VI. 9: Asunción. Comunicación de criterios de evaluación a las Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



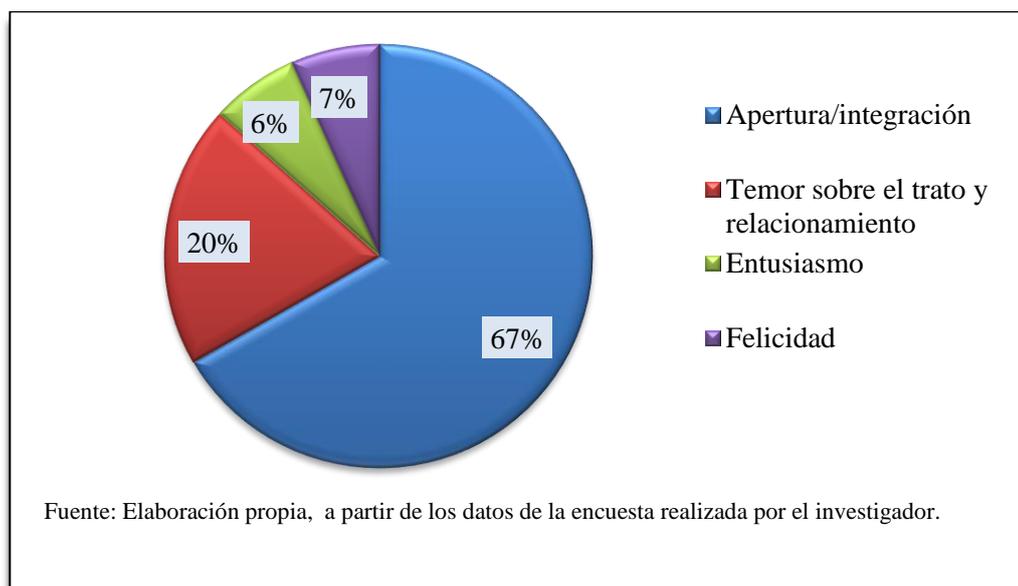
Pues bien, en el gráfico se observa que el 73% de las empresas encuestadas realiza una comunicación formal a las Personas con Discapacidad (PcD), sobre las expectativas que se tiene de la misma y cómo será evaluada. Por otro lado, el 27% no lo informa.

Gráfico VI. 10: Asunción. Actitud de los compañeros frente a la inclusión de Personas con Discapacidad (PcD).



Así pues, en el gráfico se observa que 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%.

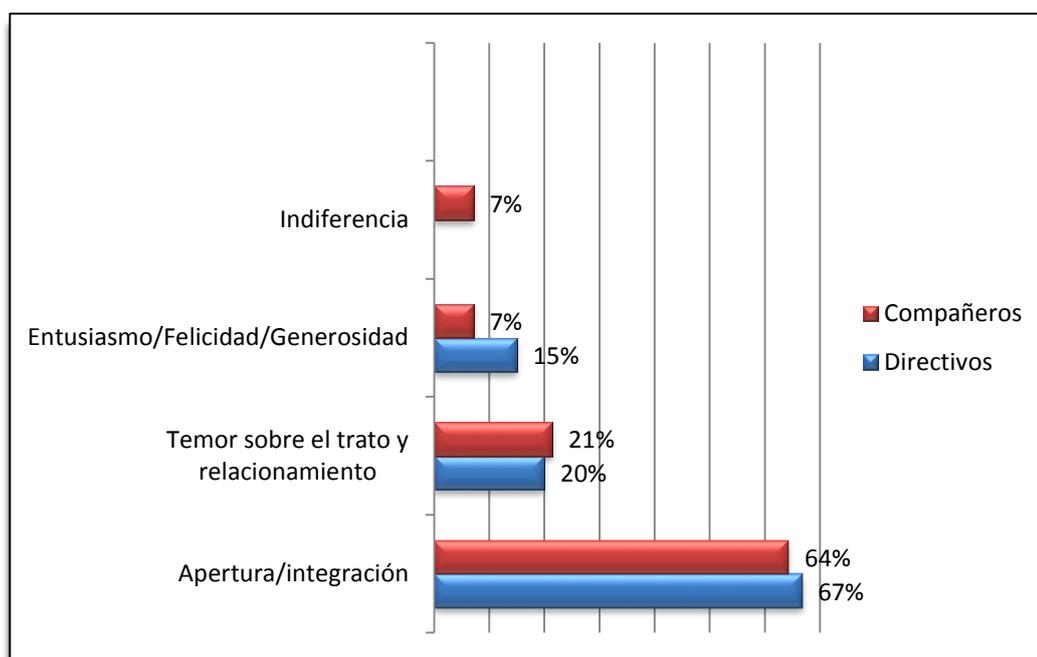
Gráfico VI. 11: Asunción. Actitud de los directivos en relación a la inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) en la empresa. . AÑO 2013



Por otro lado, en el gráfico se observa que 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 este sentido, haciendo una comparación entre las percepciones de compañeros y directivos en el siguiente gráfico se observa:

Gráfico VI. 12: Asunción. Comparativo de percepciones de Directivos y Compañeros. AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

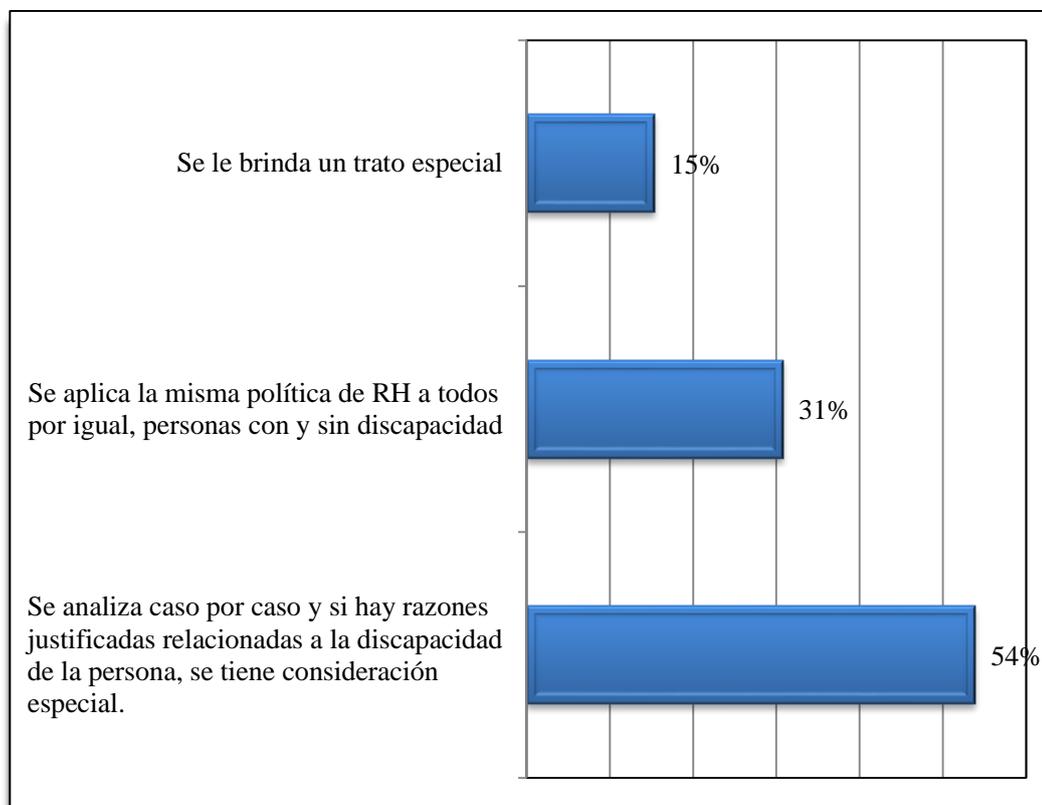
Cuadro VI 1: Asunción. Comparativo sobre la actitud frente al proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) entre Directivos y Compañeros. AÑO 2013

	Directivos	Compañeros	Promedio
Apertura/integración	67%	64%	65%
Temor sobre el trato y relacionamiento	20%	21%	21%
Entusiasmo/Felicidad/Generosidad	15%	7%	11%
Indiferencia		7%	7%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

De esta manera, los directivos de las empresas encuestadas y compañeros de las Personas con Discapacidad (PcD) incluidas laboralmente, desde la percepción de los responsables, el 65% en promedio, tiene una actitud sobre la inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) de apertura/integración, temor sobre el trato un promedio de 21%. Por otro lado, el 11% en promedio para directivos y compañeros tienen una actitud frente a la Personas con Discapacidad (PcD) de entusiasmo, felicidad y generosidad. En el mismo sentido, solo para los compañeros, el 7% una actitud de indiferencia frente al hecho de incluir a PcD.

