



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Principales estrategias del área de RRHH para lograr la
implementación exitosa de una política de inclusión de
las personas con discapacidad en las grandes empresas
de Lima Metropolitana**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Caro Arévalo, Julissa Brigitte (0000-0002-9634-3248)

Tenorio Ancajima, Katherine Jeanette (0000-0002-7120-3476)

ASESOR

Jorge Ruiz, Marisol (0000-0003-0949-2876)

Lima, 18 de julio de 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo poder determinar si un programa de reclutamiento integral y una adecuada estrategia de comunicación desarrolladas por el área de Recursos Humanos, permiten realizar una implementación exitosa de sus políticas de inclusión de las personas con discapacidad en las grandes empresas privadas de Lima Metropolitana.

El trabajo de investigación se desarrollará de la siguiente manera; en el primer capítulo se abordará aspectos teóricos de conceptos que guardan relación con nuestro tema de investigación. En el segundo capítulo, se presentará la metodología de investigación, en el cual se planteará el tipo y diseño de la investigación a utilizar, así como su ejecución. Para objetos del estudio se realizará una investigación de tipo cualitativa basándonos en el diseño de Teoría Fundamentada, dado que queremos conocer un tema en específico desde la perspectiva de los involucrados.

En el tercer capítulo, se realizará el análisis e interpretación de la información recopilada, lo cual permitirá conocer la situación actual de las personas con discapacidad en las grandes empresas del sector privado en Lima Metropolitana, teniendo como objetivo identificar cuáles son las acciones que realizan para lograr una política de inclusión laboral exitosa dentro de la organización.

En el cuarto capítulo se realizará la discusión de los resultados obtenidos. Finalmente, en el quinto capítulo presentaremos las conclusiones y sus recomendaciones, las cuales servirá de guía y apoyo para próximas investigaciones sobre este tema, así como para las organizaciones que deseen realizar una política de inclusión.

Palabra clave ; Políticas de inclusión, personas con discapacidad, empresas privadas.

ABSTRACT

The main objective of this research is to know whether a comprehensive recruitment program and a communication strategy developed by the Human Resources area allows for the successful implementation of its inclusion policies for people with disabilities in the large private companies of Metropolitan Lima.

The research work is developed as follows; In the first chapter, theoretical aspects of concepts related to our research topic will be addressed. In the second chapter, the research methodology will be presented, in which the type and design of the research to be used will be presented, as well as its execution. For the purposes of the study, a qualitative research was carried out in the design of Grounded Theory, given that we want to know a specific topic from the perspective of those involved.

In the third chapter, the analysis and interpretation of the collected information was carried out, which is convenient, refers to the real situation of people with disabilities in the large companies of the private sector in Metropolitan Lima. achieve a successful labor inclusion policy within the organization.

In the fourth chapter the discussion of the results obtained is carried out. Finally, in the fifth chapter we will present the conclusions and recommendations, which will serve as a guide and support for future research on this topic, as well as for organizations that wish to implement an inclusion policy.

Keyword; Inclusion policies, people with disabilities, private companies

TABLA DE CONTENIDO:

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 Discapacidad en el Perú.....	17
1.1.1 Concepto de discapacidad	17
1.2 Situación laboral de las PcD.....	18
1.2.1 Situación de empleo de las PcD en el departamento de Lima Metropolitana	19
1.3 Definición de empleabilidad.....	24
1.3.1 PcD y su empleabilidad en las empresas	26
1.3.2 Las grandes empresas y su participación en la inclusión de las PcD	27
1.4 Estrategias empresariales.....	37
1.4.1 Comunicación.....	42
1.5 Inclusión laboral: búsqueda, reclutamiento, selección y contratación	44
1.5.1 Análisis y descripción del puesto y definición del perfil del postulante	45
1.5.2 Atracción, selección e incorporación de personas.....	46
1.5.3 Evaluación de desempeño	47
1.5.4 Remuneración y beneficios	48
1.5.5 Desarrollo y planes de sucesión, y formación	49
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.1 Planteamiento de la investigación	51
2.1.1 Propósito de la investigación.....	51
2.1.2 Tipo de investigación	51
2.1.3 Preguntas de la investigación	52
2.2 Contexto	52
2.2.1 Descripción del contexto interno y externo.....	52
2.3 Muestra	59
2.3.1 Descripción de la muestra.....	59
2.4 Diseño o abordaje principal (recolección de datos).....	60
2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista o focus.....	60
2.4.2 Guía de preguntas	60
2.4.3 Segmentos.....	61

2.4.4 Categorías	61
2.4.5 El instrumento de investigación	62
2.5 Procedimiento	62
2.5.1 Matriz de procesamiento. Codificación.....	62
2.5.2 Procesamiento de información	62
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	68
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	84
4.1 Hallazgos	84
4.2 Barreras.....	84
4.3 Brechas	85
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS :

Tabla 1. Población con y sin discapacidad según condición laboral, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.....	20
Tabla 2 Población con y sin discapacidad por área de residencia, según ocupación que desempeña, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016	22
Tabla 3. Bitácora de contexto de segmento.....	53
Tabla 4. Matriz de procesamiento de información.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS :

Figura 1. Población con y sin discapacidad por sexo, según área de residencia urbana, 2016, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.	20
Figura 2 – Población Ocupada y Desocupada con Discapacidad por regiones y Lima Metropolitana, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.	21
Figura 3 – Categorías de ocupación más frecuente de la población con discapacidad, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.	23
Figura 4 – Ingreso promedio mensual en soles de la población con y sin discapacidad por ámbito geográfico 2016, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.	23
Figura 5 – Personas con discapacidad a contratar según tamaño de empresa, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	29
Figura 6 – Requerimiento de personas con discapacidad por tamaño de empresa, según razones de contratación, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	30
Figura 7 – Requerimiento de personas con discapacidad por tamaño de empresa, según razones de no contratación, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	31
Figura 8 – Requerimiento de personas con discapacidad, según tipo de limitación, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	32
Figura 9 – Requerimiento de personas con discapacidad, según grupo ocupacional, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	33

Figura 10 – Personas con discapacidad requerido, según rama de actividad económica, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	34
Figura 11 – Empresas de 20 a más trabajadores, según dificultades que enfrentan para contratar personas con discapacidad, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.	36
Figura 12 - Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia. Adaptado de Libro “Administración Estratégica”, 2015.	40

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres y hermana, quienes desde el inicio de cada reto personal, profesional y espiritual siempre han creído en mí, me han apoyado y me han dado siempre palabras de aliento para ir en búsqueda del logro de mis sueños.

Julissa Brigitte Caro Arévalo

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida, a mis padres y a mi pequeña hermana por su apoyo incondicional y a mi querida abuelita que desde el cielo guía e ilumina mi camino. Mis logros van dedicados a ellos, quienes siempre serán los más importantes en mi vida.

Katherine Jeanette Tenorio Ancajima

AGRADECIMIENTOS

El resultado de este trabajo de investigación es fruto de un trabajo en equipo, el cual, en conjunto con nuestra asesora, la cual ha estado siempre presente en este gran proceso. Este proyecto, nos ha demostrado que si tenemos un objetivo en nuestra mente y en nuestro corazón no hay impedimento para poder conseguirlo y culminarlo de manera satisfactoria. Esta tesis nos deja agradecidas, contentas, satisfechas y más unidas que nunca.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el enfoque del trabajo en el capital humano va tomando cada vez más relevancia, las organizaciones han identificado que la ventaja competitiva más difícil de imitar es el talento humano, esto debido a las características individuales y particulares de cada persona; es por ello que cada vez más empresas se preocupan por desarrollar y potenciar las habilidades de cada uno de sus colaboradores, buscando incrementar su nivel de productividad y generando valor para la organización. Sin embargo, ante esta premisa, surgen las siguientes preguntas: ¿Estas acciones de inversión incluyen a todo el personal que pueda desarrollar habilidades?, ¿Las empresas sólo buscan potenciar las habilidades de un grupo de colaboradores?, ¿Las empresas son conscientes de todas aquellas personas a las que pueden potenciar y a la vez conseguir buenos resultados?, ¿Acaso las grandes empresas tienen en cuenta a las personas con discapacidad y a su gran potencial o tienen ciertos paradigmas respecto a este tema?. Sobre esta última interrogante, partiremos con explicar que es una discapacidad.

“Actualmente se reconoce que la discapacidad es el resultado de la interacción entre, por un lado, personas que tienen una limitación en sus funciones físicas, intelectuales o sensoriales, o en sus habilidades sociales; y por el otro, un entorno que limita su participación en la vida social. En ese sentido, hoy en día la discapacidad no depende únicamente de las características personales de los individuos, sino también de la manera como la sociedad donde viven organiza su entorno. Así, las nuevas formas de ver la discapacidad buscan disminuir considerablemente e incluso eliminar los obstáculos que enfrentan las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables, para que puedan llevar una vida independiente y plena”. (Miranda & Amado y OIT, 2016).

Teniendo la definición de lo que comprende ser una persona con discapacidad (PcD) se precisa analizar cuál es su situación en el Perú, cuál es el porcentaje que representa de la

población total de habitantes y que porcentaje de su población se encuentra dentro de la población económicamente activa (PEA).

Según un estudio realizado por el INEI & ENAHO (2016), podemos decir que 1'637,409 personas cuentan con alguna discapacidad en el Perú, en donde su distribución por sexo indica que el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. Asimismo, en el mercado laboral podemos encontrar que el 45,2% del grupo con discapacidad pertenece a la población económicamente activa, es decir más del 50% no se encuentra activo dentro del mercado laboral peruano.

Al ver estas cifras nos resulta alarmante la situación laboral de las personas con discapacidad en nuestro país, si bien es cierto, el Estado busca fomentar la inclusión laboral a través de la Ley General de las Personas con Discapacidad (Ley N° 29973), también se tendría que analizar cómo perciben las empresas las acciones que el Estado toma referente a este tema.

“La recientemente aprobada Ley General de las Personas con Discapacidad (Ley N° 29973), que fue promulgada por el Congreso de la República, no rescata el valor que tiene el discapacitado por sus competencias y virtudes y su utilidad para la sociedad y las empresas, sino que conmina compulsivamente al Estado y a las empresas privadas a contratar personas por su condición de discapacitado y no por sus competencias para el puesto, con la gravedad de que si la empresa no cumple su cuota, la multan, porque el Estado finalmente no se multa a sí mismo”. (Speziani, H., 2013).

