



Beneficios de la Inclusión, una Perspectiva Organizacional

Beneficios de la Inclusión, Una Perspectiva Organizacional

Resumen

Actualmente, las empresas deben enfrentan a diversas presiones, tanto internas como externas, esto hace que las organizaciones estén constantemente buscando nuevas herramientas de gestión que les permita mejorar sus resultados de una manera innovadora y con foco en el largo plazo. En este sentido, “Beneficios de la inclusión, una perspectiva organizacional” propone hacer de la inclusión laboral de personas con discapacidad una nueva herramienta gestión para crear valor compartido. El objetivo principal, es romper con el paradigma de quienes ven la inclusión como una acción de beneficencia y explorar los beneficios corporativos en términos de incremento de la productividad, mejoras en el clima laboral, trabajo en equipo e imagen corporativa, todo esto desde una perspectiva de negocios. Finalmente se exponen algunos casos de éxito a modo de ejemplo.

Abstract

Currently companies face pressures that come from multiple fronts, this means that organizations should constantly look for new management tools in order to enable them to improve their both economical and non-economical results in an innovative way and with a long-term vision. In this sense, “Beneficios de la inclusión, una perspectiva organizacional” proposes making inclusion a new management tool to create shared value. The main objective of the ideas presented here is to break the paradigm of those who see the inclusion as a charitable action. It explores the corporate benefits of inclusion with a business lens, in terms of increased productivity, and improvements in the work place, teamwork and corporate image. Finally, through concrete examples, the inclusion’s positive impacts on the companies, their workers and the community are shown.

Key words: Inclusión Laboral, Valor Compartido, Evaluación Económica Inclusión, Beneficios Inclusión, Aha!Global Consulting,

Introducción

Actualmente las empresas enfrentan presiones provenientes de diversos frentes, mercado más competitivo, trabajadores diversos, clientes más selectivos, conscientes e informados, una comunidad exigente que se hace escuchar y un marco regulatorio más estricto, entre otros. A esto se suma, la percepción que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad y que durante los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos.

De acuerdo al economista y Profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, una buena parte del problema se encuentra en las mismas compañías, las que siguen atrapadas en un enfoque anticuado que ha surgido a lo largo de las décadas pasadas. Siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito en el largo plazo (Porter & Kramer, 2011).

Es ahí cuando surgen diversas teorías, modelos y herramientas que ofrecen solución a los problemas empresariales, muchas de ellas que hacen sentido y otras no tanto, sin embargo, hay una en particular que este documento destaca, por un planteamiento de similares bases. Se trata de The Golden Circle, teoría propuesta por el autor Simon Sinek en su libro: “Start with Why”. En ella se explica cómo los consumidores actuales toman sus decisiones de compra y que lo importante ya no es qué se vende o cómo se vende, sino el por qué se vende.

Cuando las empresas comunican cuál es su propósito y cuáles son sus valores y creencias, logran inspirar a sus consumidores y activan en ellos un área del cerebro que no es racional. Algunos ejemplos son: los productos de Apple y la fidelización de sus clientes, la nueva generación de trabajadores, que buscan un trabajo con sentido, y los actuales proveedores, quienes escogen dónde posicionar sus productos. Las decisiones ya no son sólo con base en la mayor rentabilidad, su menor costo o su mejor precio; sino que con base en motivaciones, gratificaciones y el valor adicional a una simple transacción. Este planteamiento no significa despertar el paradigma que cataloga a las empresas como villanas, sino de cómo se reinventan, cómo abordan nuevas soluciones y herramientas de gestión que les permitan a las empresas mejorar sus resultados de una manera innovadora y sustentable en el largo plazo. Sin embargo, esta vez, tomando en consideración la perspectiva de cada uno de sus stakeholders.

En este sentido, una solución cada vez más aceptada y popular entre las empresas, es la que plantea el **principio del valor compartido**: un nuevo enfoque estratégico que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad (Porter & Kramer, 2011). Esto impulsa una oleada de innovación y crecimiento de la

productividad en la economía global, otorga una nueva forma al capitalismo y su relación con la sociedad y ayuda a crear valor compartido como una mejor oportunidad para volver a legitimar a las empresas (Porter & Kramer, 2011).

1.1 De la RSE Clásica al nuevo Principio de Valor Compartido

Cuando hablamos de responsabilidad social empresarial (RSE) surgen inmediatamente dos asociaciones mentales inevitables. La primera es que las empresas tienen áreas de RSE como medida de compensación por las cosas terribles que hacen en contra de la sociedad. La segunda es que los únicos problemas que enfrentan son los medioambientales. Sin embargo, la responsabilidad social empresarial va mucho más allá de eso. Ya no se trata de hacer el bien, ni de filantropía o del cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social empresarial está evolucionado para transformarse en un medio que permite a las empresas crear valor para ellas y para todos sus stakeholders.

En un enfoque clásico, la RSE es considerada como un gasto necesario y que ha surgido principalmente para mejorar la reputación de las firmas. En este sentido, pone los problemas sociales fuera de la empresa y éstos son tratados como algo diferente que corre por un carril distinto. Es decir, las actividades del tipo RSE no son vistas como parte del negocio y, por supuesto, se cree que no tienen injerencia en los resultados de la compañía. Mucho menos se consideran como parte integral del negocio, donde muchas veces la RSE es vista como una piedra de tope que impide maximizar las utilidades de la firma.



En el nuevo enfoque, la RSE es vista como una actividad estratégica que asegura el éxito sustentable de las organizaciones. Es posible indicar que la RSE se considera estratégica cuando permite alinear los esfuerzos para maximizar los beneficios, no sólo las utilidades, convirtiéndose incluso en una ventaja competitiva y en una oportunidad de obtener mejores resultados vía la creación de valor compartido entre la sociedad y las empresas.

Desafortunadamente, el que las empresas comiencen a hacer negocios bajo la perspectiva de valor compartido toma tiempo, pues existen barreras prejuizadas, como la idea que las prácticas sustentables son más costosas y, por tanto, que aumentan los gastos en relación a los competidores. Cabe mencionar que esto no es del todo falso, pues en un escenario de corto plazo, no hay dudas que hacer las cosas mejor cuesta más. Sin embargo, es necesario mirar más allá del día de mañana, del corto plazo. En una mirada un poco más extendida, esto debe ser concebido como una inversión, pues en el largo plazo resulta rentable (Kielstra, 2008).

En síntesis, ya no se trata de compensar, ayudar, hacer lo correcto u optar por la filantropía, se trata de establecer una relación del tipo ganar-ganar, donde tanto la sociedad como las empresas se benefician de la interacción.