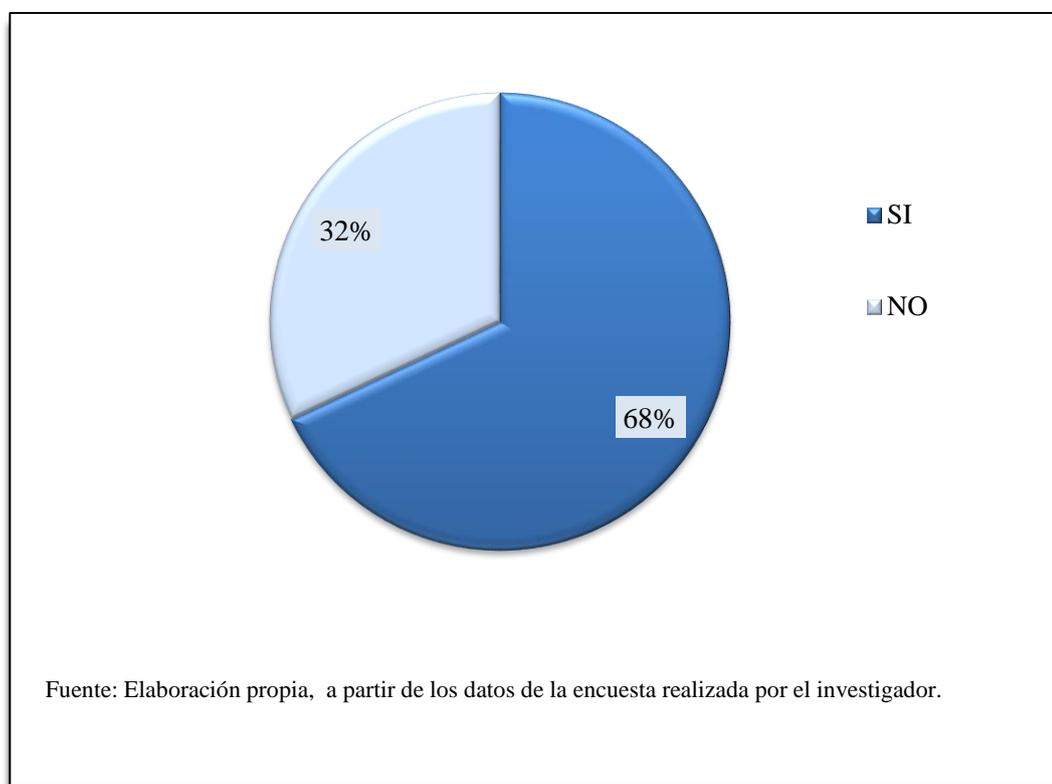
Gráfico VI. 13: Asunción. Criterios de las empresas en el caso de conflictos con las Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

De la misma manera, en el gráfico se observa que 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.

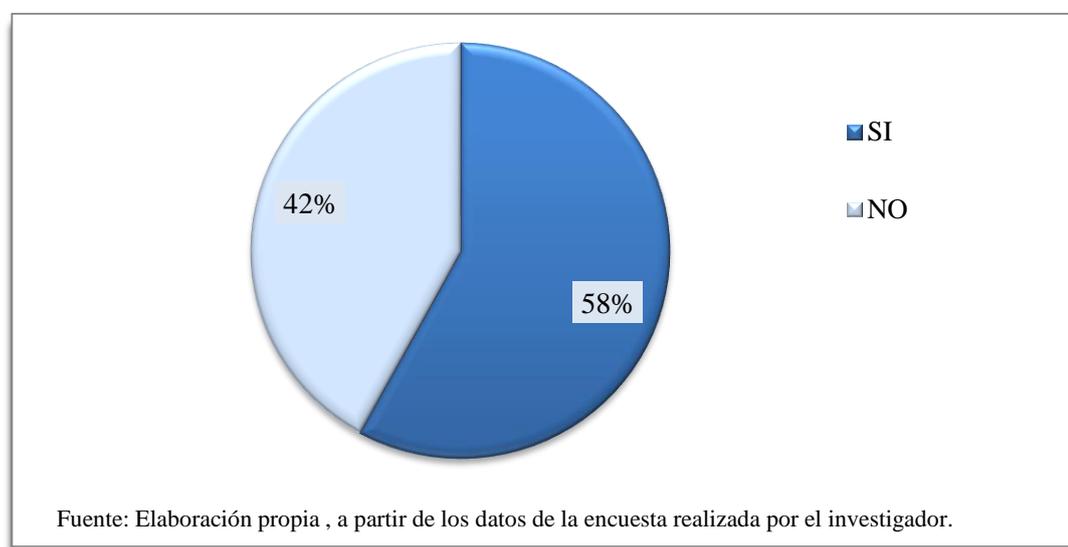
Gráfico VI. 14: Asunción. Existencia de indicadores para medir el proceso de inclusión laboral en las empresas privadas. AÑO 2013



Por otro lado, en el gráfico se observa que el 68% de las empresas encuestadas SÍ cuenta con indicadores, para medir el proceso de inclusión laboral y el 32% no tiene indicadores para medir este proceso.

En el mismo sentido, aquellas empresas que SÍ tienen indicadores, se les consultó si utilizan los mismos, para medir el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

Gráfico VI. 15: Asunción. Existencia de Indicadores para medir la inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



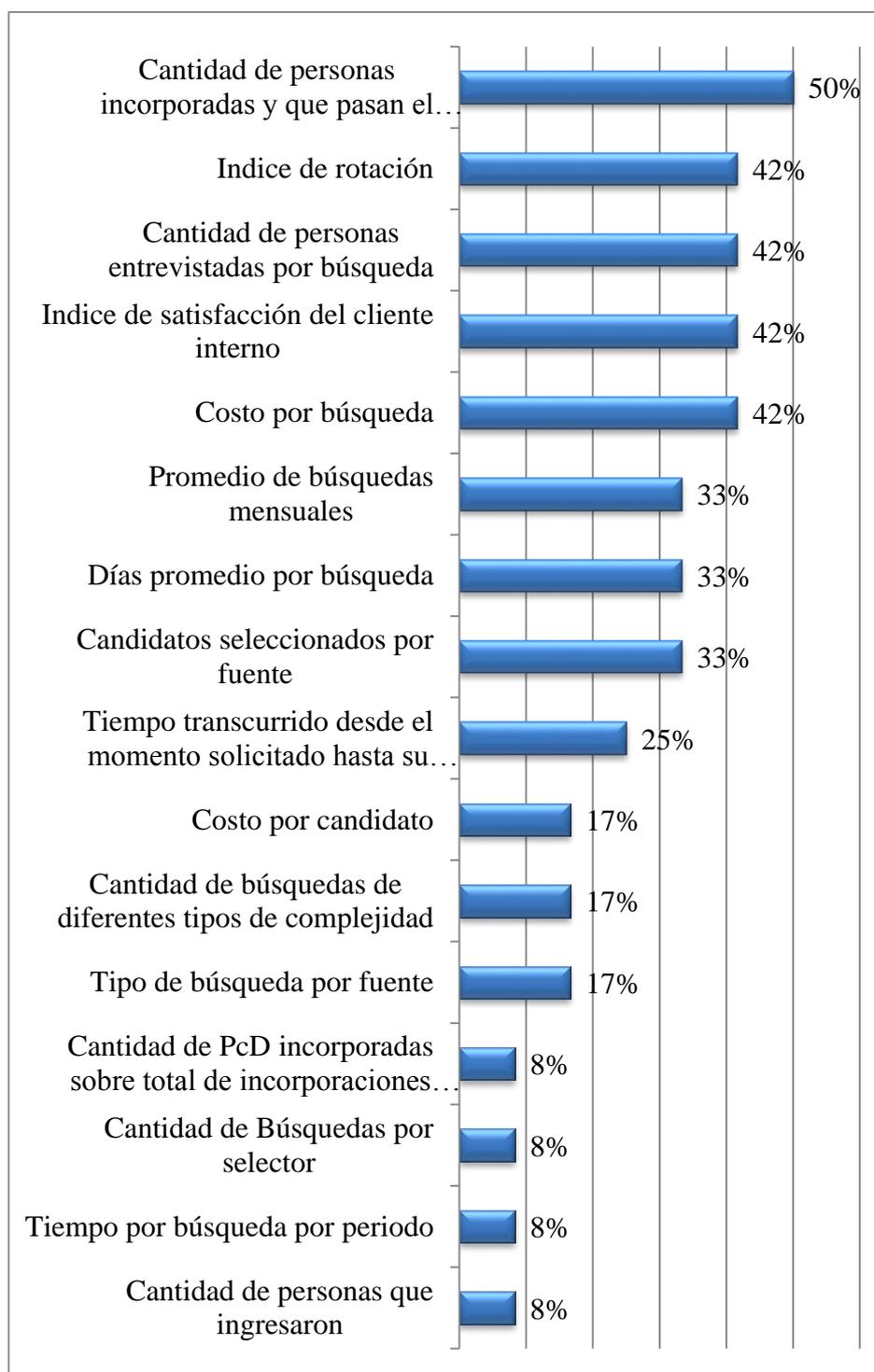
Es así que, en el gráfico se observa que el 58% de las empresas que respondieron que sí tienen y utilizan indicadores, para medir el proceso de inclusión laboral, son los mismos que los utilizados para PsD. A continuación, se detallan algunos indicadores utilizados:

- a) Cantidad de personas ingresadas por año.
- b) Coeficiente : cantidad de personas ingresadas por año, sobre cantidad total de Personas con Discapacidad
- c) Coeficiente: cantidad de Personas con Discapacidad (PcD) activas sobre, cantidad total de personas con y sin discapacidad activas.
- d) Índice de rotación

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 que se visualizan en el gráfico.