La Ley N° 29973 exige un porcentaje de contratación de personas con discapacidad para las empresas privadas con más de 50 trabajadores en planilla del 3%, mientras que para las empresas del sector público es del 5%.(Const., 2012, art.49.1). Sin embargo, más allá de buscar con cumplir con la cuota de contratación para evitar multas, se debe fomentar una cultura inclusiva dentro de las organizaciones, permitiendo que la inclusión laboral sea sostenible en el tiempo.

“El Sistema de Inspección del Trabajo determina en el mes de enero de cada año, el cumplimiento de la cuota correspondiente a las personas con discapacidad, en el año anterior. Para ello, verifica la información contenida en la Planilla Electrónica, aplica los criterios de cálculo previstos y notifica a los empleadores que no han cumplido con la cuota, dando inicio al correspondiente procedimiento sancionador”. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”. (Decreto Supremo 002-2014, art. 56.3)

Es importante señalar que para realizar una inclusión laboral de las PcD dentro de la organización, se debe tener el compromiso de todas las partes involucradas con el fin de lograr un verdadero resultado que pueda difundirse dentro y fuera de la organización, permitiendo ver lo nuevo o diferente, de una forma distinta y no como una amenaza, sino como una oportunidad. (Semana Económica, 2018)

En este contexto, nos planteamos como problema de investigación el siguiente: ¿Cuáles son las principales estrategias que realiza el área de recursos humanos para lograr la implementación exitosa de sus políticas de inclusión de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana?

La hipótesis general a partir de la cual se desarrolla esta investigación es si un programa de inclusión integral y una adecuada estrategia de comunicación desarrolladas por el área de recursos humanos, permiten la implementación exitosa de las políticas de inclusión de las personas con discapacidad en la organización.

El objetivo general de nuestra investigación fue analizar si un programa de inclusión integral y una adecuada estrategia de comunicaciones desarrolladas por el área de RRHH contribuyen al éxito de la implementación de sus políticas de inclusión de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana.

Asimismo, se han definido los siguientes objetivos específicos con el fin del cumplimiento del objetivo general:

- Conocer cuáles son las acciones que realizan las grandes empresas de los diferentes sectores en Lima Metropolitana para lograr una inclusión laboral de las PcD.
- Conocer el alcance interno de las comunicaciones para la sensibilización y concientización que realizan las grandes empresas de Lima Metropolitana.
- Identificar las ventajas y beneficios de una adecuada estrategia de comunicación interna y externa por parte de las grandes empresas de Lima Metropolitana
- Identificar los factores que limitan la inserción laboral de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana.
- Analizar qué acciones pueden potenciar la implementación exitosa de las políticas de inclusión en grandes empresas de Lima Metropolitana.

Por lo antes descrito, la justificación para realizar esta investigación está relacionada al hecho de poder proporcionar a las empresas la información necesaria que les permita tener un conocimiento más amplio sobre la situación actual de las personas con discapacidad y a su vez proporcione las herramientas necesarias para establecer políticas de inclusión sostenibles que generen un impacto positivo en la empresa, mejorando la reputación corporativa y fomentando el compromiso entre sus colaboradores, por ser una empresa que brinda oportunidad de ingreso a las personas con discapacidad y que no toma su discapacidad como una limitación para su inserción laboral. Cada empresa tiene un proceso distinto al implementar y mantener sus políticas de inclusión. Sin embargo, al tener información relevante sobre los procesos que siguen y desarrollan otras empresas que tienen un programa de inclusión laboral exitoso, se podrá evaluar nuevas acciones o la posibilidad de mejora en sus procedimientos, logrando un benchmarking exitoso en este ámbito. Se resalta esta importancia, debido a que, el propósito de las empresas es el éxito de sus procesos para el desarrollo idóneo de las funciones y el cumplimiento de los

objetivos y en la inclusión de las PcD, se involucra temas conjugados de cumplimiento a la norma y Ley establecidas por el Estado, pero también a la responsabilidad que tiene cada empresa y cada individuo que la conforma, en base al efecto social directo que podría lograr, el cual, con un buen seguimiento podría conseguir que la confianza, adaptabilidad y permanencia de las personas con discapacidad en las empresas sea cada vez mayor.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

En la actualidad buscamos convivir en una sociedad donde se respeten los derechos de las personas y que sus diferencias sean aceptadas con un sentido de respeto mutuo permitiendo que se sientan incluidas y tomadas en cuenta para el desarrollo a plenitud de cualquier actividad en una sociedad que busca que exista cada vez menos barreras sociales que impidan gozar de cada uno de sus derechos.

Sin embargo, la realidad de nuestra sociedad es diferente a la antes descrita, pues como sociedad no estamos del todo preparados para ser inclusivos con las diferencias en condiciones físicas y mentales que puedan tener otras personas de su mismo entorno, estas diferencias que forma parte de nuestra realidad es la discapacidad, sobre la cual muchos han escrito pero muy pocos han tomado conciencia.

En el Perú la gran parte de la población con discapacidad que se encuentra en edad laboral, buscan poder ser empleables, a pesar de que deben afrontar serios obstáculos en su esfuerzo por acceder al trabajo en condiciones de igualdad.

Es por ello, que en nuestro país y en los países en desarrollo, las personas con discapacidad constituyen una de las poblaciones más vulnerables por su situación de exclusión y falta de acceso a oportunidades de empleo que permita su desarrollo y su respectiva integración socioeconómicas en condiciones de equidad con la sociedad, por lo que siempre se encuentran luchando por hacer respetar sus derechos para no sentirse discriminados por la condición que les tocó vivir.

1.1 Discapacidad en el Perú

1.1.1 Concepto de discapacidad

El concepto de discapacidad ha ido cambiando y evolucionando a lo largo del tiempo, atrás quedo el enfoque en el cual se le consideraba a la persona con discapacidad como un individuo dependiente y necesitado, para pasar a un enfoque en el cual se le contempla como un individuo con habilidades y potenciales que busca igualdad de oportunidades en la sociedad en la que vive. Sin embargo; la realidad de nuestra sociedad es otra, pues tener alguna discapacidad genera diferencias de oportunidades con respecto a las personas sin discapacidad. (Maldonado, 2007)

El Perú no es ajeno a esta realidad, pues las personas con discapacidad, afrontan muchos obstáculos que dificultan su plena participación en la sociedad, razones por las cuales su acceso al entorno social y a los servicios es muy restringido o casi nulo; pues no sólo tienen que lidiar contra el desempleo que por su condición es difícil de insertarse al mercado laboral, asimismo la falta de acceso para una educación adecuada de acuerdo a sus necesidades y la escasez de centros para su rehabilitación integral, adicionalmente a la falta de elementos auxiliares que permitan tener una mejor calidad de vida, así como la estigmatización por parte de la sociedad y de una compensación insuficiente de los costos adicionales derivados de la discapacidad (Mogollón, 2012)

Es por ello, que en la actualidad se reconoce que la discapacidad es el resultado de la interacción, por un lado, de las personas que tienen una limitación en sus funciones físicas, intelectuales o sensoriales, o en sus habilidades sociales; y por el otro, un entorno que limita su participación en la vida social. En ese sentido, hoy en día la discapacidad no depende únicamente de las características personales de los individuos, sino también de la

manera en que la sociedad en donde viven organiza su entorno, permitiéndoles llevar una vida independiente y plena, promoviendo la igualdad de oportunidades. (OIT, 2016)

Esta concepción de la discapacidad ha sido reconocida en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, ratificada por el Perú en el 2007, y en la Ley 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad (LGPD), publicada el 24 de diciembre de 2012 en la cual señalan que:

Las personas con discapacidad son aquellas que tienen alguna deficiencia física, mental, intelectual o sensorial a largo plazo, quienes al interactuar con diversas barreras pueden tener dificultades para participar plena y efectivamente en la sociedad en iguales condiciones que los demás. (Ley 29973, 2012, art. 2)

En este sentido, Stiglich. S (s.f.) nos indica que la definición social de la discapacidad con la entrada en vigencia de esta Convención, hace que veamos desde otro ámbito esta condición, pues ya no son las personas con discapacidad las que deben adaptarse a todas las situaciones de la vida diaria, ni a los distintos tipos de barreras y obstáculos a los que se enfrentan, sino es la sociedad quien ahora tiene que ir eliminando estas barreras tanto físicas como de actitud, forjando una sociedad más accesible para todos, sin discriminación.

1.2 Situación laboral de las PcD

En un mundo en el que la población con algún tipo de discapacidad crece y se manifiesta cada vez de forma más diversa, es importante poner énfasis a su situación laboral, pues en la mayoría de países las PcD representan una parte importante de la población en edad para trabajar.

El informe mundial sobre discapacidad realizada por la Organización Mundial de la Salud, señala que en los países desarrollados y en desarrollo, las personas con discapacidad en edad de trabajar registran tasas de empleo considerablemente menores y la tasa de desempleo es más alta que las personas sin discapacidad (OMS, 2011).

Las tasas de ocupación de las personas con discapacidad a nivel mundial son más bajas que las que se registran para la población general, los datos que maneja la OMS a nivel mundial indica que las tasas de empleo para los hombres y mujeres con discapacidad representan el 53% y 20% respectivamente, mientras que las tasas de empleo de los hombres y mujeres sin discapacidad representan el 65% y 30% respectivamente. También se señala que los países en desarrollo tienen mayor prevalencia de discapacidades que los países desarrollados, registrando más mujeres y niños con discapacidad así como los adultos mayores. (OMS, 2011)

Por otro lado, según cifras de la OMS (2011) se estima que más de mil millones de personas viven con algún tipo de discapacidad; es decir un 15% de la población mundial están aquejadas por la discapacidad, cabe precisar que las tasas de discapacidad a nivel mundial están aumentando, debido en parte al envejecimiento de la población y al aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas.

1.2.1 Situación de empleo de las PcD en el departamento de Lima Metropolitana

En el caso del Perú según cifras del estudio realizado por el INEI (2016) producido en base a la información de tres de las encuestas permanentes que realiza: la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) y la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES), detalla que se tiene registrada una población total de 1 637,409 de personas con alguna discapacidad, lo que supone una tasa de incidencia equivalente al 5,27 % de la población total a nivel nacional. Cabe precisar que las proporciones por sexo de las personas con discapacidad, son similares entre ambos sexos en el área urbana, siendo los hombres el 49,9% y las mujeres representan el 50,1%.