2 La Discapacidad como creación de Valor Compartido

Este documento se titula “Beneficios de la Inclusión: Una perspectiva Organizacional”. Quizás este punto, varios esperan entender por qué se plantea que la inclusión laboral de personas con discapacidad genera beneficios para las empresas, y cómo se vincula a los conceptos de creación de valor y responsabilidad social empresarial estratégica. Para ello, es necesario hacer un preámbulo que aclare la definición de discapacidad.

Actualmente, en la literatura existen múltiples conceptos de discapacidad, entre los que se rescatan:



- Según la RAE: Discapacitado: “Dicho de una persona que tiene impedida o entorpecida alguna de las actividades cotidianas consideradas normales, por alteración de sus funciones intelectuales o físicas.” (Real Academia Española, 2015)
- Según WIKIPEDIA: Discapacidad: “Es aquella condición bajo la cual ciertas personas presentan alguna deficiencia física, mental, intelectual o sensorial que a

largo plazo afectan la forma de interactuar y participar plenamente en la sociedad.” (Wikipedia, 2015)

- Según SOFOFA & OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2013). Persona con discapacidad: “Es aquella persona que teniendo una o más deficiencias físicas o mentales (...), al interactuar con el entorno (...), experimenta impedimentos o restricciones para vivenciar una participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás personas.”
- Según la OMS: El término genérico «discapacidad» abarca todas las deficiencias, las limitaciones para realizar actividades y las restricciones de participación, y se refiere a los aspectos negativos de la interacción entre una persona (que tiene una condición de salud) y los factores contextuales de esa persona (factores ambientales y personales). (Organización Mundial de la Salud- OMS, 2011)

Dadas las definiciones y diferencias entre ellas, es posible indicar que la discapacidad es compleja, dinámica, multidimensional y objeto de discrepancia. Pero hay una cosa que si está clara: el concepto de discapacidad ha evolucionado. En las últimas décadas, ha evolucionado desde una perspectiva individual y médica a una perspectiva estructural y social, en el cual las personas son consideradas discapacitadas por la sociedad más que por sus cuerpos. (Organización Mundial de la Salud- OMS, 2011)

La definición sobre la que se determinará este escrito es aquella que entrega la OMS, pues, desde la perspectiva laboral, es necesario entender que las personas con discapacidad deben desarrollar la capacidad de adaptarse al entorno empresarial y, a su vez, que las empresas visualicen que juegan un rol fundamental en las oportunidades o restricciones que tengan las personas con discapacidad de adaptarse y por tanto dejen de ser estigmatizados por la condición y sean incluidos bajo el concepto general de trabajador.

2.1 La Discapacidad en algunas cifras

Se estima que en el mundo alrededor de **1 billón personas** presenta algún grado de discapacidad, lo que representa un **15 por ciento de la población mundial** y **20 por ciento de los pobres** del mundo.

Graficamente, estos datos serían algo como:

15% de la Población Mundial



*20% de la Población en
Condiciones de Pobreza*



Figura 01: Gráfica de cifras internacionales de discapacidad. Elaboración propia.

De este último punto, un 82% de las personas con discapacidad vive por debajo de la línea de pobreza y a menudo carece de acceso a áreas clave del desarrollo, incluyendo salud, educación, formación y empleo (International Labour Organization, 2015). En un desglose a América Latina, cerca del 80% de los niños con discapacidad no tiene acceso a la educación debido a barreras exógenas a su condición, y sólo uno de cada 20 termina la secundaria.

De las personas con discapacidad, unos pocos tienen empleo y están totalmente integrados en la sociedad. De hecho, en América Latina el 70% de las personas con discapacidad no tiene empleo (International Labour Organization, 2014). El porcentaje que trabaja, con frecuencia está relegado a trabajos de bajo nivel y pocos ingresos, con escasa seguridad social y legal, o está segregado del mercado primario del trabajo. Muchos incluso están subempleados. Esta situación afecta su autoestima y muchos se resignan y deciden abandonar sus intentos. Sin embargo, la experiencia demuestra que cuando éstos encuentran trabajos que corresponden a sus capacidades, habilidades e intereses, pueden hacer aportes importantes en el lugar de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2007).

En términos macroeconómicos, excluir a las personas discapacitadas del mundo del trabajo conlleva un costo para las sociedades por lo que respecta al potencial productivo de estas personas, al costo de las prestaciones y pensiones por discapacidad, a las consecuencias para la familia y para los prestadores de cuidados. La OIT estima que esta exclusión puede costar a los países entre el uno y el siete por ciento de su Producto Interior Bruto (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

2.2 La Discapacidad en el contexto Chileno

En Chile se desconoce con certeza la magnitud del problema y por tanto no hay consciencia de la imperiosa necesidad de compromiso de la sociedad en la búsqueda de soluciones que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. Así, el único estudio ampliado que se tiene a nivel país sobre la realidad de la discapacidad en Chile, fue realizado en 2004 por el Fondo Nacional de la Discapacidad. Esas son estadísticas válidas para este documento, teniendo en cuenta que es evidente que en una

década la población de Chile ha variado, considerando posible un aumento incluso de las personas con discapacidad, versus la que será detallada.

Los resultados del ENDISC de 2004, indican que el 12,9% de la población Chilena que presenta alguna discapacidad, lo que equivale a más de 2 millones de personas. Para muchos esa cifra puede sonar algo lejana, pero si se piensa en un partido de fútbol, se encontrarían a tres personas con discapacidad dentro de la cancha.

En términos de educación, sólo el 50% termina la educación básica, sólo un 10% la educación media y menos del 5% accede a la educación superior. Las consecuencias de la falta de escolaridad impactan directamente en la tasa de empleo, pues aunque en Chile el 60% de la población con discapacidad está en edad de trabajar, sólo uno de cada tres logra insertarse laboralmente. En otras palabras, siete de cada diez no logran generar ingresos autónomamente! (Fondo Nacional de la Discapacidad, 2004)

3 Propuesta Aha!: La Gestión de la Discapacidad como Valor Compartido

3.1 El Paradigma de la Inclusión:

Con la cruda realidad descrita en el ámbito de la inclusión laboral, es posible pensar que hay muchas brechas que cerrar y muchas oportunidades que tomar. En este sentido, las características nacionales hacen que se siga pensando en la discapacidad y en la inclusión laboran como actividades relacionadas a la caridad o filantropía. Lo anterior porque siguen existiendo muchas empresas que no realizan contratación de personas con discapacidad por desconocimiento o falta de propuestas en el tema. También hay realidades en las que se contrata a personas con discapacidad sin considerar las actividades que requiere o puede hacer la persona y lo que se requiere para el puesto de trabajo determinado. Esto último termina en un círculo de incomunicación entre la empresa y el trabajador que termina resintiendo la relación, hasta cortarla.