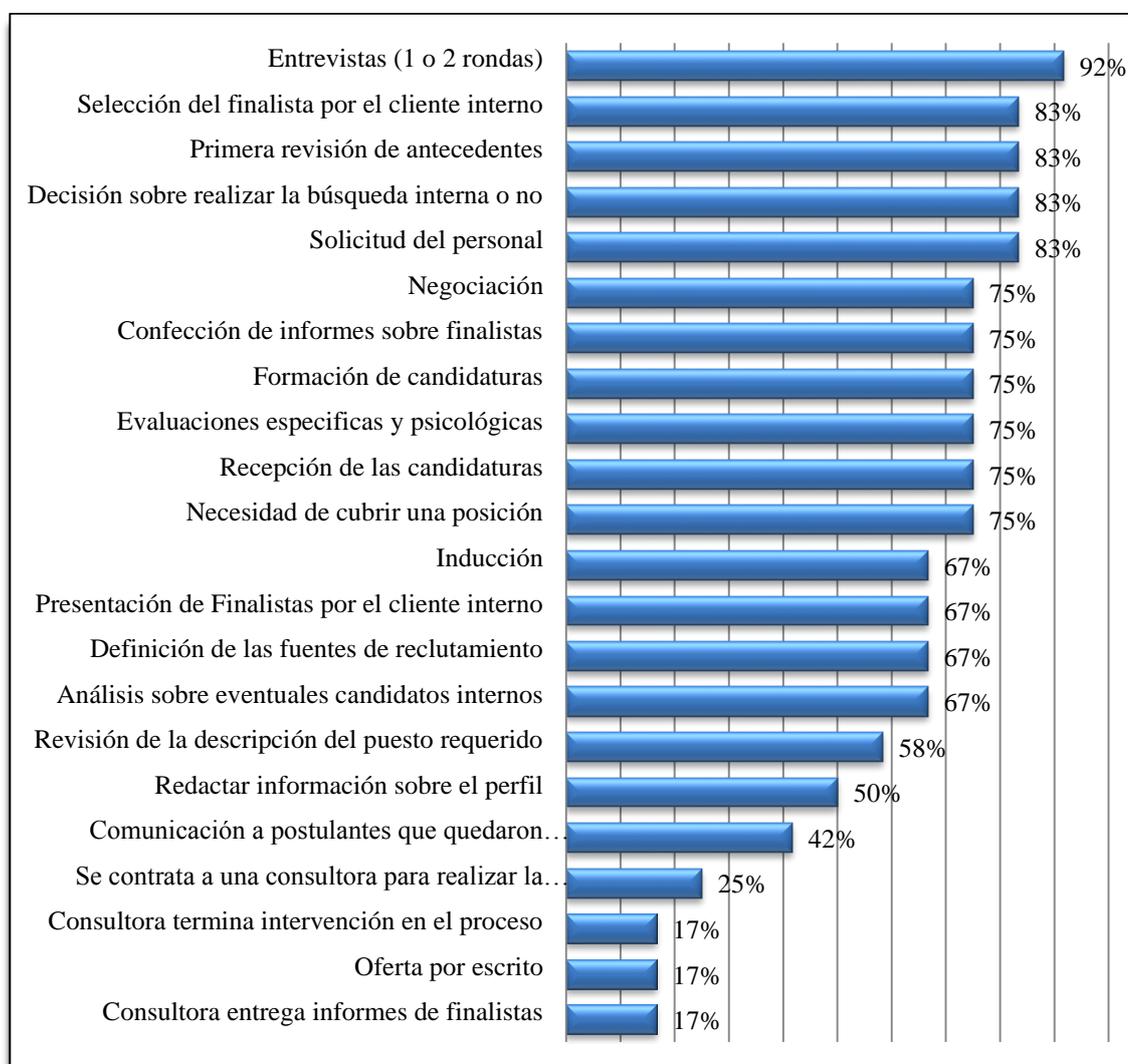
Gráfico VI. 16: Asunción. Indicadores que podrían utilizarse para medir el proceso de inclusión laboral. AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

En el siguiente gráfico, se observan los procesos comunes identificados por las empresas encuestadas, utilizadas en el proceso de inclusión laboral.

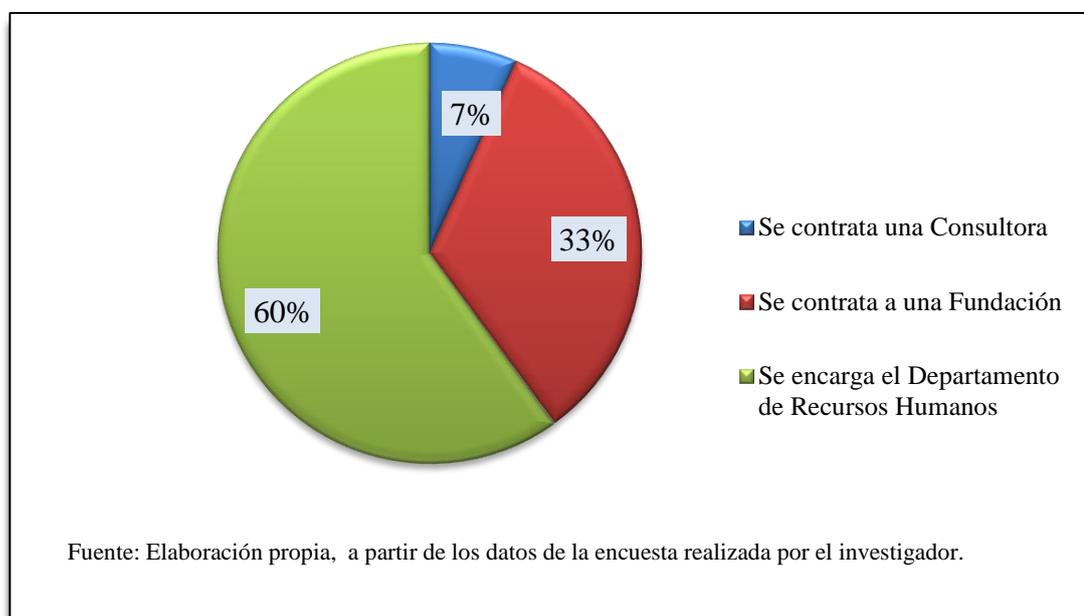
Gráfico VI. 17: Asunción. Etapas utilizadas en el proceso de inclusión laboral en empresas privadas. AÑO 2013



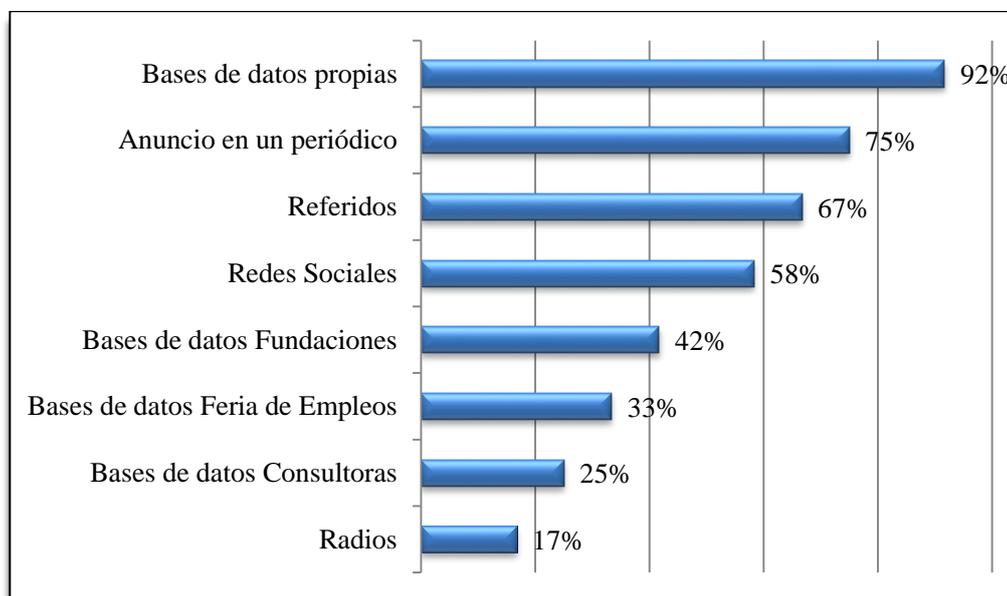
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

Pues bien, el 92% de las empresas realiza entrevistas de primera y segunda ronda. Por otro lado, el 83% son seleccionados, los 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.