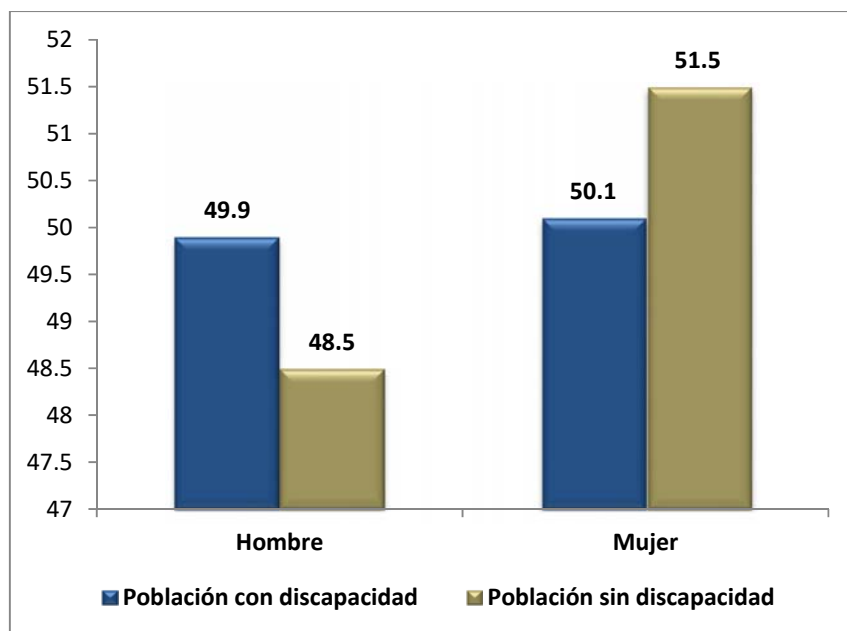


Figura 1. Población con y sin discapacidad por sexo, según área de residencia urbana, 2016, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.

Respecto a la participación en el mercado laboral de la población con discapacidad, se revela que el 45,2% del total de la población con discapacidad forman parte de la población económicamente activa (PEA), cuyas edades oscilan entre los 14 y más años de edad, sin embargo la PEA desocupada representa el 2,3% del total de la PEA con discapacidad.

Respecto a la población económicamente no activa (No PEA), aquella con discapacidad alcanza el 54,8%, siendo mayor en 28,1 puntos porcentuales que aquella sin discapacidad (26,6%).

Condición laboral	Población con discapacidad %	Población sin discapacidad %
	Total	Total
PEA	45,2	73,4
Ocupada	43,1	70,3
Desocupada	2,1	3,1
NO PEA	54,8	26,6

Tabla 1. Población con y sin discapacidad según condición laboral, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.

Asimismo, la PEA ocupada con discapacidad por regiones, el mayor porcentaje se concentra en la Sierra con el 56.6%, seguidos por la región Selva con 50.9%. La región Costa, con 34,2% de personas con discapacidad que forman parte de la PEA ocupada y por último, se encuentra Lima Metropolitana que muestra la menor proporción de PEA ocupada entre la población con discapacidad de 29,6%.

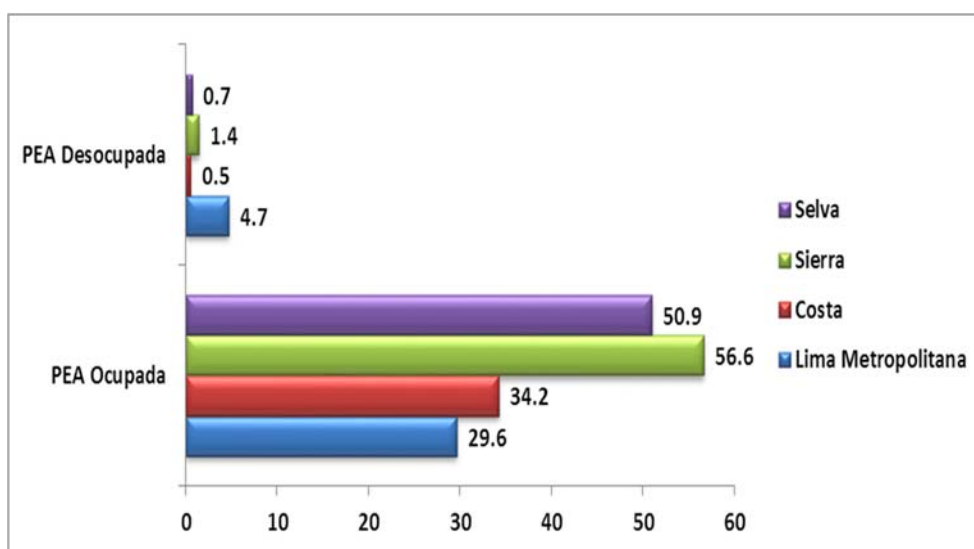


Figura 2 – Población Ocupada y Desocupada con Discapacidad por regiones y Lima Metropolitana, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2016, por INEI, 2016.

Por otro lado, respecto a las ocupaciones que desempeñan este colectivo, se observa que son los “trabajadores no calificados de los servicios personales”, los que ocupan el 30,8% del total de la PEA con discapacidad; seguido de los “trabajadores agropecuarios calificados” quienes representan el 24,7% y en tercera ubicación, se encuentran los “comerciantes y vendedores” con 11,3%.

Ocupación	Población con discapacidad %	Población sin discapacidad %
	Total	Total
Trabajadores calificados de servicios personales	4,2	5,3
Comerciantes y vendedores	11,3	11,3
Trabajadores agropecuarios calificados	24,7	12,5
Obreros de manufactura y minas	8,8	7,9
Obreros de construcción y choferes	6,6	9,9
Vendedores ambulantes	4,4	3,7
Trabajadores no calificados de los servicios personales	30,8	27,1
Otros *	9,2	22,3

Tabla 2 Población con y sin discapacidad por área de residencia, según ocupación que desempeña, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016

Nota: En la ocupación Otros se ha considerado Fuerzas armadas y policiales, miembros del poder ejecutivo y directores de empresas, profesionales, científicos e intelectuales, jefes y empleados de oficina y técnicos y trabajadores asimilados.

Entre la población con discapacidad por regiones, la categoría de ocupación más frecuente la constituyen los trabajadores independientes con valores que se encuentran entre 36,2% en Lima Metropolitana, asimismo los obreros se ubican en el segundo lugar como categoría de mayor alcance entre la población con discapacidad en la Costa con 26,5% y para los trabajadores familiares no remunerados, quienes ocupan la tercera categoría de ocupación en todos los ámbitos de estudio, destacándose su mayor presencia en la Sierra con 22,9% en la población con discapacidad.

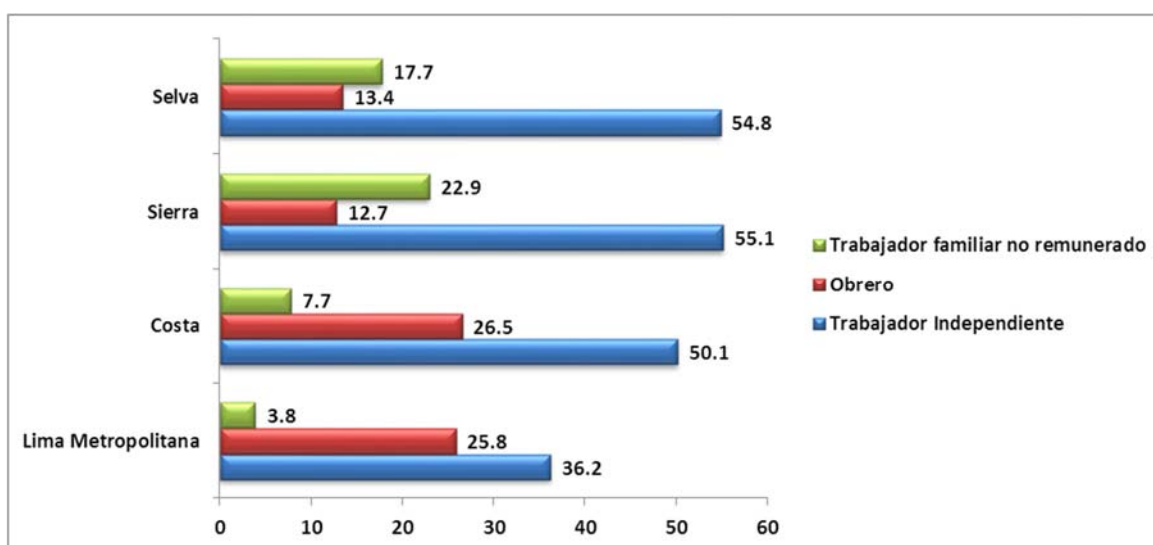


Figura 3 – Categorías de ocupación más frecuente de la población con discapacidad, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.

Es importante mencionar, según el estudio realizado por el INEI en el 2016 se indica que, el ingreso promedio mensual de la población sin discapacidad supera en S/ 529.6 soles el de la población con discapacidad, ya que el primer grupo recibe en promedio mensual el monto de S/1383.3 y el segundo apenas los S/853.7. Por área de residencia, en el área urbana se aprecia una diferencia de S/501 soles entre el ingreso de los dos grupos en estudio y, en el área rural, la diferencia es de S/.250.3, siendo mayor en ambas áreas, el ingreso de la población sin discapacidad.

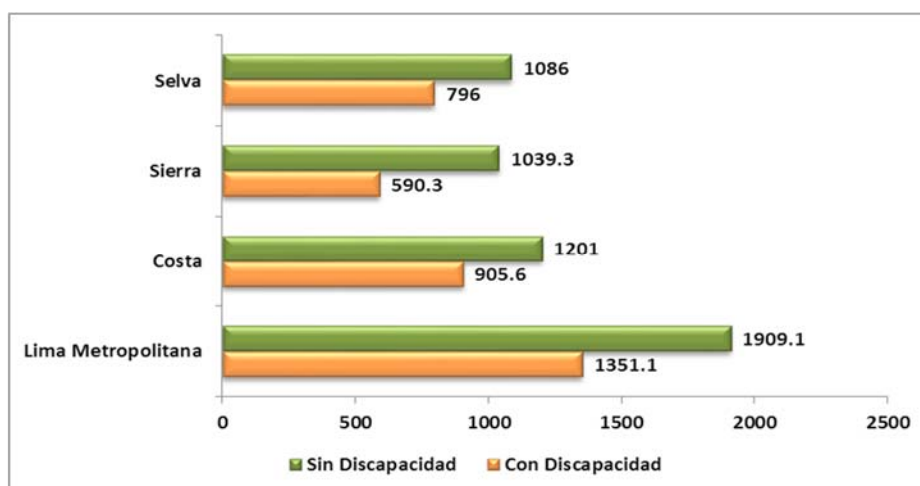


Figura 4 – Ingreso promedio mensual en soles de la población con y sin discapacidad por ámbito geográfico 2016, adaptado de la "Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, por INEI, 2016.