¿Pero por qué el tema de la discapacidad sigue latente como un problema? En el siguiente punto se analizarán las barreras que conlleva el sector empresarial en la contratación de personas con discapacidad.

3.2 Barreras

En términos globales, el tema de la discapacidad puede enfrentar barreras que impidan la participación de sus actores. Tal como lo reporta el Banco Mundial, las personas con discapacidad pueden enfrentar barreras sociales, económicas y cívicas, generadas por variables económicas, legislativas, físicas y sociales de un país. Éstas comprenden desde dificultades de desplazamiento en el sistema de transporte público, acceso a edificios o acceso a la información, entre otros (The World Bank, 2015).

En el ámbito laboral y desde el punto de vista empresarial, de acuerdo a un estudio internacional de Office of Disability Employment Policy (ODEP) de Estados Unidos, las principales barreras o preocupaciones que tienen las empresas a la hora de pensar en contratar a trabajadores con discapacidad son, el costo asociado a esa contratación, la falta de habilidades y de experiencia de las personas con discapacidad, la falta de seguridad que podrían tener en el trabajo y la baja productividad que podrían desempeñar (Sharma *et al.*, 2008). La siguiente tabla resume estas preocupaciones detectadas en el estudio:

Tabla 01: Porcentaje de compañías citando preocupaciones acerca de contratación de personas con discapacidad

Barrera o Preocupación	%	Ranking
El costo de emplear a trabajadores con discapacidad es superior	58,1	1
Trabajadores con discapacidad carecen de habilidades y de experiencia para hacer sus trabajos	49,4	2
Personas con discapacidad podrían no ser tan seguros ni productivos como otros trabajadores	45,7	3
Supervisores no están seguros cómo tomar acciones disciplinarias	44,3	4
Supervisores no están seguros cómo evaluar	40,7	5
Supervisores no están cómodos supervisando a personas con discapacidad	30,8	6

Fuente: Encuesta a empleadores de perspectivas de empleo de personas con discapacidad, ODEP, 2008. 3,797 compañías fueron encuestadas por esta pregunta.

Si bien es cierto que estas preocupaciones son reales y se pueden evidenciar entre la relación de una empresa y una persona con discapacidad, cabe mencionar que cada uno de estos factores pueden ser gestionados en orden de ser mitigados.

En el caso de la preocupación que indica que el costo de emplear a trabajadores con discapacidad es mayor, la misma encuesta señala que las empresas que reclutan frecuentemente a personas con discapacidad presentan una baja en esta barrera (del 60,7% al 44,1%), volviéndose un ítem que preocupa a menos de la mitad de las empresas encuestadas. Esto se debe a que las empresas son más conscientes de lo que significa emplear a una persona con esta condición y de los esfuerzos reales que involucra. Por otro lado, cabe mencionar que en Chile hay instituciones especializadas en apoyar y asesorar en este proceso de contratación, clarificando los costos en los que es necesario incurrir, los tiempos que se deben considerar y las actividades que son necesarias internalizar de manera

paralela al interior de la organización. Una vez superada esta inversión, es necesario indicar que los beneficios asociados a una persona con discapacidad en un trabajo digno y adecuado a sus habilidades, puede ser una fuente de valor única para la organización, convirtiéndose esta inversión inicial en una rentabilidad mayor, que da ganancias económicas concretas al final del periodo. En el próximo punto, Aha! Global Consulting presentará un estudio que da cuenta de esta creación de valor.

En el caso del punto que indica que las personas con discapacidad no cuentan con habilidades o experiencia para desempeñar el trabajo, esto sí una realidad en Chile, al menos a nivel educacional. De acuerdo a la encuesta nacional de discapacidad del 2004 (ENDISC), cerca del 50% de las personas que presenta discapacidad no cuenta con educación básica completa (Fondo Nacional de la Discapacidad, 2004). Por otro lado, el porcentaje de personas con educación superior completa corresponde a un 2.66%. Esto quiere decir que las personas con discapacidad tienen baja escolaridad, sin embargo, pueden igualmente desempeñar cargos que requieren baja especialización o puestos de trabajo más técnicos. De igual forma, su baja experiencia en el trabajo es real. Sin embargo, es necesario considerar que es parte de la cultura de trabajo que existe actualmente propicia que se den pocas oportunidades tanto para el estudio como para el trabajo (International Labour Organization, 2014). Por lo tanto, en esas condiciones, es lógico obtener como resultado esperado lo indicado.

Por ello surge una pregunta que haga responsable a cada actor de la sociedad: ¿qué es posible hacer por parte de empresas o instituciones que se dedican a contratar y a capacitar a personas con discapacidad? Actualmente, el Gobierno de Chile cuenta con una serie de iniciativas dedicadas a fortalecer la capacitación orientada al empleo de personas con discapacidad, mediante programas de SENCE, +Capaz y OMIL, entre otros. Este tipo de capacitaciones se especializan actividades “técnicas, habilidades transversales e intermediación laboral, que favorezcan la empleabilidad de personas con discapacidad, entre otros grupos en situación de vulnerabilidad” (SENCE, 2015). Lo anterior incluso propone que una buena comunicación y coordinación entre entidades privadas, públicas y de la sociedad civil puede encausar los esfuerzos de profesionalización de las personas con discapacidad hacia las habilidades que sean demandadas efectivamente en el mercado laboral.

Con respecto a la preocupación que las personas con discapacidad podrían no ser tan seguras ni productivas, en comparación al resto de los trabajadores, cabe mencionar que existen estudios que indican que esta preocupación corresponde sólo a un mito. En el caso de la productividad, se han hecho estudios a nivel nacional, como el de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2013), en el que 15,6% de los empresarios encuestados declaran obtener una alta productividad de los empleados con discapacidad. ¿En qué radica la diferencia entre los que detectan oportunidades y las capitalizan y los que no? El punto en el que hay que aunar fuerzas para que esto se produzca, tiene relación con

la cultura de la empresa y su relación con la aceptación e inclusión, de manera tal que no existan barreras creadas por la organización para el desempeño pleno de cada uno de sus trabajadores, con o sin discapacidad. Es decir, las gestiones adecuadas de la discapacidad tienen como resultado la capitalización de estos beneficios. Este punto será cuantificado en el próximo punto de este documento. Con respecto a la seguridad de los trabajadores, no hay ningún estudio que de luces de una correlación entre la actitud hacia la seguridad y la discapacidad. Algunos sectores siguen señalando de igual forma que existen actividades específicas relacionadas a mejorar los índices de seguridad (Oficina Internacional del Trabajo, 2010). Por otro lado, como en cualquier empresa, deben existir procedimientos de rutina y protocolos de acción en caso de emergencia, conocidos por todos sus trabajadores, tengan o no discapacidad, los cuales deben estar acorde a la naturaleza de la tarea y el lugar en que se desempeña.