Gráfico VI. 18: Asunción. Responsables de la ejecución del reclutamiento y selección de Personas con Discapacidad (PcD). AÑO 2013



De la misma manera, en el siguiente gráfico se observa 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.

Gráfico VI. 19: Asunción. Canales de reclutamiento de postulantes. AÑO 2013

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la encuesta realizada por el investigador.

Por último, en el gráfico se observan los canales de reclutamiento que las empresas encuestadas utilizan en la etapa de reclutamiento de postulantes. Cabe 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 y 17% radios.

En este sentido, es pertinente mencionar que tener un modelo o marco a seguir, ya sea estándar o adaptado a cada empresa, puede facilitar la gestión del proceso; según se menciona en la guía práctica para la elaboración de un programa de integración laboral de Personas con Discapacidad de Acción RSE.

En este contexto, el autor plantea un modelo que contiene varios pasos, que a su entender debiera contener el modelo a seguir. Asimismo, características que colaborarán, para gestionar la inclusión e integración socio laboral de Personas con Discapacidad (PcD), por medio de acciones concretas, que permita a las personas

desarrollar su capacidad, el deseo, la actitud para propiciar y generar oportunidades de mejora a integrantes del proceso y en todas las partes.

Comparativamente con otros modelos utilizados en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad, sugerido por Jordan (2005), en donde plantea un 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.

Pues bien, él se basa la integración total, con salarios y beneficios desde el primer momento, ubicando a la persona en un empleo antes de proporcionarle el entrenamiento, con rechazo cero, apoyo flexible a lo largo de la vida laboral y posibilidad de elección por parte de la persona.

Por esta razón, Jordán cree que es la más integradora (lleva al empleo normalizado); ya que ofrece una vía de acceso al empleo, en condiciones normalizadas para un gran número de Personas con Discapacidad, (Jordan de Urries, 2005).

Así pues, el modelo planteado por Jordán, si bien es ambicioso en plantear la normalización de la inclusión desde el primer momento, tiene añadido complejidades y mucha incertidumbre, especialmente durante el proceso. Este carece de una metodología de operacionalización en la instalación del modelo, alineado a la cultura y a la estrategia superior de la empresa u organización, que iniciaría el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad y la ausencia de indicadores para medir el proceso, que permita impulsar acciones de mejora de la experiencia inclusiva.

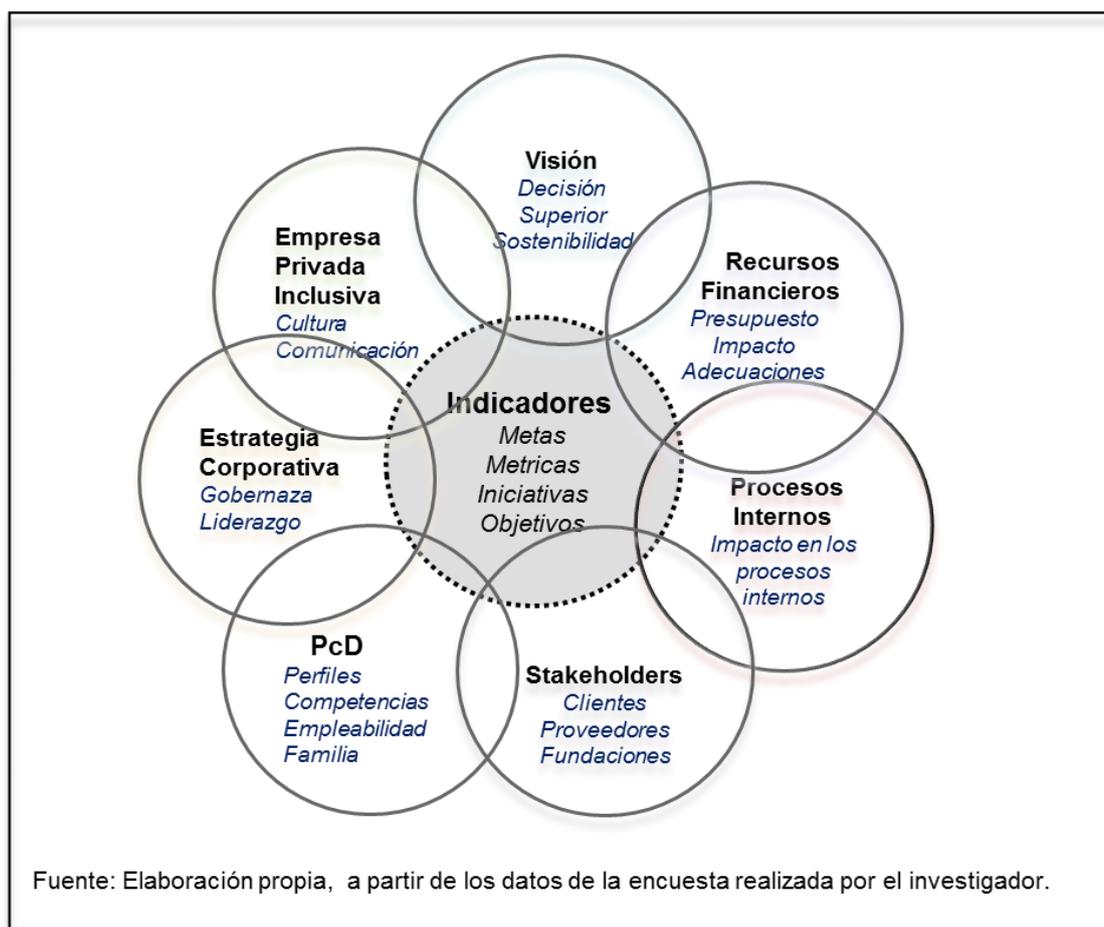
El enfoque puesto en la igualdad y no en la equidad de condiciones, subjetiviza el proceso, dejando a la suerte o a la buena intención, si bien es una situación loable y altruista, para el autor de la investigación, no aporta a la sostenibilidad, el crecimiento y contribución que la Persona con Discapacidad incluida debiera experimentar, siendo esta situación la normalidad buscada.

Sin embargo, el modelo sugerido por el autor, denominado “PROCESO BÁSICO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON

DISCAPACIDAD (PcD) EN EMPRESAS PRIVADAS", contiene dimensiones, herramientas y espacios considerados, clave para el éxito del proceso y como resultado final la inclusión total de la Persona con Discapacidad (PcD), dentro de la Empresa Privada.

A continuación, se gráfica el ecosistema inclusivo², en donde se alojará el modelo.

Diagrama VI. 1: Asunción. Ecosistema Inclusivo. AÑO 2013



² Ecosistema Inclusivo, se refiere a todas las dimensiones, partes, herramientas, expectativas y objetivos que de alguna manera participan o son impactados por causa o efecto durante el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD) en empresas privadas objetos de este estudio.

En el gráfico se visualizan, las partes del ecosistema inclusivo, la Visión, la Estrategia Corporativa, el Presupuesto, los procesos internos clave y no clave, la Cultura Empresarial, La Persona con Discapacidad (PcD), los Stakeholders y, por último, los *Indicadores* que unen, alinean y vinculan todas las partes; permitiendo su gestión. En primer lugar, es fundamental que exista una definición superior, de incluir en el proceso de integración laboral de la empresa privada, a Personas con Discapacidad (PcD). La alineación a la visión, asegura la gobernanza corporativa³³. Por otro lado, la Estrategia Corporativa contribuye a la sostenibilidad de la empresa privada en el tiempo y su formalización en un ambiente propicio, para la instalación de modelos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD), como es el caso de este planteo.

En este sentido, es importante señalar que, la ausencia de un presupuesto o bien que este sea limitado, imposibilita desarrollar cualquier tipo de acción relacionado al tema. Este está directamente vinculado a una contraprestación monetaria, que recibirá la Persona con Discapacidad (PcD) y al servicio que la Empresa Privada Inclusiva pretende percibir.

Del mismo modo, la cultura empresarial cumple una función fundamental dentro del proceso. Si bien, en principio pudiese haber resistencia, el modelo planteado sugiere algunas técnicas que podrían ser utilizadas para que se minimice la resistencia y se pueda superar el escollo, que podría ocasionar problemas de integración o rechazo; poniendo en riesgo el éxito del proceso. Así también, la Persona con Discapacidad (PcD) deberá contar con el perfil y competencias mínimas para ocupar la posición en especial la actitud, las ganas de aprender y entender su rol dentro del proceso. Por otro lado, se debe llevar en cuenta el impacto que tendrá en los Stakeholders de la empresa, el modelo plantea algunas acciones, que podrían ayudar a gestionar las expectativas o dudas que se podría generar.

³³ El conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa (corporación). También incluye las relaciones entre los muchos agentes implicados en ellas (desde la propiedad a la dirección, los controladores externos, acreedores, inversores, clientes, suministradores, empleados y el entorno y la sociedad entera)

Así pues, los indicadores que se alojan en el centro, recogerán los resultados alcanzados y servirán de herramienta, para gestionar los ajustes y alcances para lograr los objetivos propuestos.