En síntesis, según las cifras proporcionada por la encuesta, la situación en el mercado laboral peruano de las personas con discapacidad presentaría las siguientes características:

- El desempleo es un problema que afecta a las personas con y sin discapacidad, sin embargo para las personas sin discapacidad es más difícil insertarse al mercado laboral, otro gran problema de las personas con discapacidad es la alta tasa de inactividad de la población económicamente activa (PEA), esto podría deberse a un

“desempleo oculto”, es decir, no se trataría de una inactividad voluntaria por parte de la persona con discapacidad, sino forzada por la falta real de oportunidades que el mercado laboral presenta.

- La mayor parte de la PEA ocupada con alguna discapacidad se desempeña como empleados y obreros dependientes. Asimismo, las condiciones laborales para las personas con discapacidad no parecen ser las mejores, pues se cuenta con altas tasas de personas con discapacidad que laboran con ingresos inferiores al mínimo vital y que no vieron adecuados sus puestos de trabajo frente a la discapacidad que poseían, pero que igual tuvieron que aceptar. (Quiñones & Rodríguez, s.f., p.6).

1.3 Definición de empleabilidad

La posibilidad de conseguir empleo no sólo contempla a las competencias académicas o la experiencia laboral, sino también es de gran relevancia saber nuestro nivel de empleabilidad para tener una adecuada vida laboral. Por ello, es importante saber cuál es la definición de empleabilidad.

Para Temple (2011, 209-2017) la empleabilidad, es la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional, cuando y donde sea necesario. Se la define como la capacidad de determinado individuo para obtener la mayor rentabilidad con su perfil, lo que se obtiene con un adecuado autoconocimiento.

Otra definición, es la indicada por Rodríguez (2009) quien señala que:

- La empleabilidad es un nexo entre el mundo educativo y el mundo laboral que permite potenciar a ambos, pues una institución educativa que se preocupe por la empleabilidad de sus estudiantes está obligada a adecuar permanentemente la formación que ofrece y mejorar su calidad, mientras que una empresa que sepa reconocer la empleabilidad de sus trabajadores está valorando objetivamente la

formación recibida por estos y contribuyendo al desarrollo económico del conjunto de su sociedad. (p.3)

En tal sentido, según lo indicado por los autores podemos concluir que la empleabilidad es la capacidad de la persona de mantener o mejorar su empleo. Asimismo, ser empleables significa tener mayores opciones de contratación por parte de las empresas. Es por esto, que la idea de mejorar la empleabilidad implica ser sostenible en el tiempo, logrando obtener un puesto de trabajo y mantenerlo, logrando el éxito integral en su desarrollo. Asimismo, la educación es pieza clave para que una persona sea empleable, debido a que, para acceder a determinados puestos de trabajo se necesita estar capacitado, sea mediante educación y experiencia en base a los temas requeridos por el puesto de trabajo al cual se desea acceder. Es importante tener en cuenta que la empleabilidad se tiene que mantener a lo largo del tiempo y que tiene tres planos:

- Las competencias personales valoradas, la demanda en el mercado laboral y la exposición ante los decisores en el mercado objetivo. En donde, las competencias personales valoradas (CPV) se refiere a las competencias que son más valoradas de acuerdo con el trabajo que estamos buscando. Demanda en el mercado laboral (DML) se refiere a la demanda que existe en el mercado laboral en general por contratar personas, y cómo este mercado valora nuestro perfil. Exposición ante los decisores en el mercado objetivo (EDM) se refiere a cómo promocionamos nuestras competencias dentro del mercado laboral para potenciar la demanda por servicios laborales de PcD. (Velarde, 2015, p.30)

Bajo este concepto, nos queda claro que la empleabilidad es un factor importante para una adecuada valoración de la persona en el mercado laboral y que se tiene que trabajar de manera individual.

Si bien es cierto, la empleabilidad en las PcD busca fomentar la inserción laboral, debemos tener en cuenta que existen organizaciones locales e internacionales, que buscan el beneficio total de las PcD y garantizan que puedan realizar plenamente los trabajos que obtengan, una de estas instituciones es la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), de las Naciones Unidas, la cual tiene como propósito

“Promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las PcD, y promover el respeto de su dignidad inherente” (ONU, 2012).

Sin embargo, no basta con saber de la existencia de este tipo de organizaciones; es importante acercar a las organizaciones que agrupan a las PcD a las empresas para establecer sinergias que permitan mejorar la empleabilidad de estas personas. Gervey y Kowal (2005) identificaron que la existencia de una asesoría incrementa satisfactoriamente las posibilidades de las PcD de insertarse en el mundo laboral.

1.3.1 PcD y su empleabilidad en las empresas

En la actualidad, el acceso al empleo para una persona con discapacidad suele ser difícil, pues no sólo tiene que lidiar con la falta de educación sino también con los prejuicios y marginaciones existentes en la sociedad, debido a que, aún existen empleadores que todavía piensan que las personas con discapacidad no se encuentran calificadas para ejercer un trabajo y no son productivas. Sin embargo, las personas con discapacidad a menudo tienen las habilidades requeridas, una gran lealtad y una tasa de absentismo muy baja, por lo que cada vez más empresas consideran que contratar a personas con discapacidad es eficiente y rentable (OMS 2011: 266).

La PcD en su intento de poder conseguir un trabajo ven afectada su intención, debido a los paradigmas sociales que se presentan en los empleadores, quienes desaprovechan las potencialidades de estos individuos. Por su lado, la OIT menciona la existencia de habilidades no sólo técnicas, sino también personales, siendo estas últimas, producto de las experiencias de vida:

Las personas con discapacidad representan una fuente de habilidades y talento sin explotar, que incluye habilidades técnicas si tienen acceso a la formación, y la

capacidad de resolver problemas que transfieren desde su vida cotidiana. Quienes desarrollan una discapacidad mientras están trabajando suelen tener habilidades y experiencias valiosas aprendidas en el trabajo, además de sus habilidades y calificaciones formales. (OIT 2010: 1)

En este sentido, en el artículo El derecho al trabajo decente de las personas con discapacidades del Dr. Arthur O'Reilly, se menciona que las personas con discapacidad pueden generar una gran contribución y aporte con su trabajo: "Cuando se han brindado a las personas con discapacidades oportunidades de trabajar en puestos que se adapten a sus competencias, intereses y aptitudes, muchas han puesto de manifiesto su valía como empleados y empresarios de éxito y, al mismo tiempo, han demostrado que eran erróneos los prejuicios acerca de su capacidad de trabajo" (O'Reilly 2007, 6).

Siendo el sector privado el principal motor de la creación de empleos, ya que representa el 90% de la totalidad de puestos de trabajo en el mundo en desarrollo (Informe sobre el desarrollo mundial, Banco Mundial 2013, p. 9). Por lo que, es de vital importancia generar conciencia en este sector sobre los errados prejuicios en la contratación de las personas con discapacidad. Es importante, señalar que la OMS menciona que incluir a personas con discapacidad en la fuerza laboral de las organizaciones es significativo, pues permite maximizar los recursos humanos, promover la dignidad humana y la cohesión social, así como dar cabida a un número cada vez mayor de personas con discapacidad entre la población en edad de trabajar. (OMS 2011: 266)

1.3.2 Las grandes empresas y su participación en la inclusión de las PcD

El Estado es uno de los actores importantes que busca favorecer la empleabilidad e integración laboral de las PcD. Por lo que, a partir de la exigencia legal de contar con no menos del 3% de personal con discapacidad en empresas privadas con más de cincuenta trabajadores; se ha generado una mayor atención a esta población para sumarla como fuerza

de trabajo. Según la Encuestas de Demanda Ocupacional de los años 2015, 2016 y 2017 realizada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, indico que para el año 2015 se ofrecieron 5,558 puestos de trabajo para personas con discapacidad; en el 2016 se ofrecieron 2,624 puestos de trabajo; y para el 2017, se ofrecieron 5,305 trabajadores con discapacidad, en Lima Metropolitana se requirieron 4,008 personas, en la Libertad 412, Ica 368, Piura 346 y Arequipa 171. Cabe recordar, que en el año 2012 (antes de la exigencia legal a través de la Ley N° 29973) una encuesta similar preguntó a más de 6,000 empleadores si contratan o contratarían personas con discapacidad y el 70% señaló que no contrata ni contrataría.

Según cifras recogidas de la Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad realizada en Lima Metropolitana, por el INEI (2014), del total de empresas encuestadas 13,197, indicaron que en el año 2014 requirieron a 10,438 trabajadores con discapacidad. Asimismo, se indicó que el requerimiento de las PcD va relacionado al tamaño de la empresa. Así, en el tamaño de empresa de 20 a 50 trabajadores se requirieron 3,496 trabajadores, que representa el 33,5% del total de trabajadores a contratar, y en el tamaño de empresas de 51 a más trabajadores se indicó que contrataron aproximadamente 6,942 trabajadores (66,5%).

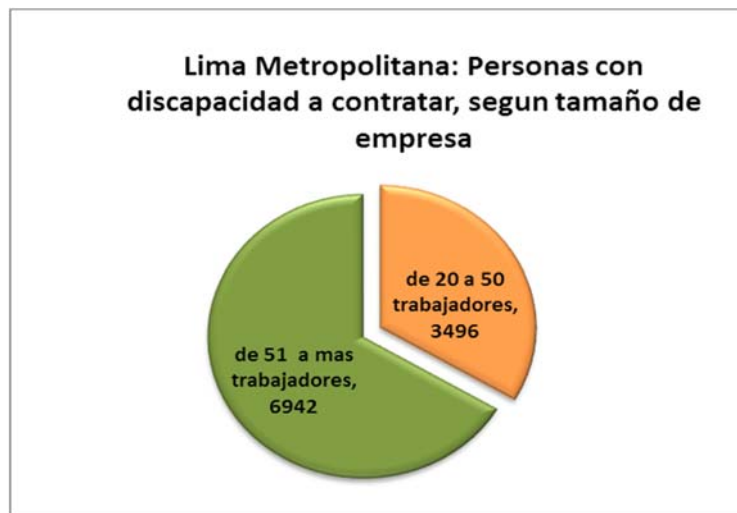


Figura 5 – Personas con discapacidad a contratar según tamaño de empresa, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.