Las siguientes preocupaciones están ligadas a la relación entre el supervisor y los trabajadores con discapacidad. En este ámbito, relaciones y actividades de evaluación, la toma de acciones disciplinarias y la supervisión propiamente tal pueden ser manejadas bajo un programa de entrenamiento serio y responsable. En este marco, empresas expertas como Aha! Global Consulting, asesoran a las empresas mediante intervenciones culturales que permitan evaluar la cultura de la organización, detectar las brechas que tiene ésta con respecto a una cultura inclusiva y estable, y proponer actividades de entrenamiento orientadas a cerrar estas brechas. Una gestión adecuada de la cultura en este ítem, proporciona al equipo, a los supervisores, y a la empresa en general, herramientas que permitan la relación adecuada del capital humano. En este contexto, se ha demostrado que la gestión adecuada de actividades de inclusión aporta mayor productividad a los empleados que presentan discapacidad (Oficina Internacional del Trabajo, 2010). Impactos económicos concretos de este ámbito se plantean en el próximo punto de este documento.

Adicionalmente a lo planteado por ODEP, el estudio nacional de OIT, señala otras razones que se podrían atribuir a las barreras de entrada de las personas con discapacidad a las organizaciones: ausencia de política inclusiva en la empresa, cultura no inclusiva, falta de capacidades organizacionales, miedos y mitos acerca de la discapacidad, falta de habilidades blandas y sobreprotección o discriminación familiar (Organización Internacional del Trabajo, 2013). Acerca de estas últimas barreras, la gestión de cada una de ellas es similar a las indicadas en los puntos anteriores. En principio, se requiere dar una mirada a la corporación y a las características con las que cuentan sus empleados.

Finalmente, como desafío global, hay que concluir que las barreras señaladas anteriormente son reales en la mayoría de los casos y que puede ocurrir en entornos laborales. Sin embargo, la eliminación o mitigación de estas barreras es, a su vez, posible y está relacionada a la capacidad de la organización de interiorizar una cultura inclusiva, que permita anticipar los escenarios posibles, programar acciones mitigadoras y encaminar las actividades inclusivas de manera estable y permanente en el tiempo. Una organización

capacitada para eliminar o mitigar las barreras de inclusión laboral de personas con discapacidad es una empresa que crea valor compartido, mediante el impacto positivo sobre distintos actores relacionados a las familias, a la sociedad civil, al Estado y a la misma compañía. Esto es lo que se refleja a continuación.

3.3 Beneficios de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad

En este punto del documento se expondrá que cuando la organización es capaz de realizar su actividad de negocio mediante la inclusión laboral de personas con discapacidad es una empresa que llega a su solución mediante un nuevo modelo. En este punto hablamos de innovación. Adicionalmente, como se ha expuesto, este tipo de iniciativa genera beneficios más allá del individuo o de la compañía aisladamente, sino que a otros actores de la sociedad, hablando de innovación social.

En el contexto de los beneficios, las encuestas han declarado que existen oportunidades para las empresas que contraten a personas con discapacidad dentro de su fuerza de trabajo. Sin embargo, de manera paralela, los beneficios se multiplican a la persona con discapacidad, a su familia y a la sociedad en general. Como registro de ello, un estudio nacional de la OIT retrató la realidad nacional y los beneficios en cada uno de los grupos de interés, con una encuesta que considera distintos factores para distintos actores (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Figura 2: Beneficios Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad



Elaboración Propia

En los beneficios para las personas con discapacidad, o trabajador nuevo, el estudio indicado menciona: El impacto positivo en la economía personal y familiar, pues se genera una oportunidad laboral remunerada, acorde a las competencias profesionales; mayores grados de autonomía, liberación de energía, de tiempo y de recursos en la familia y la mejora en la autoevaluación personal. Por otro lado, otros documentos señalan como impacto el nuevo sentido de vida que tiene el nuevo trabajador, donde es capaz de establecer nuevas metas personales y sociales, desarrollando nuevas habilidades de comunicación y participación social (International Labour Organization, 2014).

Para la sociedad, los encuestados reconocieron beneficios de cambio de cultura y paradigma social con el cambio en el concepto de inclusión, el aumento de la valoración social hacia la diversidad, la incorporación de la discapacidad en la agenda social y el cambio en el modelo colectivo. En otros documentos, se menciona además el mejoramiento del Estado y de la sociedad civil en general, mediante el aumento de la fuerza productiva del país y una mejor asignación de recursos (que antiguamente se designaban a subsidios a actividades compensatorias), destinándose ahora para otras necesidades o minorías vulnerables.

Finalmente, en el caso de las empresas que incluyen a personas con discapacidad dentro de su fuerza de trabajo, se registraron los beneficios de mayor motivación de parte de las personas con discapacidad en otros trabajadores, mejoramiento del clima laboral, mejora en la reputación de la empresa y mayor productividad. Todo lo anterior en el caso de las empresas que alcanzan una cultura inclusiva desarrollada. Sin embargo, un análisis importante a añadir sería el determinar cuánto de esto “agrandar la torta a repartir”, es decir, genera valor compartido. Para ello, Aha! Global Consulting ha analizado, estimado y traducido los beneficios de la empresa a un valor económico concreto.

3.3.1 Estudio de Beneficios de la Empresa – Caso Rotación Laboral

Como empresa involucrada con la discapacidad y las oportunidades que se pueden generar alrededor de una gestión real de la unión de la discapacidad y las empresas, Aha! Global Consulting ha querido dar un salto de la mirada de caridad y ayuda ligada a la discapacidad y medir económicamente los retornos que obtiene una empresa que involucra a personas con discapacidad. El objetivo final de ello, es explicitar al inversionista la creación de valor que tiene gestionar de manera adecuada la inclusión de personas con discapacidad en el trabajo.