Si bien, el “PROCESO BÁSICO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD) EN EMPRESAS PRIVADAS”, de por sí, pudiera ser utilizado como una herramienta para gestionar y asegurar el éxito de los procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad en empresas privadas. Lo ideal y recomendable es alinear e incluir partes del modelo a la estrategia corporativa, logrando así, impactar directa o indirectamente a los indicadores que miden y gestionan los alcances de la estrategia.

En este sentido, aquellas empresas que llevan procesos formales de planificación estratégica; utilizando por ejemplo el Balanced Scorecard como Metodología Técnica, sean las que más rápido y fácil logren integrar el modelo planteado. Esto, por medio del desdoblamiento de la estrategia⁴ o las Iniciativas Estratégicas⁵.

⁴ El desdoblamiento de una estrategia es cuando una empresa separa en partes el Mapa Estratégico, en este sentido la empresa deberá definir conexiones o vínculos que generen las sinergias requeridas. (Kaplan & Norton, 2008)

⁵ Las iniciativas estratégicas son los principales programas de acción centrados en el logro de un objetivo específico o en cerrar una brecha entre el desempeño real de un indicador y su meta. (Kaplan & Norton, 2008)

Diagrama VI. 2: Asunción. Inclusión del Modelo a la Estrategia Corporativa. AÑO 2013



Fuente: Elaboración Propia, Integración del Modelo, al Mapa Estratégico⁶ corporativo por medio de la Iniciativa Estratégica.

En el gráfico, se observa la forma en que se integra el modelo planteado por el autor, al Mapa Estratégico Corporativo, por medio de un Indicador y una Iniciativa

⁶ Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Kaplan & Norton, 2008

Estratégica. La meta, en este caso, es instalar el 100% el modelo en la fecha establecida.

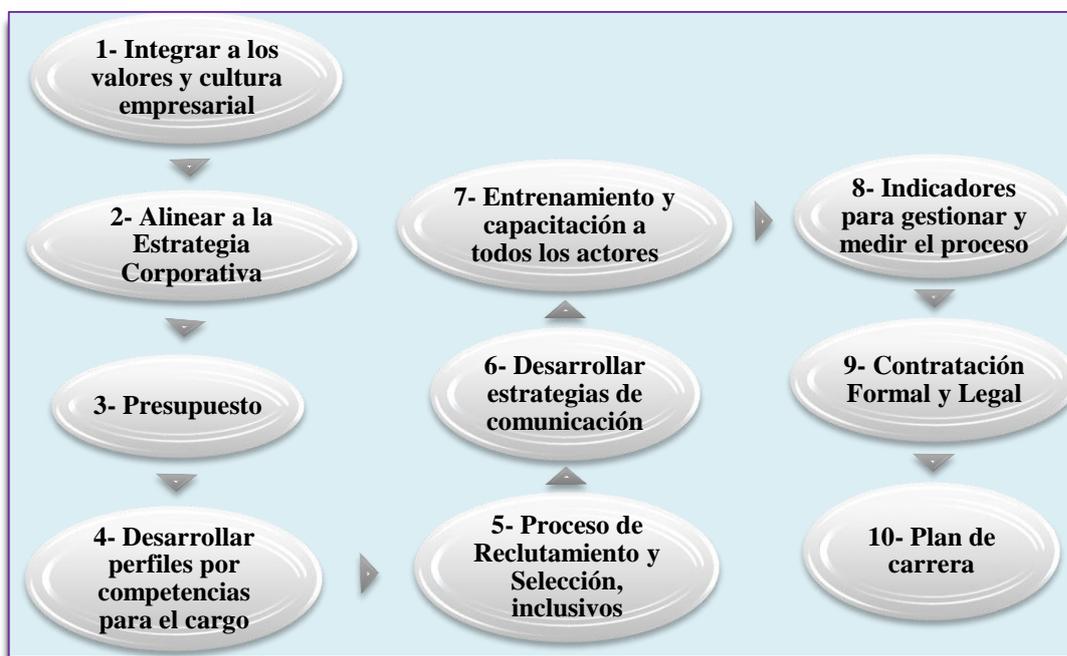
Ya instalada la herramienta, se podría convertir en un proceso clave de la empresa. Si la empresa lo define como proceso estratégico figurará dentro del Mapa Corporativo como un Objetivo Estratégico.

Así pues, el Modelo presentado deberá contar con ciertas características generales, que se detallan:

- En cuanto a los perfiles profesionales, estos debieran ser flexibles y adaptables a los cambios y llevar en cuenta la equidad, en cuanto a las oportunidades y reglas.
- Las fundaciones tienen un rol protagónico y determinado dentro del proceso; ya sea como reclutador, capacitación, un semillero y como experto.
- Se deberá desarrollar informes específicos de las habilidades y potenciales de los candidatos.
- Se deberá incluir a la familia en el proceso.
- Control de los avances, utilizando indicadores, que permitan el logro de las metas.
- Deberá contemplar la integración, vinculación y alineación en las partes del ecosistema inclusivo.

En este sentido, se plantea el siguiente esquema, en donde se pretende visualizar los pasos o etapas del modelo de procesos:

Diagrama VI. 3 : ASUNCION, PROCESO BÁSICO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PcD). AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de la Guía Práctica para Elaboración de un Programa de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Empresas, Acción RSE.

En el **Paso 1**: Integración del deseo de incluir Personas con Discapacidad (PcD), a los valores y a la cultura empresarial:

Se debe fomentar la no-discriminación de cualquier índole, dentro de la empresa. Por otro lado, propiciar debates y darle “valor” a la diversidad como fuente de ventaja competitiva. Así como estimular el trabajo en equipo, respetando y valorando a las personas por lo que son y su contribución al equipo y la empresa. En este sentido, la empresa debe tener un comportamiento basado en el compromiso social y llevar en cuenta su rol y el impacto que sus actos tienen en la comunidad.

Los Directivos deben tomar la decisión y asumir el liderazgo del proceso.

En el **Paso 2**: Alinear a la Estrategia Corporativa.

En este sentido la Empresa Inclusiva deberá darle el sentido estratégico al proceso, el autor propone dos manera de realizarlo, por medio del desdoblamiento de la estrategia e iniciativas estratégicas, se vinculara específicamente con un indicador.

Una vez instalado se lo identificará formalmente como proceso.

En el **Paso 3**: Recursos Financieros para enfrentar los costos de la inclusión.

En este sentido es importante definir el presupuesto financiero que se utilizara durante el proceso, como:

- Reclutamiento y Selección, en el caso que este se tercerice con una Consultora o Fundación. En el caso de utilizar recursos propios se debería absorber en algún Centro de Costo especial para cuantificarlo.
- Capacitación: Horas Hombre, Break, Honorarios.
- Adecuaciones Edilicias y Mobiliarias: es importante definir las adecuaciones necesarias, en base a las especificaciones técnicas que garanticen la equidad e igualdad de condiciones.

En el **Paso 4**: Desarrollar perfiles por competencias para el cargo.

De esta manera, los requerimientos o características de la posición vacante deberán estar basados en el puesto y las competencias que la persona debe tener para cubrir la posición. Esto permitirá alinear a las estrategias organizacionales y el desempeño efectivo de la persona contratada.

Tabla VI. 1: Asunción. Ejemplo de perfil por competencia. AÑO 2013

Puesto de trabajo	Quien puede ejecutar la tarea	Descripción de la tarea	Exigencias Físicas o Psíquicas	Nivel de entrenamiento	Requisitos iniciales
Auxiliar de cobranzas	Personas con Discapacidad Física, leve y moderada	La persona realizará un tipo de trabajo calificado, que consiste en gestionar las cuentas por cobrar, tiene contacto con representante de clientes externos y negocia con clientes internos para llegar a los objetivos de la posición.	La tarea lo realizará sentada, necesitará una movilidad de extremidades superiores, visión próxima, buena atención y concentración, destreza de dedos parcial, pro actividad, compromiso y enfoque a resultados.	La persona deberá pasar por un entrenamiento formal de procesos, bajo la supervisión de un jefe directo.	Sus tareas requerirán de un conocimiento medio y responsabilidad media, experiencia laboral baja, bachiller concluido.

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de la Guía práctica para elaboración de un Programa de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Empresas, Acción RSE.

En el **Paso 5**: Proceso de Reclutamiento y selección, inclusivos con criterios en base a las capacidades del postulante

Es preciso contar con procesos de reclutamiento y selección, que incluya a todas las personas, en igualdad de condiciones; priorizando la capacidad para realizar el trabajo.

En este aspecto, se detallan algunos factores que se deberían tener en cuenta para la óptima gestión de los procesos.

- Sobre los canales de reclutamiento:
 - Elegir líderes que estén a cargo del proceso, su función debe ser atraer y mantener a las personas por sus habilidades.