Por otro lado, una de las principales razones de contratación por las empresas encuestadas es por responsabilidad social; otra de las razones es por la productividad, hay un reconocimiento de las habilidades especiales para tareas específicas que pueden desarrollar muy bien las personas con discapacidad. Es importante también señalar que existe un alto porcentaje (43,0%) de empresas de 51 a más trabajadores que consideran como motivo de contratación las razones legales, pues deben cumplir con la cuota de empleo que obliga a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 3% del total de su personal. Asimismo, se registra que las mejoras económicas (incentivos tributarios y empresariales), no son los principales motivos de contratación de las personas con discapacidad.

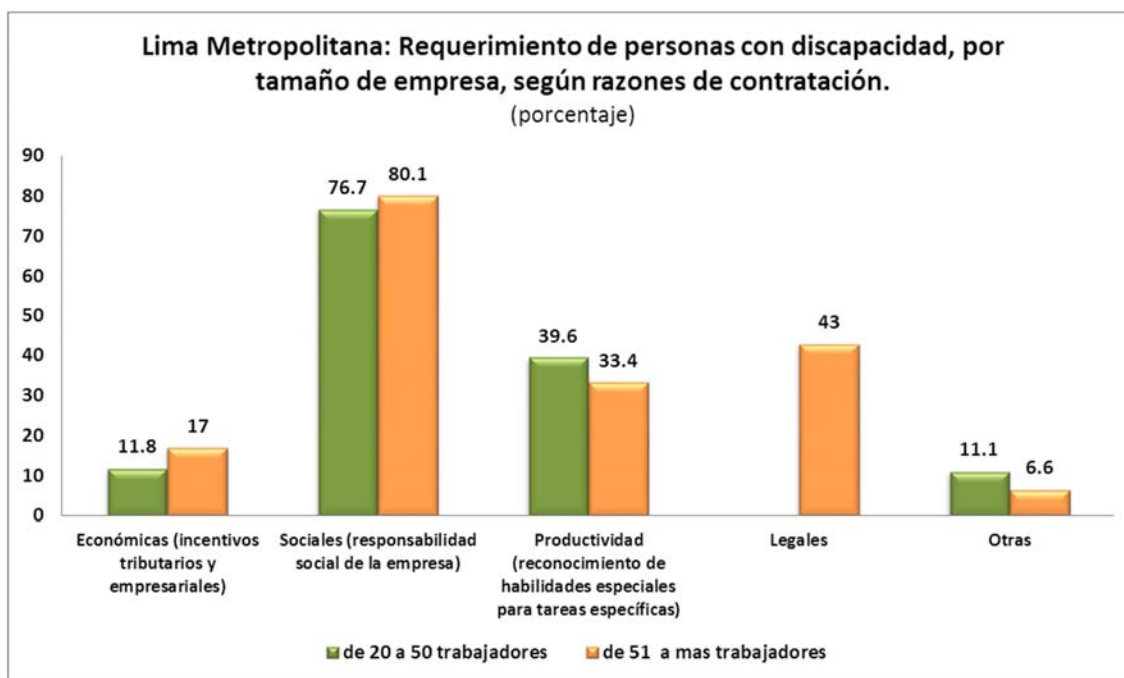


Figura 6 – Requerimiento de personas con discapacidad por tamaño de empresa, según razones de contratación, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.

Nota: No considera la provincia Constitucional del Callao, la suma de los porcentajes excede el 100% por ser respuesta múltiple.

Por su parte, las empresas que no requirieron contratar personas con discapacidad, tanto en empresas de 20 a 50 trabajadores y de 51 a más, indicando que una de las razones por las que no contrataron es porque los perfiles de los puestos de trabajo que ofertan no se adecuan a las personas con discapacidad. Es importante mencionar que las empresas de 51 a más trabajadores respondieron que no contrataron personas con discapacidad porque no incrementarían personal.

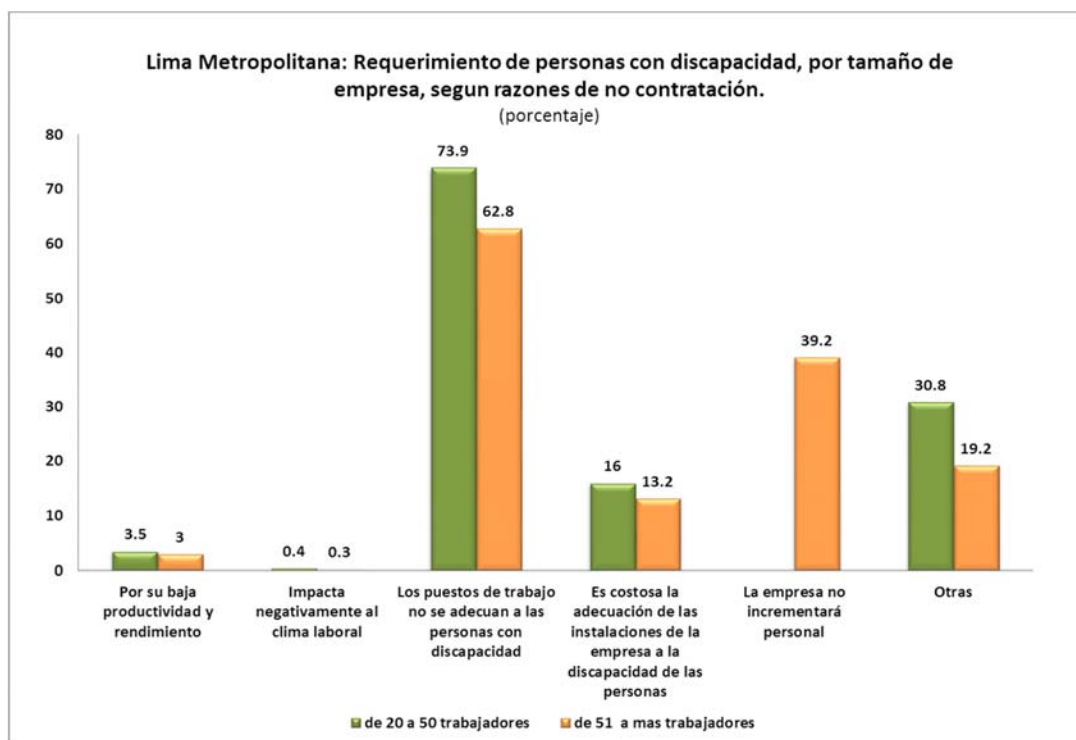


Figura 7 – Requerimiento de personas con discapacidad por tamaño de empresa, según razones de no contratación, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.

Nota: No considera la provincia Constitucional del Callao, la suma de los porcentajes excede el 100% por ser respuesta múltiple.

Asimismo, en la Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad realizada por el INEI en el 2014, las empresas de Lima Metropolitana de 20 a más trabajadores requirieron contratar personas en su mayoría con limitaciones motoras 54,9%, limitación auditiva 30,3%, para hablar o comunicarse 24,8%, para ver 14,8%, esto concuerda con las ocupaciones más demandadas como recepcionistas y empleados de agencias de viajes. Por su parte, en menor proporción contrataron personas con discapacidad para entender o aprender 5,3% y para relacionarse con los demás 4,7%.

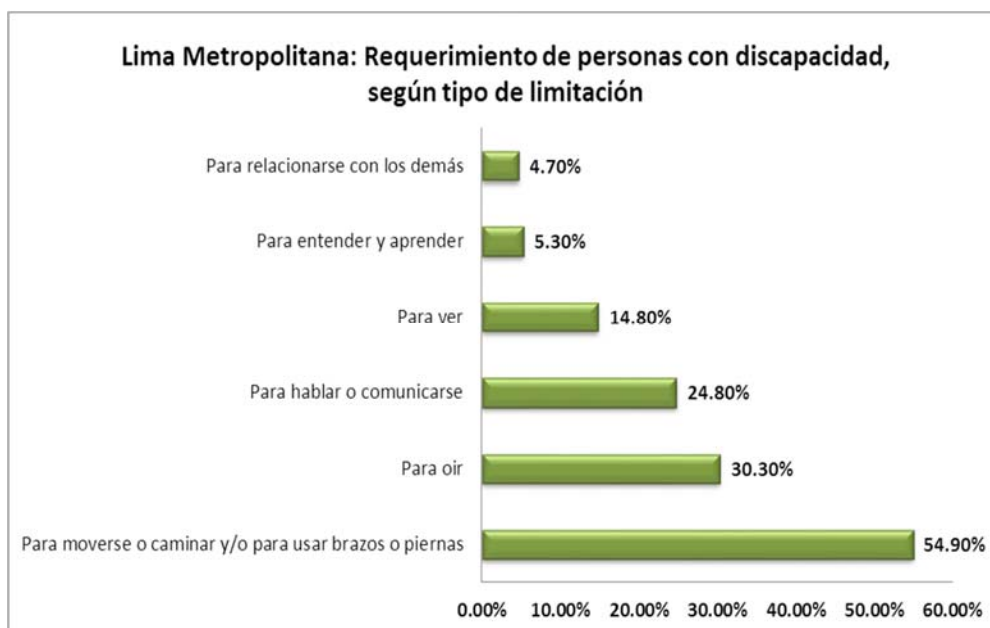


Figura 8 – Requerimiento de personas con discapacidad, según tipo de limitación, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.

Nota: No considera la provincia Constitucional del Callao, la suma de los porcentajes excede el 100% por ser respuesta múltiple.

En el año 2014, de las 10 438 personas con discapacidad que se contrataron, 5,698 se encontraron clasificados como empleados, 2,453 como obreros, 1,739 como técnicos y 534 como profesionales. De estos resultados, se observa que la mayor concentración de las personas que fueron contratados por las empresas se encuentra en el grupo ocupacional de empleados y obreros representando el 78,1%. (MTPE,2014)

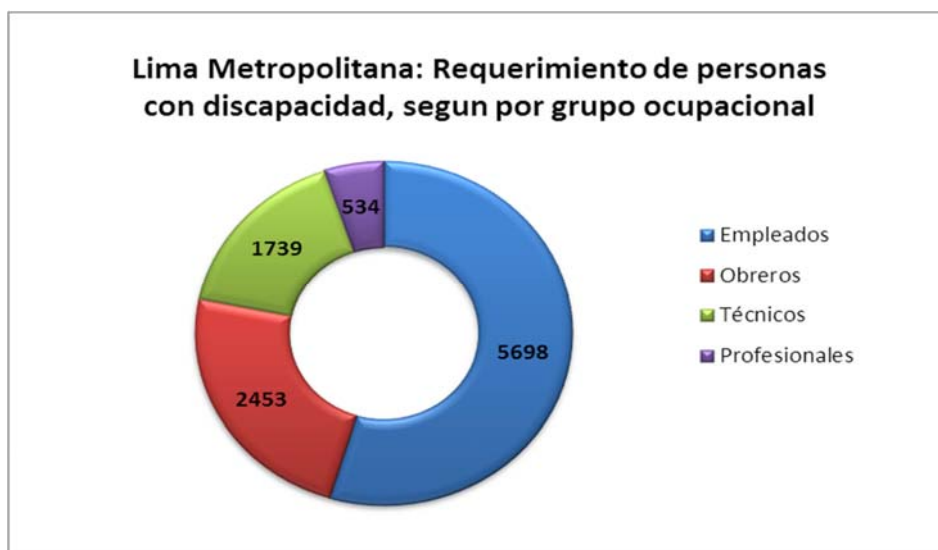


Figura 9 – Requerimiento de personas con discapacidad, según grupo ocupacional, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013. Nota: No considera la provincia Constitucional del Callao, la suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras, no se incluye 14 casos no especificados, porque las empresas no definen la ocupación.