Así, en primer lugar, se han agrupado características de origen de los beneficios económicos, detectándose los siguientes grupos:

Ingresos	Costos (ahorros)
<input type="checkbox"/> Valor de la Marca	<input type="checkbox"/> Baja Rotación
<input type="checkbox"/> Diversidad e Inclusión	<input type="checkbox"/> Alto Compromiso
<input type="checkbox"/> Clientes Potenciales	<input type="checkbox"/> Mejora Clima Laboral

Por el lado de los potenciales ingresos de una empresa que realiza inclusión laboral de personas con discapacidad se encuentran mayores ingresos por el aumento del Valor de la Marca, la llegada de nuevos clientes potenciales y el aumento de la diversidad y cultura de inclusión al interior de la empresa.

Con respecto al mayor ingreso por aumento del Valor de la Marca, éste corresponde a una valoración adicional de un intangible de la empresa: su nombre y reputación. Una empresa que realiza inclusión laboral adecuada y lo da a conocer a su entorno, genera valoración y admiración desde sus propios trabajadores, de su comunidad, sus directores, llegando finalmente a sus clientes. Esto genera en el mediano plazo que, frente a la competencia, la empresa adquiera valores de diferenciación, que permiten preferencias de los consumidores. Esto es coherente con lo que se señala al principio de este documento, donde se adquieren estrategias que buscan impactar positivamente más allá del aumento económico, buscando crear valor y repartiéndolo entre los actores del medio, generando más ganancia global.

Por el lado del aumento de la diversidad e inclusión al interior de la empresa, cabe mencionar que involucrar personas con características distintas, como personas con discapacidad, entrega un nuevo enfoque al equipo de trabajo, brindando nuevas experiencias de vida y de forma de ver las cosas (las soluciones). A través de ello, es posible obtener nuevos caminos de solución para los problemas comúnmente tratados. De hecho, de acuerdo a Harvard Business Review, la diversidad aporta al equipo de trabajo 50% toma de decisiones mejores por mayor innovación versus los equipos compuestos homogéneamente (Harvard Business Review, 2014). Entonces, ¿qué es posible obtener con una empresa que tiene 50% de mejores decisiones? Las opciones son muchas, pero una de ellas es poder ofrecer soluciones de mercado a grupos desatendidos en la actualidad, como por ejemplo clientes que presentan discapacidades. En este marco, por ejemplo, el contar en el equipo con una persona que tenga una capacidad reducida en su visión, permite a la

empresa ponerse en el lugar del cliente con capacidad reducida de visión y generar nuevas soluciones/productos que aumenten su interés en esta empresa versus en la competencia. ¿Cuán grande podría ser el mercado potencial nuevo al que se llegaría? Depende de las características del mercado, su demanda y actual satisfacción de esos clientes, pero cabe recordar que sólo en Chile, las personas que presentan algún grado de discapacidad corresponde al 12,9% de los chilenos.

Por el lado del grupo de Costos o Ahorros que genera la inclusión laboral de personas con discapacidad dentro de la organización, se asocia una baja rotación y alto compromiso y mejora en el clima laboral.

El cambio de estilo de vida, apreciación por el trabajo y el sentimiento de pertenencia se traduce al interior de la empresa en un mayor compromiso y menor rotación de personas. De hecho, en empresas que son gestionadas mediante intervenciones culturales, creando un ambiente de inclusión responsable y sustentable en el tiempo, generan una respuesta de menor rotación, comparado con trabajadores sin discapacidad. Asimismo, la incorporación de personas con discapacidad crea finalmente un mejor clima laboral, motivado por la superación de vida y por la resiliencia. Así, en palabras del ex entrenador de la selección nacional de Chile de tenis de mesa paralímpico, Rafael Viancos, una persona con discapacidad que se desarrolla en el trabajo o en el deporte, demuestra a las personas de su entorno que la superación de barreras depende del esfuerzo adicional que cada uno ponga. Así, pareciera un catalizador de motivación hacia el entorno la necesidad de dar lo mejor y sumar esfuerzos hacia un objetivo individual y común (Viancos, 2015).

Con el fin de potenciar el cambio en la mirada de lo que significa contratar personas con discapacidad, y lograr pasar de la vista de filantropía, hacia un interés genuino del empresariado, y que genere un primer acercamiento hacia la inclusión, Aha! Global Consulting ha decidido orientar los beneficios hacia una cuantificación económica. Con esto, se pretende poner la inclusión como un proyecto a evaluar económicamente y que pueda ser comparado con otros proyectos de gestión, de manera de evidenciar la conveniencia de realizar inclusión responsable.

Para ello, la metodología usada fue medir y evaluar de los intangibles y los tangibles bajo distintas variables que permitan clasificar tipos de desempeño (como industria, tamaño, tipo de contratación, entre otros). Sin embargo, para este documento, se detallará el resultado económico obtenido bajo el concepto de Ahorro en los costos relacionados a una alta rotación laboral. En ese marco, el objetivo de ese ítem fue determinar cuánto significa para una empresa de alta rotación (como por ejemplo la industria del retail) sustituir el puesto de trabajo vacante con un nuevo trabajador que presente discapacidad.

Entonces, bajo el supuesto explicado anteriormente, donde una persona con discapacidad tiene una rotación más baja, se consideró el significado de llenar una vacante

de un puesto de trabajo de baja/media calificación, con un promedio de renta mensual de 425 mil pesos chilenos, ajustado al promedio nacional (Fundación Sol, 2015). Posteriormente, fueron desglosadas las actividades relacionadas a la salida de un empleado cualquiera, a la transición de realización del trabajo con el puesto vacío y a la contratación del nuevo trabajador con discapacidad (3 actividades principales). En cada una de las actividades se estimaron las horas dedicadas o el costo asociado, de acuerdo a referencias bibliográficas, datos reales de empresas de distintos sectores y a experiencias previas. Así, se obtuvieron los costos totales en los que una empresa dejaría de incurrir cuando contrata a una persona con discapacidad.

En términos globales, fueron reconocidas las tres actividades principales mencionadas: Costos de Separación, Costos de Vacancia y Costos Contratación.

En el primer tipo de costo, se detectaron los costos asociados a tratar de mantener o terminar la relación con el trabajador que se va de la empresa, como costos de negociación de salida. Cabe destacar que en este punto, más que el acuerdo mismo que se pueda alcanzar, se estimaron las horas que el supervisor o las áreas relacionadas tienen que incurrir para llevar a cabo el proceso. Es decir, podría tener resultado de negociación de \$0 CLP, pero hay un costo de transacción de por medio. En los casos que hubiese una negociación, como una indemnización, por ejemplo, ésta se estima como otro costo aparte. Otros costos asociados a esta etapa son las actividades administrativas relacionadas al término del vínculo entre empresa y trabajador, que involucran al área de finanzas/contabilidad, remuneraciones, TI, entre otros. Además, podría haber un costo asociado a la entrevista de salida del empleado, en el caso de empresas que se preocupan por mejorar su gestión continuamente. Asimismo, según las entrevistas recabadas en terreno con personal experto de supervisión, hay una pérdida de productividad del trabajador en las últimas 2 semanas, que alcanza el 25%, por variadas razones, como desmotivación, papeleo con la nueva empresa y con la actual, traspaso de información a otros miembros del equipo, etc.