- Determinar el tipo y cantidad de puesto, que serán asignados a Personas con Discapacidad (PcD).
- Recurrir a fundaciones e instituciones, que agrupan a estas personas y que tienen como objetivo insertarlas en un lugar de trabajo.
- Sobre las entrevistas:
 - Entrevistas individuales: en la cual se evaluarán las características personales y laborales de la persona, con el fin de asegurar que sea idónea para el cargo.
 - Las entrevistas deben ser realizadas por profesionales (Psicólogos/Psiquiatras) que posean las competencias y habilidades, para estimar la potencialidad de la persona.
 - Validación de instrucciones básicas
 - Capacidad de realizar una tarea por periodo determinados de tiempo
 - Tipo y calidad de las relaciones humanas
 - Lenguaje
 - Nivel de comprensión verbal
 - Motricidad gruesa
 - Motivación por el cargo
 - Compromiso e identificación de la organización
 - Actitud
 - Capacidad de desplazamiento en forma independiente y distancia entre su lugar de residencia y el trabajo (recomendable).
 - Habilidades cognitivas y psicomotoras de los potenciales trabajadores para poder planificar la capacitación, horas de trabajo, tareas y seguimiento que recibirán; para que ejerzan adecuadamente sus funciones. Este tipo de informes lo puede generar la Secretaria Nacional por los Derechos Humanos de las Personas con Discapacidad (SENADIS) o los mismos profesionales especializados de las fundaciones e instituciones de las cuales provienen estas personas.

- Entrevistas familiares directos de los candidatos (padres, hermanos y/o hijos, con el objetivo de comprometer a la familia, para cumplir con un rol de facilitadora del proceso.

En el **Paso 6**: Desarrollar estrategias de comunicación

Las empresas deben efectuar un proceso de comunicación interna (hacia sus empleados) y externa (hacia la comunidad para dar a conocer la visión, valores y procedimientos sobre la implementación del programa de inclusión).

Esta comunicación es pertinente; porque existen múltiples concepciones y prejuicios sobre el derecho a trabajar y el desempeño que tienen en sus puestos de trabajo, las Personas con Discapacidad (PcD) y a los empleados,

En este sentido es fundamental el involucramiento y el compromiso de todos los con la visión, valores que justifican y crean las bases para la implementación de un programa de inclusión.

Así pues, se debe preparar a los empleados para que sean gestores de un ambiente propicio, que facilite la integración de Personas con Discapacidad (PcD).

En el **Paso 7**: Entrenamiento y capacitación a todos los actores vinculados en el proceso.

Tiene como propósito, preparar al nuevo empleado en las funciones básicas, que deberá desempeñar en el puesto de trabajo para el cual fue seleccionado.

La programación y planificación de las actividades del entrenamiento debe ser creada en forma conjunta por las personas de la empresa, que estén a cargo de la integración y por el entrenador que capacitará al nuevo empleado.

En el **Paso 8**: Seguimiento por medio de indicadores, para gestionar y medir el proceso, perspectiva empresa y la Persona con Discapacidad (PcD).

Se deben implementar indicadores para acompañar y medir todo el proceso. Estos indicadores deben estar insertados dentro de dimensiones o perspectivas, que

incluyan a todo el microambiente empresarial. Esto permitirá gestionar, efectivamente, la experiencia de la inclusión.

En este sentido, dentro de la investigación se identificaron posibles indicadores que se pueden utilizar para el efecto como:

- a) Cantidad de personas ingresadas por año
- b) Coeficiente: cantidad de personas ingresadas por año, sobre cantidad total de Personas con Discapacidad
- c) Coeficiente: cantidad de Personas con Discapacidad (PcD) activas sobre, cantidad total de personas con y sin discapacidad activas
- d) Índice de rotación
- e) Clima Organizacional sobre la inclusión laboral de PcD
- f) Incremento de Sueldos
- g) Implicación de los compañeros (mentoring)

En el **Paso 9:**

Contratación

Podrían tomarse dos criterios:

- a) Contratar a la Fundación o institución, que recluta a Personas con Discapacidad, como servicio de terceros y que sean ellos los que paguen sus sueldos; cumpliendo con las normas legales vigentes.
- b) O que la empresa contrate, de manera directa, a la persona con Discapacidad, bajo las normas legales vigentes. Aprovechando los incentivos fiscales de la Ley 4962 y 4934.

En el **Paso 10:** Plan de carrera

Tener un plan de carrera es pertinente y relevante, al transcurrir determinado tiempo, que la persona está trabajando, probablemente, tienden a proyectarse y pretender un crecimiento dentro de la empresa, el cual represente mejoras profesionales y económicas.

De esta forma, el modelo puede utilizarse como una herramienta adaptable a las peculiaridades y necesidades de las empresas privadas de Asunción, que iniciaron o están iniciando procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD).

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección, se expondrán las conclusiones finales, aportes y recomendaciones que podrían contribuir a la comprensión del tema y el rol que cumple la estrategia, su medición y seguimiento; por medio de indicadores en el proceso de inclusión de Personas con Discapacidad (PcD) en empresas privadas de Asunción.

Primeramente, y en relación al mercado laboral del sector privado en Asunción, periodo 2013 y llevando en cuenta la cantidad de empleados que las empresas tienen en sus respectivas nóminas, el 55% de estas, tienen más de 500 personas. Si bien, el 45 % restante se dividen en dotaciones que varían entre hasta 50 y 200, no existe una franja predominante, como lo es, en primera instancia el segmento de empresas de más de 500 personas en su nómina de empleados.

En este sentido, las empresas del sector privado de Asunción objetos de este estudio, tienen en su nómina, Personas con Discapacidad (PcD) en diversas franjas de cantidades, siendo la franja de entre 6 y 10 personas incluidas, que representa la predominante con el 55% de los casos. Siguiendo con la misma tesitura, el 27% tiene 1 (una) Persona con Discapacidad (PcD) y, por último, el 18% entre 2 y 5 respectivamente. En este sentido, el 64% de las de las Personas con Discapacidad (PcD) incluidas, tienen una antigüedad de entre 1 y 3 años. Por otro lado, del total de las empresas incluidas, el 50% han iniciado inclusiones laborales de Personas con Discapacidad (PcD) de entre 1 y 3 años; coincidiendo con los resultados anteriores. Esta situación denota relativa estabilidad laboral.

En este contexto, el tipo de discapacidad incluida con mayor cantidad en la población elegida, es la Física con el 63% de los casos. Le sigue con 16% el tipo de discapacidad intelectual, el 11% Sensorial (visual) y con 10% del tipo sensorial (auditiva). Si bien, porcentualmente, existen mayor cantidad de inclusiones con discapacidad física, en el 50% de los casos, las empresas también incluyen Personas con Discapacidad (PcD) de otros tipos. Esta situación es muy alentadora, pues denota un alto grado de adaptabilidad, flexibilidad y compromiso de la empresa, y de las personas que las componen. Por otro lado, no se identificó ningún caso de discapacidad psicosocial u otra no predeterminada en la encuesta.

En relación a la percepción de las empresas privadas, objeto de este estudio, sobre el proceso de inclusión laboral y, en especial, sobre la actitud de los directivos frente a la inclusión laboral de Personas con Discapacidad (PcD). En ambos casos, alrededor del 65% de las empresas perciben, que la inclusión genera espacios de apertura e integración, entre las personas que componen las empresas privadas. De esta manera, el 73% estructura y ejecuta campañas de sensibilización sobre el tema discapacidad en la empresa.

Del mismo modo, el 42% de las empresas encuestadas perciben que, haber incluido laboralmente a Personas con Discapacidad (PcD), influyó en el mejoramiento del clima laboral y el 21%, en el mejoramiento de la imagen y reputación corporativa. Por otro lado, el 82%, percibe que tener una estrategia para llevar a cabo procesos de inclusión laboral, podría contribuir a bajar los costos de selección.

Así mismo, cabe señalar que entre las limitaciones principales para la contratación de Personas con Discapacidad, las empresas privadas, objeto de este estudio, perciben que el 32% obedece a la falta de adecuación edilicia o infraestructura adecuada. El 20% percibe la ausencia de Políticas Empresariales adecuadas, que propicien la inclusión. Y el 16%, percibe que los perfiles o competencias limitadas son algunas de las dificultades identificadas; para la contratación de Personas con Discapacidad (PcD).

Por otro lado, el 91% de los representantes de las empresas inclusivas, objeto de este estudio, encuestadas y que, en su mayoría, son del área de Recursos Humanos, perciben que, incluir laboralmente a Personas con Discapacidad (PcD), contribuye a la marca empresa frente a sus clientes. Esta situación denota la importancia y, posiblemente, su aporte al posicionamiento estratégico de la marca, frente a sus clientes.

Así también, es importante destacar que la mayoría de las empresas encuestadas, objeto de este estudio, gestionan inclusiones formales, tienen políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); es decir, están inmersas en un ecosistema de gestión profesional, con un alto grado de compromiso social. Todas las empresas encuestadas tienen un responsable y un área de gestión de talentos, las que, en su

mayoría, se ocupan de impulsar las inclusiones en un 60% y el 33% de los casos delega a una Fundación, el Proceso de Búsqueda y Selección.

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) y el 40% otros indicadores. 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.

Del mismo modo, se identificaron en todas las empresas, etapas o procesos similares; siendo las más comunes entre sí: las entrevistas, selección por el cliente interno, primera revisión de antecedentes, solicitud de personal requerido. Estas se encuentran en el 83% de las empresas encuestadas.