Por otro lado, se informó que las empresas en Lima Metropolitana contrataron en su mayoría empleados, donde el 51,6% del personal con discapacidad que se contrato fue para la actividad económica servicios. Asimismo, el 18,7% se contrataron en la actividad industria, seguido del 17,1% en la actividad comercio; cabe resaltar que, sólo en estas tres ramas de actividad se concentra el 87,3% del total de trabajadores con algún tipo de limitación en Lima Metropolitana. Por otro lado, en menor medida fueron requeridos personas con discapacidad en las ramas transportes y comunicaciones siendo el 4,8%, construcción el 4,2%), y extractiva 3,8%.

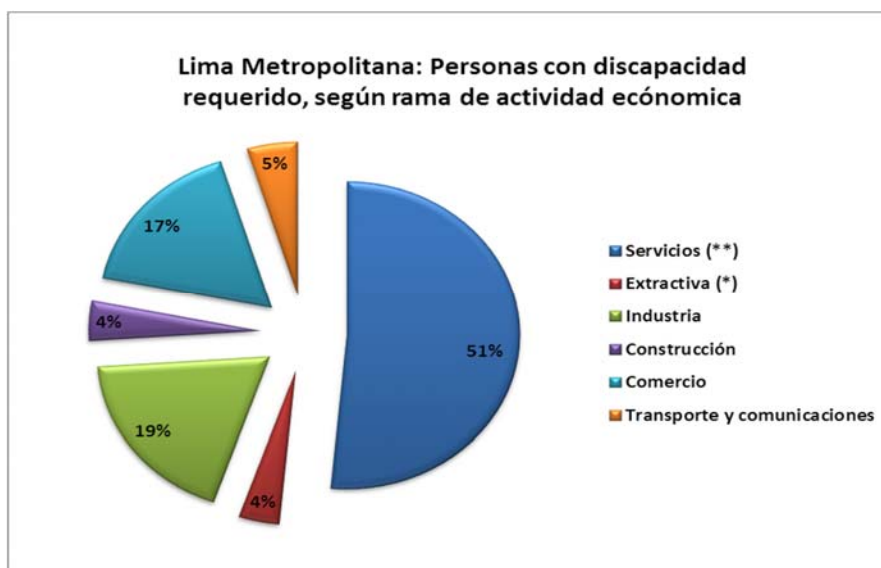


Figura 10 – Personas con discapacidad requerido, según rama de actividad económica, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.

Nota: No considera la provincia Constitucional del Callao, la suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras. (*) Conformada por las sub-ramas agricultura, pesca y minería y (**) conformada por las sub-ramas servicios prestados a empresas, restaurantes, hoteles y agencias de viajes, establecimientos financieros.

Es importante mencionar que desde diciembre del 2012 las empresas están obligadas a implementar políticas de recursos humanos que incorporen la gestión del trabajador con discapacidad a través de medidas de fomento del empleo, tal es así, que el Estado a través de la Ley N° 29973 promueve la adopción, por parte de los empleadores públicos y privados, de buenas prácticas de empleo de la persona con discapacidad y estrategias de gestión de la discapacidad en el lugar del trabajo.

Según los resultados de la Encuesta de Demanda Laboral de Personas con Discapacidad, realizada por el INEI (2014) del total de empresas seleccionadas 13,197, sólo el 8,2% cuenta con una política de recursos humanos que incorpora la gestión del trabajador con discapacidad. Entre las principales acciones que vienen implementando estas empresas

destaca la adecuación de los procesos de selección de personal con discapacidad y la capacitación al personal de la empresa en materia de discapacidad. Por otro lado, de las empresas que no cuentan con una política de recursos humanos, el 39,2% manifestó que sí reorientaría sus políticas de recursos humanos a favor de las personas con discapacidad, siendo una de sus principales acciones la adecuación de puestos de trabajo y procesos de selección de personal.

De la misma manera, de las 13,197 empresas encuestadas en Lima Metropolitana, el 55,5% (7,322 empresas) manifestó no tener dificultades para contratar personas con discapacidad. Entre las principales dificultades que enfrentarán las empresas para contratar personas con discapacidad, destaca la identificación de puestos de trabajo para personas con discapacidad (69,9%), seguido de la dificultad de efectuar ajustes razonables al puesto de trabajo acorde a la discapacidad del personal, esta dificultad representa (64,1%). Otra dificultad a la que se enfrentan las empresas es que no todas las personas con discapacidad cuentan con certificado de discapacidad (32,2%).

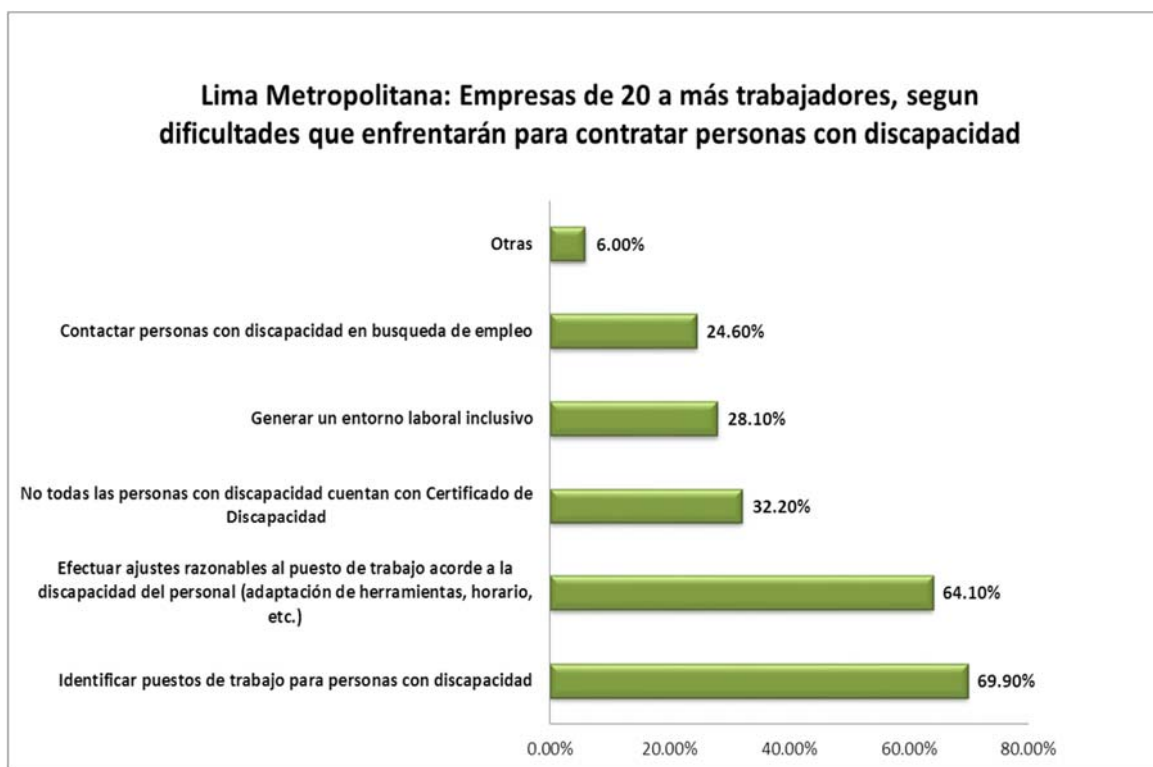


Figura 11 – Empresas de 20 a más trabajadores, según dificultades que enfrentan para contratar personas con discapacidad, 2014, adaptado de la "Encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad, por MTPE – DGPE – Dirección de investigación socio económico laboral (DISELL), Nov- Dic 2013.

Nota: No considera la provincia Constitucional del Callao, la suma de los porcentajes exceden el 100% por ser respuesta múltiple.

Según las cifras proporcionadas por la encuesta realizada por el INEI (2014), se señala a las empresas grandes como un grupo importante para el desempeño económico, pues es el grupo de empresas que más incorporan PcD en su planilla laboral, contando con 77% del total de contratación de las PcD que se realizan en Lima Metropolitana; sin embargo, es una dificultad para ellas no contar con un sistema que permita su inserción laboral por tipo de perfiles, lo que no contribuye al cumplimiento de la Ley N° 29973 de inserción para PcD. Es por ello, que el Estado también debe cumplir un rol relevante para que las empresas aumenten su competitividad, brindando condiciones de infraestructura y apoyo en la formación de su capital humano con inclusión.

Es importante señalar que no existe un ecosistema para la empleabilidad de PcD, ya que no cuentan con perfiles para las labores que deben realizar por cada tipo de empresa. Sin embargo, se identifica que las empresas que no cuentan con trabajadores con discapacidad contratados en su planilla tienen una postura favorable a su contratación.

Respecto a los datos brindados en la Encuesta realizada por el INEI el 2014, se observa que los sectores servicios y comercial son los que más emplearon a PcD en estas áreas y que el sector industrial las emplea menos y mayormente son destinadas para el área operativa, la mayoría de empresas emplean a las PcD que tienen discapacidad física.

Por ello, el Estado conjuntamente con las empresas tiene la tarea de seguir mejorando los procesos de colocación y capacitación para atender esta demanda ocupacional.

1.4 Estrategias empresariales

Para poder abarcar este punto correctamente, se empezará por definir que es estrategia.

La estrategia es el proceso en donde las personas pueden poner en ejecución las ideas que se alinearon en base a la visión y a los recursos existentes para el logro de los objetivos planteados. (Freedman, 2016, p.15).