Por el lado del Costo de Vacancia, se manifiesta el supuesto que hay un periodo donde el trabajador que se fue no ha sido reemplazado aún y, por lo tanto, hay trabajo pendiente que debe ser cubierto por el resto del equipo, considerando sobretiempo de éstos, o un costo de ayuda de un staff temporal (personal a préstamo) de acción o supervisión que debe ser sacado de sus labores de manera parcial, para dar cumplimiento al proceso que se encuentra vacante.

Finalmente, en el costo de contratación del nuevo empleado está el costo por gastos administrativos pre-contratación, como la actualización de documentos de publicación, etc. Por otro lado, están los gastos propios de publicación del cargo vacante en internet, periódicos, ferias, agencias, etc. Hay también costos relacionados al proceso de selección, donde personal de mandos medios o de supervisión deben reunirse con personal de recursos humanos para determinar cuál es el mejor profesional que da cobertura al puesto de trabajo.

En este proceso se consideran tareas de revisión de CV, preselección, entrevistas personales de desempeño y técnicas, entrevistas psicológicas, etc.

Una vez costeadas todas estas actividades, se ha obtenido un total de \$ 3.376.097 CLP por vez, por empleado, que corresponde a la suma en la que incurre una empresa una vez que un trabajador de las características señaladas ha decidido irse de la empresa. Al analizar esta cifra, aparecen varias preguntas de gestión de una empresa y de su capital humano que son enfrentadas por cada organización de distintas formas, tales como: ¿Cómo retenemos a los empleados?, ¿cómo capturamos el conocimiento?, ¿cómo logramos aumentar la productividad con el personal que queda?, ¿qué acciones debemos tomar para hacer a esta empresa más atractiva?, ¿cuál es el costo oportunidad de esta cifra? Estas preguntas crecen en magnitud al considerar tasas de rotación del 30% en la industria del retail, por ejemplo.

Esta es una invitación entonces a analizar cuáles son los beneficios que la empresa puede capturar y capitalizar mediante la contratación de personas con discapacidad, cuáles son las barreras de esa acción y cómo es posible mitigarlas o eliminarlas, de manera de obtener como resultado una mayor productividad al interior de la organización, un mejor ambiente de trabajo y un impacto social amplio que en el largo plazo se transforme en un bienestar y productividad a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, amplificando la magnitud de la generación de valor del negocio. La pregunta entonces sería ¿cómo puede una empresa capitalizar todo esto?

3.4 Capitalización de los beneficios Valor Compartido:

Una de las realidades es que las empresas son expertas en el modelo de negocio que viven y el resultado del producto o servicio que ofrecen al mercado. Quizás las habilidades de inclusión laboral de personas con discapacidad no es algo conocido o incluso no es algo que se maneje de manera consciente o responsable. A lo largo de esta investigación, se han evidenciado casos de empresas que son líderes en sus industrias, que son referentes de modelo de negocio. Sin embargo, se encuentran en algunos de estos escenarios: (i) nunca han contratado a una persona con discapacidad, dejando de obtener los beneficios comentados anteriormente, (ii) o que cuentan con personal con discapacidad, pero que por distintas circunstancias desconocen los beneficios concretos que significa contar con ellos (versus a un trabajador que no presenta discapacidad), dejando de capitalizar los beneficios que ya crean, (iii) o derechamente contratan a personas con discapacidad porque reconocen su importancia, pero sin la gestión adecuada de la cultura inclusiva ha significado que las personas entran y salen de la empresa indeterminadas veces, terminando en una decepción para el empleador y el trabajador, y sin tener registro de qué es lo que pasa al interior.

En cada uno de los casos enunciados existe una gestión de la cultura inclusiva que puede ser potenciada con la cultura de la empresa, impulsando iniciativas y unificando

actividades hacia una cultura que capitalice los beneficios de la diversidad. a lo largo del tiempo de manera de generar una política sustentable. ¿Cómo?

3.4.1 Nueva Mirada Aha! Global Consulting

Aha! Global Consulting es un emprendimiento de innovación social que busca aumentar los retornos económicos de sus clientes bajo conceptos de aumentos de productividad, mejoramiento de la cadena de valor y generación de valor compartido, mediante la inclusión laboral de personas con discapacidad dentro de las soluciones propuestas.

Para ello, el trabajo de Aha! con los clientes va orientado a potenciar la cultura inclusiva desde sus raíces, apelando al cambio estratégico y sustentable. Así, se realizan intervenciones culturales a distintos niveles organizacionales, asegurando su efectividad y prolongación de los beneficios de la diversidad.

Esto se traduce en Programas Integrales Inclusivos que contempla una primera fase de mirada inclusiva en el Modelo de Negocio (políticas internas y estrategia, a lo largo de la cadena de valor). Esto asegura la estabilidad y normalización de los procesos inclusivos en el mediano y largo plazo, permitiendo a la organización capitalizar los beneficios de inclusión. La segunda fase incorpora un trabajo de inclusión laboral, con revisión de procesos vinculados al reclutamiento y desarrollo organizacional de trabajadores con habilidades diferentes. Ello porque es vital sistematizar de manera responsable los procesos de inserción laboral, pues permite que la experiencia entregue beneficios a ambas partes (a empresa y a nuevo trabajador). Con esta gestión se asegura posicionar a las personas idóneas en los puestos adecuados, de manera de lograr involucramiento, responsabilidad, compromiso y disminuir la tasa de rotación del nuevo trabajador. Finalmente, la tercera etapa contempla el Modelo de Marketing y comunicación hacia clientes. Una empresa inclusiva puede capitalizar los beneficios de sus trabajadores con habilidades diferentes y proyectarlos hacia sus propios clientes, generando un aumento en su participación de mercado al abrirse a un nuevo segmento de clientes: las personas con discapacidad. Ello permite crear valor económico y social concreto hacia la empresa y hacia sus clientes.