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.

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). Esto, por medio de la utilización de 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, el Ecosistema Inclusivo plantea dos dimensiones: 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.

En la dimensión interna del ecosistema inclusivo, se encuentran 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 labora 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, 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. En este sentido, 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.

VIII. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Acción RSE. (2005). *Integración laboral de Personas con Discapacidad - Guía práctica para empresas*. Santiago: Acción RSE.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: basado en las competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos humanos. En M. Alles, *Dirección Estratégica de Recursos humanos* (págs. 168-169). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). Selección por Competencias. En M. Alles, *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Barroso, F. (2007). *Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras*", *Ingeniería, Revista Académica de la Facultad de Ingeniería. Universidad Autónoma de Yucatán, vol 11, núm.* Yucatan: Revista Academica de la Facultad de Ingenieria .
- Barroso, T. (2007). Responsabiliadd Social Empresarial Concepto y Sugerencias para su aplicación en Empresas Constructoras. *Ingenieria Revista Académica*, 65-72.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para Economía, Administración, Ciencias Sociales y Humanidades*. México: Pearson Educación de Mexico.
- Cervera, I. C. (2007). Igualdad, no discriminación y discapacidad: Una visión integradora de las realidades Española y Argentina. En A. P. Ignacio Campo y Cervera. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Christensen, Andrews & Guth. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. *Harvard Business School*.

- Comite Español de representantes de peronas con discapacidad. (2006). *Aproccimación a la realidad de Personas con Discapacidad en Latinoamerica*. Madrid: Graficas Alvani.
- Constituyente. (1992). *Constitución Nacional de la República del Paraguay*. Recuperado el 15 de 09 de 2011, de <http://www.constitution.org>: <http://www.constitution.org/cons/paraguay.htm>
- Corominas, j. (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- De la Cuesta, M. (2010). *Derechos Humos y Relaciones Laborales*. La Coruña: Netbiblo.
- Drucker, P. (1954). *Ther Practice of Managment*.
- Estrategia Española sobre la Discapacidad. (2012). *Estrategia Española sobre la Discapacidad 2012-2020*. Madrid: Real Patronato sobre la Discapacidad.
- Figueroa. (2004). El impacto social de las enfermedades crónicas y las discapacidades en la familia. *HIES (Bol Clin Hosp Infant Edo Son, 63-67*.
- Fitz-enz, J. (1999). Como medir la gestion de Recursos Humanos. En J. Fitz-enz, *Como medir la gestion de Recursos Humanos* (pág. Capitulo V 70 y siguientes). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estrategica*. México: Pearson Educación.
- FUNDACIÓN SARA KI. (09 de 06 de 2013). *FUNDACIÓN SARA KI*. Obtenido de FUNDACIÓN SARA KI: <http://www.saraki.org/>
- Fundación Solidaridad. (09 de Junio de 2013). *Fundación Solidaridad*. Obtenido de <http://www.fundacionsolidaridad.org.py/>
- FUNDIPE. (2007). *Empleabilidad*. Madrid: Fundipe.

- Galvez, E. (2009). La inclusión social y laboral de las Personas con Discapacidad intelectual mediante los programas de empleo con apoyo.
- Garcia Ferrer, G. (2012). Investigación Comercial. En G. Garcia Ferrer, *Investigación Comercial* (págs. 49-50). España: ESIC Business Marketing School.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Jordan de Urries, B. (2005). *Inserción Laboral de Personas con Discapacidad*. Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca.
- Jordi Morros, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.
- Julio Jacobo Waiselfisz. (2012). *Mapa da Violencia*. Sao Pablo: CEBELA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: CAYFOSA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008). *Mapa Estratégico*. Barcelona: Granica SA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). Cuadro de Mando Integral. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (págs. 19-172). Barcelona: Brosmac.
- López, M. A. (2005). *Capital Humano como Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Gesbil, Sll.
- Minzberg, H., Bruce, A., & Joseph, L. (1998). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Montero, G. (2009). *Estrategias para facilitar la inserción laboral de Personas con Discapacidad*. San Jose: Universidad Estatal a Distancia, EUNED.
- Muñiz R., G. (2011). *Estrategias y Técnicas para la Inclusión (SECURITAS)*. SECURITAS. Colombia: SECURITAS.

- Naciones Unidas - Informe General. (2011). *Situación de la Convención sobre los derechos de las. Propia.*
- Naciones Unidas. (2011). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad Protocolo Facultativo.* Asunción: Fundación Saraki.
- O'Brien, J. (1990). *Supported Employment for People with Severe Disabilities.* Syracuse: Responsive Systems Associates.
- Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad.*
- Perez, E. R. (2008). Empleabilidad, cambios, exigencias, psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 321-334.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 7.
- Quinn, G., & Degene, T. (2002). *Informe sobre Derechos Humanos y Discapacidad.* Gerard Quinn y Theresia Degener.
- (s.f.). Responsabilidad Social Corporativa .
- Rojas Soriano, R. (1995). Investigación Social. En *Investigación Social "Teoría y Praxis"* (pág. 182). México.
- Rojas Soriano, R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. En R. Rojas Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales* (págs. 260-297). México: Plaza y Valdez.
- Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS). (2011). *Plan Estratégico Nacional para la inclusión social de Personas con Discapacidad y sus familias.* Panamá: Gobierno de Panamá.
- SECURITAS. (2009). *Estrategias y Técnicas para la Inclusión* . SECURITAS.
- Stiker, H. (1999). Una historia de la discapacidad. En A. A. William Sayers, *Una historia de la discapacidad.* Michigan: The University of Michigan Press.

Tzu, S. (400 A.C.). El arte de la guerra.

Waiselfitz, J. J. (2012). *Mapa de la Violencia*. Sao Pablo: Instituto Sangari.

Xeiso. (24 de 05 de 2013). *Xeiso (Red de Entidades de Inserción sociolaboral de Osona)*. Obtenido de Proyecto Osona Inclusiva: http://www.ccosona.net/xeiso/proyecto_osona_inclusiva.html

IX. ANEXOS Y APENDICES

a) Formulario I (Empresa)

MBA –UNA Certificado por la FCE- UBA

TEMA: "Estrategias e indicadores utilizados por empresas privadas inclusivas, en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad"(empresa).

Principio del formulario

Denominación de la Empresa

Rubro

Cargo o función que ocupa usted dentro de la empresa *

Cantidad de personas, que trabajan en la empresa *

- Hasta 50
- Entre 51 y 100
- Entre 101 y 200
- Entre 201 y 500
- Más de 500

Cantidad de Personas con Discapacidad, que trabajan en la empresa *

- 1
- Entre 2 y 5
- Entre 6 y 10
- Más de 10

Tipo de discapacidad de las persona,s que trabajan en la empresa. *

- Física
- Intelectual
- Sensorial (auditiva)
- Sensorial (visual)
- Psicosocial
- Otro:

Indicar desde hace cuánto tiempo hay Personas con Discapacidad, trabajando en la empresa *

- Menos de 3 meses
- Entre 4 y 12 meses
- Entre 1 a 3 años
- Más de 3 años

¿La empresa cuenta con una estrategia definida para los procesos de selección e incorporación de nuevas personas? *

Para Alles M. A.(2006), que en su libro 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 estos, más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Se debe tener en cuenta la información, mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Por otro lado, menciona que existe una diferencia entre reclutamiento y selección; siendo, entre otras cosas, el reclutamiento la convocatoria de candidatos. Una actividad de divulgación, de modo a atraer, de manera selectiva, a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente que es la selección, conceptualizada por la autora como la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido; para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Estos candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

- SI
- NO

Si cuenta con una estrategia, especificar cuál es y si no, cuenta con estrategias establecidas, describir sintéticamente cómo se desarrolla el proceso de selección e incorporación del personal. *

Porter (1996) refiere que la estrategia es la configuración de un sistema de actividades singular, que posiciona a la empresa en su sector para lograr una rentabilidad superior.



¿Se utiliza la misma estrategia, proceso o procedimiento, para incluir a PcD? *

En su libro: Responsabilidad Social Corporativa, Jordi Morros enfatiza que las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, facilitan la contratación de Personas con Discapacidad (Jordi Morros, 2005).

SI

NO

En el caso de que la respuesta sea "NO", favor especificar los puntos en que se diferencian.

Las diferencias pueden ser identificadas en cualquier parte del proceso, forma, roles, manera de, personas que participan en el proceso, etc...



¿Ud. cree que, teniendo estrategias o políticas de inclusión laboral podrían reducir o mejorar los costos de la selección? *

SI

NO

¿Se realizó actividades de sensibilización y/o capacitación sobre "Discapacidad" en la empresa? *

- SI
- NO

¿La empresa cuenta con indicadores pre-determinados para medir resultados de desempeño del personal? *

- SI
- NO

Si su respuesta es Sí, ¿Se utilizan los mismos indicadores con las Personas con Discapacidad?