Este concepto se complementa con lo expuesto por Hermina (1992) en donde concibe que la estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.

Dicha definición nos muestra como cada acción que realicemos está ligada directamente al logro del objetivo. Por lo que, los criterios a considerar en la puesta en marcha deben ser los más definidos posibles para lograr el resultado deseado.

Es por esto, que creemos conveniente también definir que es un objetivo estratégico, el cual según la definición de D' Alessio (2016) refiere a los resultados que la empresa esperar alcanzar para lograr su visión y están divididos según lapso de cumplimiento en el largo (futuro) y corto plazo (inmediato).

Hemos considerado importante mencionar a las metas SMART, por las características en su formulación y consideración para el logro de resultados, puesto que toda organización debe tener en cuenta que mientras más claros y definidos estén sus objetivos se tiene más probabilidad de lograr lo trazado. El acrónimo SMART corresponde a que cada meta debe ser 1. Especifico, 2. Cuantificable, 3. Asequible, 4. Pertinente y 5. De duración determinada. (Scott, 2014)

Esta consideración podrá permitir una correcta formación de los objetivos que facilitaran el logro de la estrategia. Además de mantener el resultado e ir mejorando y perfeccionándolo según los factores que puedan surgir en la puesta en marcha.

Para que una estrategia pueda ser propuesta, la organización debe conocer cuál es su situación en base al entorno en donde se desenvuelve. De esta forma, podrá considerar criterios ante cualquier situación que se pueda desarrollar pudiendo tener de forma anticipada un plan de contingencia.

En el análisis que las organizaciones deben realizar de forma externa, se deben considerar estos seis componentes correspondientes al factor político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológicos y regulatorios, tomando en cuenta que tanto afecta sus intervenciones en la organización y en base a ello considerar las acciones a tomar. En el análisis interno, está dirigido a la evaluación de las fortalezas y debilidades con la que la empresa cuenta, buscando una permanencia de las fortalezas y una transformación a mejora

de las debilidades en base a los recursos y capacidades con los que cuenta (Luna, 2014; D' Alessio, 2016).

Asimismo debe considerar que el proceso a llevarse a cabo debe estar afinado hacia el logro de la visión establecida, las etapas como el seguimiento, evaluación y control permitirán que las partes necesarias cumplan los flujos adecuadamente para lograr el resultado esperado (Robbins & Coultier, 2014).

Es por esto, que las estrategias deben tener un objetivo claro para su desarrollo. Según nos mencionan Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland III, A. (2015) la creación de la estrategia puede surgir por dos razones: la primera corresponde a planificar y ejecutar acciones proactivas en donde la empresa busca desarrollar mejoras en el desempeño buscando generar una ventaja competitiva y la segunda responde a las empresas las cuales formulan estrategias ante una postura parcialmente reactiva, es decir ante nuevas situaciones en donde deben involucrarse para poder cumplir con algún parámetro que se exija en la situación actual (p.8).

Asimismo, ante las situaciones reactivas, las organizaciones en lugar de tomar la puesta en marcha de la nueva estrategia formulada como una obligación, deben tomarla como una oportunidad para la mejora continua en pro de la organización y así poder ejecutarla correctamente analizando todos los aspectos necesarios para llevarla a cabo.

Según indican Bossidy & Charan (2017), para la ejecución se deben tener en cuenta tres procesos claves, los cuales son: el proceso de personal, en donde la organización debe contar con el personal idóneo para la puesta en marcha; el proceso de la estrategia, en donde se debe contemplar los recursos, capacidades, condiciones externas y acciones internas; y por último el proceso de las operaciones, en donde las estructuras y acciones por realizar estén establecidas para la buena ejecución de la estrategia.

Como se puede apreciar, en la ejecución intervienen muchos factores a tomar en cuenta para el correcto desarrollo. Sin embargo, son las personas las que efectuarán este proceso, permitirán que la estrategia se lleve de la forma correcta, y podrán contemplar cualquier cambio en el entorno e implementar acciones para manejarlas. Es en este sentido, que para poder ejecutar satisfactoriamente cualquier actividad tener al equipo que cumpla con las exigencias correspondientes será vital.

Una buena ejecución estratégica requiere de un esfuerzo de equipo. Todos los administradores tienen la responsabilidad de ejecutar la estrategia en sus áreas de autoridad y todos los empleados deben participar de forma activa en el proceso. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2015, p.262)

Por otro lado, la organización de las actividades para lograr el correcto cumplimiento y logro exitoso de la estrategia nos plantean acciones a desarrollar, las cuales se observan a continuación:

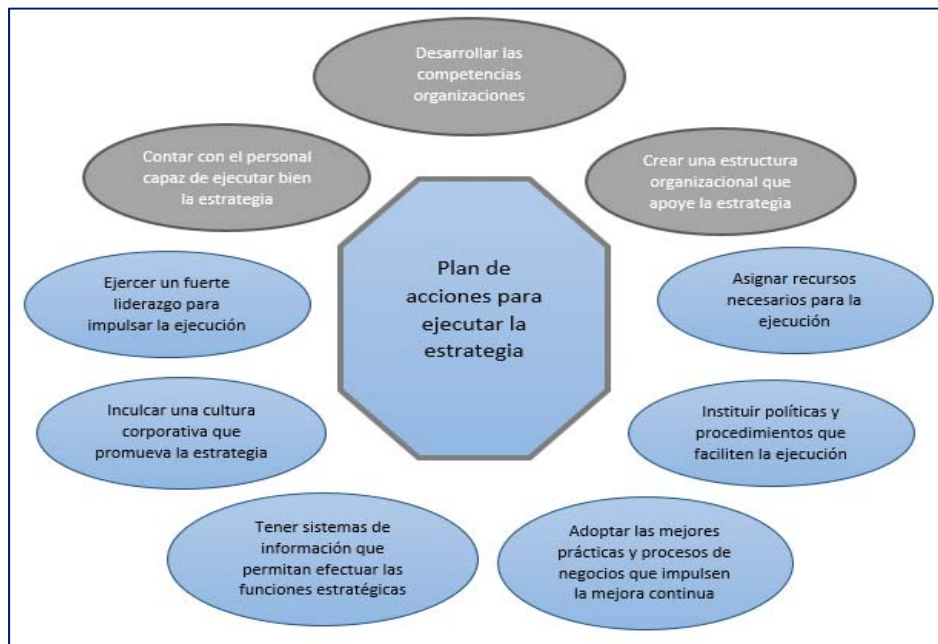


Figura 12 - Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia. Adaptado de Libro "Administración Estratégica", 2015.

- **Cultura Organizacional y Liderazgo**

Creemos importante mencionar estos conceptos, pues intervienen directamente en el cumplimiento de las estrategias, ya que dependerá de la cultura en la que estén inmersos todos los colaboradores de la organización para que esta tenga éxito. Al igual que la gestión del líder que este a la cabeza de cumplir el objetivo.

Por lo que, la definición de cultura organización, tal como ha concluido Robbins & Coulter (2014) es la percepción, y sensación intangible que los colaboradores perciben dentro de la organización, la cual puede ser buena o mala pero que debe estar orientada a que todos los individuos la compartan.

Asimismo, se define el liderazgo como “El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”. (Lussier & Achua, 2016, p.5). En donde estos líderes podrían describirse como individuos dinámicos que tengan la capacidad para comunicar ideas, logrando que las personas los entiendan, acepten sus ideas y las pongan en marcha.

Por lo que, debemos entender que la influencia que esta persona que denominamos líder tiene sobre estas personas debe estar alineado a la cultura de la empresa y al cumplimiento de los objetivos. Es por esto, que citamos a los líderes transformacionales, los cuales se caracterizan por cambiar a las organizaciones en gran escala, comunicando con gran motivación la visión a cumplir, cambiando con una óptica distinta la situación actual hacia lo que podría lograr la organización con sus nuevas medidas a implementar, generando un compromiso e inspiración de todos los que los siguen para el desarrollo de las tareas correspondientes (Lussier & Achua, 2016, pp. 328-329).

En base a lo expuesto, al formular una estrategia y querer ponerla en marcha, no sólo los directivos deben conocerla, sino todos en la organización como participantes activos en el cumplimiento exitoso. Es por esto, que la comunicación es vital, pues es la forma en como

podrán interactuar todas las personas en base a los hechos, resultados, feedback y aportes existentes. A continuación definiremos que es la comunicación y todo su proceso en las organizaciones.

1.4.1 Comunicación

La comunicación según lo definen Robbins & Coultier (2014) es la transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden.

Asimismo, delimitamos la comunicación a su enfoque empresarial:

“La Comunicación en la Empresa es una necesidad diaria, siendo esta una actividad natural y de ejecución regular; sus resultados demuestran o no la solidez de la misma, lo cual implica realizar un seguimiento constante, con el fin de generar un ciclo de mejoramiento continuo”. (Ñañez, J., 2015)

“La Comunicación Empresarial es un activo intangible; pero aporta uno de los mayores porcentajes de éxito a la Empresa, debido a que permite que la organización se comunique interna y externamente para desarrollar su objeto social. La estructuración de la Comunicación Empresarial debe ser responsabilidad de un equipo de trabajo (departamento o unidad de comunicación) que lleve a cabo la integración de los factores y técnicas necesarias para su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la Empresa.”. (Ñañez, J., 2015)

Como nos comenta Ñañez, el proceso de comunicación en la organización debe ser constante. Debido a que el efecto que tiene esta acción provoca en cada individuo una recordación inherente del tema. El cual, aplicado a esta investigación tendría mucho beneficio, pues las personas tendrían presentes todo lo expresado en la comunicación, lo que permitiría un mejor contacto con las PcD en base a sus limitaciones y habilidades no exploradas, ni conocidas anteriormente.

La comunicación implica tanto la comunicación interpersonal y la organizacional, en donde esta última conlleva todos los patrones, herramientas de comunicación que existen en la organización. (Robbins & Coultier, 2014, p.480).

Analizando el párrafo anterior, podemos decir que la comunicación es pieza fundamental para que la organización pueda orientarse al objetivo planteado. Por lo que, para desarrollar una estrategia de comunicación corporativa, Argenti (2014) profundiza en que la primera parte de esta estrategia profundiza en la organización de la misma, teniendo claras las siguientes fases, primero determinar los objetivos perseguidos en cada comunicación, lo cual corresponde a lo que se quiere lograr en los personas que recibirán el mensaje, en cómo se desea que ellos respondan, la cual si es como se planifico se considera exitosa. Como segunda fase, se tiene que definir cuáles son los recursos disponibles: dinero, la cual corresponde a la inversión que la organización otorgue a la estrategia teniendo en cuenta la importancia de la misma, recursos humanos, en donde el personal especializado y con conocimiento del tema pueda desarrollarlo y tiempo, la cual debe situarse de forma real para el logro concreto y sostenible de la estrategia. Y por último, la tercera fase, la cual es realizar un diagnóstico de la reputación corporativa para conocer la credibilidad y legitimidad que tiene la organización y cuál es la percepción que tiene su público sobre lo que informa y realiza en sus actividades empresariales.