Lo anterior queda reflejado en la siguiente figura:

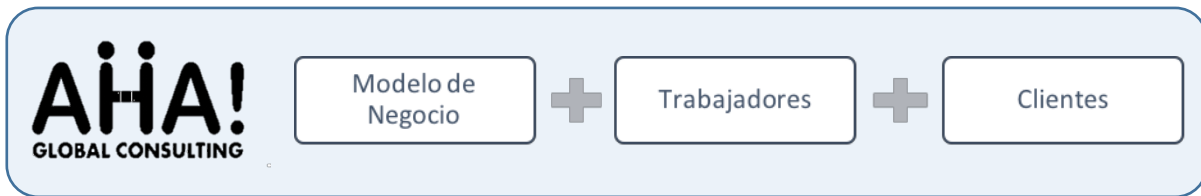


Figura 3: Modelo de Negocios Aha! Global Consulting. Elaboración Propia.

Es decir, sólo es posible capitalizar los beneficios de la inclusión para la empresa y para la comunidad mediante la gestión adecuada de una cultura inclusiva.

4 Evaluación de Experiencia Nacional y Casos de Éxitos

¿Qué ha significado una adecuada gestión de la cultura inclusiva en las empresas chilenas?

De acuerdo al estudio realizado por la OIT a empresarios nacionales, la realidad de Chile indica que el “60% de los encuestados no tuvo ninguna dificultad en la contratación de personas con discapacidad” (Organización Internacional del Trabajo, 2013). Este estudio también reveló que en términos de productividad no hay consenso, dado que un porcentaje de los empleadores declaró baja productividad de los trabajadores con discapacidad, mientras que otro porcentaje declara alta productividad. Esta mirada contrapuesta podría ser evaluada con el impacto que genera la planificación de la llegada de personas con discapacidad a la empresa, analizar las características que se requieren en los puestos de trabajo y cruzarlas con las que tienen o no tienen los potenciales seleccionados a reclutar.

El siguiente gráfico corresponde a uno de los resultados del estudio indicado en el párrafo anterior, donde se reconoce la alta productividad, disciplina laboral, trabajo en equipo y buen clima laboral como los principales hallazgos que declaran los encuestados como evaluación de los beneficios de la inclusión:

Gráfico 01: Evaluación de los encuestados – Ventajas de incluir a Personas con Discapacidad



Fuente: Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad - OIT

4.1 Casos de Éxito a Nacional

Este documento ha querido resaltar dos reconocidos casos de éxitos nacionales en la inclusión laboral de personas con discapacidad: el caso del Bar Liguria y el de Lavandería 21.

El Bar Liguria es un exitoso bar-restaurante chileno, de comida típica chilena, con 25 años de funcionamiento en la capital. Hoy tiene 4 sucursales, con casa matriz en Manuel Montt. Fundada por inmigrantes italianos, actualmente cuenta con una cultura inclusiva, donde se han contratado meseros con discapacidad cognitiva. Los empleados fueron puestos a prueba por un año y fueron contratados indefinidamente después de este periodo, luego que se demostrara en el tiempo que su desempeño era muy alto (incluso más alto que el sus compañeros en algunas ocasiones) y que el valor que entregaban no era sólo para sus dueños, sino para todo el grupo humano (Cicali, 2013). El dueño del Bar Liguria y expertos en el tema también detallan que fue una adaptación de trabajo mutua, y que las personas con discapacidad dejan de ocupar el papel de asistidos, para pasar a ser personas con un rol social de trabajador (Cicali, 2013). La meta de este comercio es llegar a una inclusión del 13%, replicando el 13% de personas con discapacidad que existe en la realidad nacional.

En el caso de Lavandería 21, ésta es una empresa ubicada en Concepción que contrata como fuerza laboral de la lavandería sólo a personas con síndrome de down. Las labores que desempeñan son planchado, secado y lavado de ropa. La misión de esta empresa es “entregar trabajos dignos y remunerados a jóvenes con síndrome de down de la Región del Bío Bío (...)” (Lavandería 21, 2015). Así, esta empresa ha logrado establecer un modelo de negocio basado en la creación de valor compartido. Esto le ha permitido a Lavandería 21

aumentar sus ingresos anuales en 5 veces y tener un incremento de sus ventas en un 400%, a un año de su inauguración (El Mercurio, 2015)

Éstos son sólo algunos de los casos nacionales que han desarrollado un negocio exitoso medido en un modelo de valor compartido, donde reportan ganancias a sus stakeholders y, como valor para la empresa, logran obtener diferenciación de la competencia, calidad en sus trabajadores y aumento en las ventas e ingresos.

5 Próximos Pasos y Desafíos en Chile

En orden de reconocer los próximos pasos y los desafíos que tiene el país para desarrollar una cultura inclusiva a nivel de empresas y sociedad civil, se han analizado las características que reúnen los países líderes con mejor desempeño en el ámbito de la inclusión.

De acuerdo a estadísticas y estudios a nivel mundial, no hay conclusiones acerca de cuáles son las políticas particulares que se deben implementar dentro de una sociedad de manera que aseguren la inclusión de personas con discapacidad de manera efectiva y exitosa. Sin embargo, la OECD ha logrado correlacionar cierto tipo de iniciativas a los resultados obtenidos en algunos países, proponiendo finalmente (OECD, 2003):

- Reconocer el estado de discapacidad independiente de la situación de trabajo y de ingreso, como por ejemplo: discapacitado no quiere decir imposibilitado de trabajar.
- Introducir una cultura de obligaciones mutuas, donde participen las personas con discapacidad, los empleadores y la sociedad.
- Diseñar paquetes de beneficio/trabajo individuales y migrar hacia un paquete de beneficios por participación.
- Introducir nuevas obligaciones para las personas con discapacidad, de manera de impulsar la participación ciudadana de personas con discapacidad.
- Involucrar a los empleadores en los procesos, como por ejemplo de generación de cuotas o de legislación anti-discriminación.
- Promover intervenciones tempranas de personas con reciente discapacidad.
- Hacer de los beneficios económicos una política de elementos flexibles.
- Reformular el programa de administración.
- Diseñar programas de discapacidad como programas activos.

Uno de los parámetros interesantes a observar a la hora de comparar las políticas públicas y el impacto que éstas tienen en el universo de personas con discapacidad, es el índice de ingreso económico de un trabajo y las diferencias entre los sueldos de las personas con discapacidad versus las personas sin discapacidad. En la mayoría de los países

OECD, el sueldo de una persona con discapacidad es entre el 5% y el 15% menor al de sus pares; en casos extremos es de un 30% - USA, Suecia y Portugal (OECD, 2003). Otros países como Austria y Suiza prácticamente no presentan diferencia de salarios, transformándose en un referente en esta materia, para este indicador.