- SI
- NO

¿En la empresa existe una política o plan estratégico de RSE (Responsabilidad Social Empresaria)? *

- SI
- NO

¿La empresa tiene una política de inclusión laboral de PcD (Personas con Discapacidad)? *

- SI
- NO

¿Ud. considera que el tener un plan para el proceso de selección, mejora los resultados de la inclusión, desempeño y continuidad de la PcD? *

estrategia, procedimiento, políticas

- SI
- NO

¿En la empresa, al contratar a una PcD, se le informa sobre las expectativas que se tiene de la misma y cómo será evaluada? *

- SI
- NO

¿En general, según su percepción, cuál es la actitud de los compañeros cuando se incluye a una PcD en la empresa? *

Puede elegir varias opciones!!

- Discriminación/rechazo
- Apertura/integración
- Temor sobre el trato y relacionamiento
- Indiferencia
- Otro:

¿En general, según su percepción, cual es la actitud de los directivos cuando se incluye a una PcD en la empresa? *

Puede elegir varias opciones!!

- Discriminación/rechazo
- Apertura/integración
- Temor sobre el trato y relacionamiento
- Indiferencia
- Otro:

En caso de conflicto, llegadas tardías, faltas sin justificar u otros incumplimientos por parte de los funcionarios con discapacidad, se procede de la siguiente manera: *

Puede elegir varias opciones!!

- Se le brinda un trato especial
- Se aplica la misma política de RH a todos por igual, personas con y sin discapacidad
- Se analiza caso por caso y si hay razones justificadas relacionadas a la discapacidad de la persona, se tiene consideración especial.
- Otro:

¿Qué busca la empresa al contratar a una PcD ? *

Puede elegir varias opciones!!

- Respetar los derechos humanos
- Ser inclusivos
- Respetar la diversidad y dar oportunidades
- Ganar prestigio
- Ser responsables socialmente
- Tener visibilidad
- Ser más competitivo
- Posicionamiento de la marca
- Reconocer su Compromiso Social, hacerse cargo de sus acciones
- Otro:

Usted piensa, que el haber incluido laboralmente a PcD en su empresa influyó en: *

Puede elegir cualquier opción de la lista o agregar las que le parezca pertinente.

- El mejoramiento del clima laboral
- El mejoramiento de la imagen y reputación corporativas
- El decaimiento del rendimiento del equipo de trabajo
- El aumento del rendimiento del equipo de trabajo
- Nada
- Otro:

Cita ventajas o efectos positivos (si hay) de contar con PcD, en el plantel de funcionarios de la empresa

Cita desventajas o efectos negativos (si hay), que representa el tener a PcD, en el plantel de funcionarios de la empresa

¿Cuál es la motivación de la empresa para contratar a Personas con Discapacidad? *

De esta lista de indicadores ¿cuáles cree Ud. qué podría utilizarse para medir el proceso de inclusión laboral en su empresa? *

Puede elegir varias opciones!! o agregar procesos o etapas que no están en esta lista que le parezca pertinente. Según (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2009), los indicadores del resultado estratégico pueden presentar una panorámica equilibrada de la estrategia. 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. Por otro lado Martha Alles, en su libro Selección por Competencias lista una serie de indicadores que podrían utilizarse en la investigación (Alles M. , Selección por Competencias, 2006)

- Promedio de Búsquedas mensuales
- Ctd. de personas entrevistadas por búsqueda
- Ctd. de Búsquedas por selector

- Días promedio por búsqueda
- Ctd. de búsquedas de diferentes niveles de complejidad
- Costo por búsqueda
- Índice de rotación
- Tipo de búsqueda por fuente
- Candidatos entrevistados por fuente
- Candidatos seleccionados por fuente
- Cantidad de anuncios publicitarios
- Costo por candidato
- Tiempo por búsqueda por periodo
- Tiempo transcurrido desde el momento solicitado hasta su incorporación
- Ctd de personas incorporadas y que pasan el periodo de prueba
- Índice de satisfacción del cliente interno
- Otro:

¿Cuál cree que es el factor limitante para la contratación de PcD aumente en proporción a las PsD? *

Puede elegir varias opciones!! o agregar procesos o etapas que no están en esta lista que le parezca pertinente.

- Económico
- Edificio-Infraestructura
- Política de la empresa
- No hay vacancia

- No contribuyen de la misma manera que las PsD
- Ausencia de Incentivos Fiscales
- Perfiles con competencias limitadas
- Otro:

¿El hecho de realizar inclusiones de PCD en su empresa, ayudó al posicionamiento de la marca frente a sus clientes? *

Si eligió la opción "Tal vez" describa los motivos.

- SI
- NO
- Tal vez

De este listado de procesos marque ¿cuál de ellos está presente en la empresa? En caso de que en su empresa exista un proceso distinto favor, agréguelo. *

Puede elegir varias opciones, puede agregar aquellos procesos o etapas que les parezcan pertinentes.

- Necesidad de cubrir una posición
- Solicitud del personal
- Revisión de la descripción del puesto requerido
- Redactar información sobre el perfil
- Se contrata a una consultora para realizar la búsqueda.
- Análisis sobre eventuales candidatos internos
- Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no
- Definición de las fuentes de reclutamiento

- Recepción de las candidaturas
- Primera revisión de antecedentes
- Entrevistas (1 o 2 rondas)
- Evaluaciones específicas y psicológicas
- Formación de candidaturas
- Confección de informes sobre finalistas
- Consultora entrega informes de finalistas
- Presentación de Finalistas por el cliente interno
- Selección del finalista por el cliente interno
- Negociación
- Oferta por escrito
- Comunicación a postulantes que quedaron fuera del proceso
- Consultora termina intervención en el proceso
- Inducción
- Otro:

¿Quién se ocupa de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de las PcD? *

Puede elegir varias opciones o agregar procesos o etapas, que no están en esta lista que le parezca pertinente.

- Se encarga el Departamento de Recursos Humanos
- Se contrata una Consultora
- Se contrata a una Fundación
- Otro:

¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utiliza su empresa, para iniciar el proceso reclutamiento de postulantes. *

Puede elegir varias opciones o agregar procesos o etapas que no están en esta lista que le parezca pertinente.

- Anuncio en un periódico
- Redes Sociales
- Radios
- Bases de datos propias
- Bases de datos Feria de Empleos
- Bases de datos Fundaciones
- Bases de datos Consultoras
- Referidos
- Otro:

¿La posición, puesto o tarea a realizar por la PcD? *

- Existía con anterioridad
- Se creó con la contratación
- Se modificó o adecuo a la PcD
- No sabe
- Otro:

¡Agregue algún comentario si lo desea!



Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Final del formulario

Con la tecnología de  Drive

b) Formulario II (PcD)

MBA –UNA. Certificado por la FCE- UBA

TEMA: "Estrategias e Indicadores de resultados utilizados por empresas privadas en el proceso de inclusión laboral de Personas con Discapacidad""PcD"

Denominación de la Empresa

Cargo que ocupa dentro de la empresa *

Indicar desde hace cuánto tiempo trabaja en la empresa. *

- Menos de 3 meses
- Entre 4 y 11 meses
- Entre 1 a 3 años
- Más de 3 años

¿Cómo se enteró de la necesidad o vacancia en esta empresa? *

- A través de un anuncio en medios de comunicación
- Mediante una Fundación
- Me contaron familiares y/o amigos
- Otro:

¿Cómo sus datos o CV llegaron a la empresa? *

- Presenté mi CV en una Fundación por iniciativa propia
- Presenté mi CV a la empresa por iniciativa propia
- Presenté mi CV en una Fundación respondiendo a un anuncio
- Presenté mi CV en la Empresa respondiendo a un anuncio
- Otro:

¿Cuánto tiempo duraron las entrevistas? *

Estimativo

- hasta 15 minutos
- hasta 30 minutos
- Más de 30 minutos
- Más de 1 hora

¿Entendió los términos de la contratación en cuanto a su salario, horario, procedimientos, políticas en general? *

- Bien claro
- No entendí y hasta ahora no entiendo ciertas cosas
- No entendí al principio, luego si

¿Ud. cree, que su tarea es útil para la empresa? *

- SI
- NO
- TAL VEZ
- NO SE

¿Se sintió discriminado durante el proceso de selección? *

- SI
- NO

¿Ud. cree que tiene las mismas oportunidades para acceder a ascensos, aumentos de salario que las personas sin discapacidad? *

- SI
- NO

¿Usted respondió eso por qué? *

Se refiere a la pregunta anterior ;)

- Me informaron que puede ser así
- Yo creo que puede ser así
- Otro:

¿Durante el proceso de inclusión recibió las instrucciones y capacitaciones para hacer las tareas adecuadamente? *

- SI
- NO

¿Una vez que comenzó a trabajar, sus compañeros le trataron adecuadamente? *

- SI
- NO

¿En la empresa recibe capacitaciones, entrenamientos o actualizaciones cada cierto tiempo? *

- SI
- NO

¿En la empresa, evalúan su desempeño? *

- SI
- NO

¡Agregue algún comentario si lo desea!

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  Drive