Sin duda que en Chile hay mucho que hacer en esta materia, empezando por el proceso de levantamiento de datos y posterior gestión de políticas. Sin embargo, este documento invita a generar iniciativas privadas que permitan capturar beneficios en el largo plazo y a aumentar la “torta” que se reparte, mediante la creación de valor compartido por la inclusión laboral de personas con discapacidad. La invitación final es a pensar ¿qué hace cada uno para tomar las oportunidades de este tema social?

6 Conclusiones

Por un lado, se ha indicado que actualmente las empresas se ven presionadas por su entorno (interno y externo) e incluso a veces son vistas como villanas y catalogadas de responsables por daños a la sociedad. A esto se suma el hecho que las personas buscan sentirse gratificados por sus decisiones (The Golden Circle), entonces, en base a eso los clientes eligen donde comprar, los proveedores donde vender, las comunidades a que empresas admirar, los trabajar definen en que empresa desean trabajar y los inversionista determinan donde invertir. Lo anterior ha generado que la RSE vista simplemente como compensación o como hacer lo correcto esté quedando atrás, para moverse hacia una nueva mirada, en donde la RSE estratégica es estratégica y busca la creación de valor.

Por otro lado, se han entregado datos sobre la discapacidad, se ha evidenciado que en nuestro país es un problema real y que al menos hay más de 2 millones de personas con discapacitada, dónde sólo el 30% ejerce alguna actividad remunerada. Sin embargo, se ha dicho también que personas con discapacidad, desarrollan características propias a su condición que pueden impactar positivamente al mundo corporativo, valoran más su trabajo, por lo tanto tienen menos rotación, están motivados, su espíritu de superación contagia a sus pares, proponen soluciones desde su mirada, lo que se traduce en soluciones más creativas, etc. Es decir, la inclusión laboral de personas con discapacidad es una oportunidad para generar beneficios empresariales.

Si se unen ambas ideas, se puede concluir que la inclusión laboral de personas con discapacidad es un medio que permite a las empresas evolucionar hacia una visión de RSE estratégica, que permite a las empresas buscar maximizar sus beneficios y a la vez que genera valor social y de esta forma enviar las señales correctas a sus stakeholders quienes los prefieren para comprar, vender, admirar, trabajar e invertir.

Sin embargo aún son pocos las empresas que ven la inclusión laboral de personas con discapacidad como una oportunidad, como un medio que les permite genera valor compartido mientras maximizan sus beneficios. Las barreras ya son conocidas y es parte de este documento desmitificar algunas de ellas, sin embargo, aunque hay barreras reales, hay medidas de mitigación para que cada una.

Finalmente, Aha! Global Consulting realiza una cuantificación económica del beneficio que genera la inclusión laboral de personas con discapacidad. Sin duda si este “proyecto” es comparado con otros en una cartera de gestiones dirigidas a aumentar la productividad y el valor final de la empresa para sus inversionistas, sin duda que la inclusión es una opción real de toma de decisiones eficiente y efectiva. Aha! también hace un llamado a las empresa para que se atrevan, creen planes para superar las barreras, incorporen personas con discapacidad y capitalicen sus beneficios, pues queda demostrado que la inclusión laboral de caridad tiene poco, sin embargo de oportunidades de negocio, tiene mucho más!

7 Bibliografía

a. Libros

Lighthouse International (2011). *Perfectly Able: How to attract and hire talented people with disabilities*. Estados Unidos, Nueva York. AMA.

b. Artículos de Revistas

Harvard Business Review. (14 de Agosto de 2014). *Teams Can't Innovate If They're Too Comfortable*.

PORTER, M., & Kramer, M. (Enero de 2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review* , 18.

c. Fuentes Electrónicas

CICALI, M. (14 de Junio de 2013). *La emocionante cruzada del dueño del Liguria para integrar a discapacitados en sus bares: Cópíenme la idea, poh!* (L. S. Online, Entrevistador)

El Mercurio. (15 de Octubre de 2015). *Lavandería con jóvenes Down logra aumentar cinco veces sus ingresos en un año*. *El Mercurio* .

Fondo Nacional de la Discapacidad. (2004). *Primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile*. Santiago: ENDISC - CIF.

Fundación Sol. (Enero de 2015). *Los Verdaderos Sueldos en Chile. Panorama Actual del Valor del Trabajo usando la Encuesta NESI*. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de Fundación Sol: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/06/Verdaderos-Salarios-2015.pdf>

International Labour Organization. (03 de Abril de 2015). *Moving Towards Disability Inclusion*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_160776.pdf

International Labour Organization. (14 de Marzo de 2014). *The Ability Factor: Employing people with disabilities makes good business sense*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de ILO: https://www.youtube.com/embed/o0lt0KFhUek?hl=es&cc_lang_pref=es&version=3&showinfo=0&cc_load_policy=0&autoplay=1&rel=0&modestbranding=1

Kielstra, P. (Febrero de 2008). *Doing Goog: Business and the Sustainability Challenge*. *Economist Intelligence Unit* , 55.

Lavandería 21. (2015). *Lavandería 21*. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de Lavandería 21 - Misión: <http://lavanderia21.cl/index.php>

OECD. (2003). *Transforming Disability into Ability - Policies to Promote Work and Income Security for Disabled People*. París: OECD.

Oficina Internacional del Trabajo. (2010). *Discapacidad en el Lugar de Trabajo: Práctica de las Empresas*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de OIT: http://www.skillsforemployment.org/wcmstest4/groups/skills/documents/skpcontent/ddrf/mdmw/~edisp/wcmstest4_030829.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (Noviembre de 2007). *Datos Sobre Discapacidad en el Mundo del Trabajo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de OIT: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_087709.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Empleo Para la Justicia Social y Una Globalización Equitativa*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Personas con Discapacidad:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_141381.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Estudio: Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. Santiago, Chile.

Organización Mundial de la Salud- OMS. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*.

Real Academia Española. (2015). *Real Academia Española*. Recuperado el 10 de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=discapacitado>

SENCE. (Octubre de 2015). *Programa + Capaz*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Personas con Discapacidad: <http://www.sence.cl/portal/Perfil/Personas/Personas-con-discapacidad;Oportunidades/Capacitacion/+Capaz/>

Sharma, R., Domzal, C., & Hountenville, A. (2008). *Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities*. United States Department of Labor Office of Disability Employment Policy.

The World Bank. (29 de Septiembre de 2015). *Disability Overview*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de The World Bank - Disability: <http://www.worldbank.org/en/topic/disability/overview>

Viancos, R. (23 de Septiembre de 2015). La Discapacidad y El Deporte. (A. G. Consulting, Entrevistador)

Wikipedia. (2015). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Discapacidad>