Por otro lado, parte fundamental para lograr transmitir un mensaje exitoso en donde las personas lo puedan entender, es el canal que se utilizará para llegar a éstos. Existen canales tradicionales como medios orales, carta, impresos y los canales no tradicionales como los correos electrónicos, blogs, salas de prensa, internet, video y teleconferencias, redes sociales, entre otros. Por lo que, para poder escoger el canal apropiado deberemos estudiar a quienes recibirán el mensaje para poder encontrar la alineación perfecta con la decisión tomada y así poder medir también la respuesta luego de ejecutada la comunicación. Es por ello, como hemos podido apreciar, el impacto que tiene la comunicación interna y externa en las organizaciones es realmente significativo, el análisis que se puede realizar al saber la

percepción obtenida influirá mucho en el modo y en el resultado que se pueda lograr en el grupo de interés, el cual podrá verlo como una consecución de las acciones que siempre ha visto o como un cambio positivo que desea implementar, dependiendo también, mucho del sector en donde se desenvuelva. (Argenti, 2014; Robbins & Coultier, 2014).

Por último, como hemos podido analizar, la presencia del capital humano es fundamental y está presente en cada proceso a desarrollar. Y por lo mismo, surgen consultas como las siguientes ¿Qué área evalúa estos perfiles y los coloca dentro de la organización? ¿Cómo consiguen las empresas a esas personas que ejecutan las acciones para el logro de objetivos? ¿Cómo se miden los resultados? A continuación, se podrán disolver estas dudas.

1.5 Inclusión laboral: búsqueda, reclutamiento, selección y contratación

Las organizaciones están compuestas de personas y una estructura establecida, en donde sea el ambiente en donde se desenvuelven todas finalmente van a estar relacionadas con el área de recursos humanos para los procesos que necesiten desarrollar e implementar, en especial porque trata de personas. Se puede decir, que aplicando los conceptos recientes, teniendo un nuevo enfoque, un adecuado manejo interno podrán permitir al área de recursos humanos sea estratégica en la empresa. (Alles, 2015).

Teniendo en cuenta lo mencionado por Alles, M., podemos decir que al tener un adecuado manejo interno, en donde se establezcan claramente las políticas correspondientes que rijan las normas permitirán un mejor desarrollo de la estrategia Es por esto, que mencionaremos los conceptos más resaltantes:

La expresión, política de recursos humanos, se utiliza para designar las normas internas en relación con los colaboradores de todos los niveles, que aseguran el respeto de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Mientras que el término norma implica un conjunto de indicaciones

o instrucciones que se deben cumplir en relación con un determinado tema. (Alles, 2015, 27)

Actualmente, las empresas pueden tener según lo detallado todos los procedimientos establecidos para llevar a cabo el objetivo, y siempre deben velar porque estos estén en sintonía con la cultura y visión de la organización, la cual puede ir adoptando nuevos criterios en base a los cambios del entorno y las necesidades del sector, y recursos humanos deberá poder anticiparse ante esa necesidad y alinearse con el avance que se pueda dar. Por lo que, los desafíos que puedan surgir, no necesariamente serán una tarea sencilla de implementar, pues cada organización contiene un grupo humano distinto, los cuales se desenvuelven dentro de la cultura que la empresa ha ido formando en el transcurso de los años y dependerá de las acciones que pueda ejercer recursos humanos para poder moldearlas según el objetivo (Werther, Davis, Guzmán, 2014).

Según Alles, (2015) estas acciones que el área de recursos humanos realice estarán contribuyendo con los subsistemas de Recursos Humanos, en los cuales según la necesidad existente se implementarán las acciones acordes con estos aspectos, los cuales al ser implantados del modo correcto podrán alcanzar objetivos con éxito en el tiempo. En los subsistemas de Recursos Humanos podemos encontrar: el análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión, y formación, las cuales son desarrolladas a la medida de cada organización.

1.5.1 Análisis y descripción del puesto y definición del perfil del postulante

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, se debe revisar rigurosamente el puesto de trabajo que se desempeñará, lo que implica conocer el perfil y habilidades que requerirá

tener el futuro colaborador a detalle en conjunto con la asignación de competencias necesarias y la estructura del puesto a cubrir. (Allen, 2016)

El análisis deberá considerar al menos los siguientes criterios: a. funciones y tareas del puesto de trabajo, b. recursos y herramientas utilizados para el trabajo, c. descripción del entorno y condiciones de trabajo, d. productos que se esperan del trabajo desempeñado, e. competencias requeridas para el puesto y nivel de calificación f. otros elementos relevantes a considerar para desempeñar el puesto. (AED, PNUD, OIT, 2015)

Por otro lado, el análisis también considerara tres fases en su ejecución, la primera fase corresponde a la familiarización general con la organización, y el tipo de trabajo que la persona realizará, como segunda fase se tiene la recolección de información sobre el análisis de puesto, el cual conlleva a la identificación del puesto, desarrollo del cuestionamiento para la recolección de datos y por último, las aplicaciones de la información sobre el análisis de puesto (Werther, Davis, Guzmán, 2014).

Por lo que, aplicándolo al tema de investigación, el área responsable deberá analizar las competencias de las PcD y las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo, se debe considerar las instalaciones y lugar de trabajo donde se desempeñará la PcD (condiciones, requerimientos, ergonomía, accesibilidad, infraestructura) y los perfiles requeridos (funciones, tareas, rasgos, competencias) para poder dar como resultado un proceso de evaluación inclusiva y sin discriminación o indiferencia.

1.5.2 Atracción, selección e incorporación de personas

El poder atraer al personal ideal para los puestos que necesitan ser cubiertos permitirán que el desarrollo de las tareas relacionadas mejore. Asimismo, este proceso deberá tener en cuenta que el beneficio deberá ser tanto para la empresa como para el nuevo colaborador. Debido a que si la empresa busca atraer, seleccionar y retener, deberá conocer las diversas

necesidades que posee la persona con base en el trabajo y al desarrollo de su potencial. (Alles, 2015).

En el proceso de contratación, las empresas deben desarrollar mecanismos eficientes que les permita identificar al mejor personal dentro de los posibles candidatos al puesto, considerando las competencias laborales necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo ofertado. La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otras áreas de la empresa. El objetivo de la selección de personal es escoger a la persona más idónea para ejercer un cargo específico, considerando su potencial y la capacidad de adaptación. Usualmente, se utilizan técnicas como entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. Posterior a este proceso de selección, cuando ya se eligió al candidato más idóneo para la posición, y se negociaron y establecieron las condiciones mediante un escrito formal, la persona se incorpora a la organización. En este punto, se incluye la inducción, pues es la primera información que recibirá este nuevo integrante acerca de la empresa y de las funciones que desempeñará, lo cual lo preparará para poder asumir sus responsabilidades con el conocimiento para desenvolverse correctamente en el ambiente y con las personas, superiores y compañeros. La inducción es realizada por el área de recursos humanos para entregar al nuevo colaborador al jefe, que lo guiará y acompañará en el proceso de formación en el puesto que obtuvo y ocupará en su línea de tiempo. (Alles, 2016).

1.5.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. (Werther, Davis, Guzmán, 2014, p.216).

Teniendo claro este concepto, notamos que para realizar una adecuada evaluación de desempeño y poder medir el trabajo del colaborador, se necesita un sistema establecido y documentado, el cual permitirá tener al empleador una visión más amplia de como se ha desarrollado el colaborador.

El análisis de desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados en la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2015, p.310).

Asimismo, luego de obtener los resultados de este análisis y/o evaluación de desempeño de los colaboradores se tendrá por consiguiente acciones correctoras y medidas de ajuste. De ser el caso, que el colaborador obtenga resultados iguales a los planificados no existe medida correctora. Si los resultados fueron mayores a lo esperado tendría que analizarse los objetivos trazados, pues al ser cumplidos con gran facilidad podrían perder su utilidad y habría que replantearlos. Y si los resultados fueron menores, en este caso se plantean las medidas correctivas para poder levantar las observaciones encontradas para que la persona pueda orientarse de forma correcta al logro del objetivo. (Checa, 2015).

1.5.4 Remuneración y beneficios

Este punto refiere al cuidado de la equidad, tanto al interior como al exterior de la organización. Según como indica la remuneración debe ligarse al trabajador, a su desempeño y a los valores que comparte en conjunto con la organización. (Alles, 2015).

Correspondiente a los beneficios, las empresas brindan seguro de salud, de vida y gastos médicos que hacen que el trabajador este contento con su centro de labores y tenga la sensación de seguridad por si una indecencia sucediera. (Werther, Davis, Guzmán, 2015)

1.5.5 Desarrollo y planes de sucesión, y formación

La importancia del desarrollo del talento, radica en que esta acción tiene un enfoque en las tácticas que los empleados pueden utilizar para alcanzar sus objetivos profesionales dentro de la organización. El desarrollo, planes de sucesión y formación, es un conjunto de factores que se van a poder llevar a cabo mientras los colaboradores busquen alcanzar mejores niveles de desempeño, mejores relaciones con sus superiores, sentido de pertenencia a la empresa compartiendo los valores y la cultura de la misma. (Werther, Davis, Guzmán, 2015).

Por otro lado, no es solo trabajo del colaborador potenciar sus habilidades, sino también de las empresas, pues deberían observar e identificar a las personas, las cuales puedan lograr un efecto positivo en el desarrollo de la tarea y crear una posibilidad para este colaborador para entrenamientos adicionales, línea de carrera y responsabilidades cada vez más grandes y complejas, lo cual permitirán al colaborador que adquiera nuevos conocimientos y generar en él, un sentimiento de pertenencia, compromiso, y mejor relación con sus superiores y compañeros en general, contribuyendo a la mejora del clima en el área y por defecto en la empresa. (Alles, 2015).

Es por esto, que si enfocamos nuevamente estos conceptos a las PcD, la empresa y su área de recursos humanos, deberá analizar bien el puesto que deberá ser cubierto, al posible postulante, saber que busca y que lo satisface. Asimismo tendrá que ambientar mediante herramientas el entorno hacia esta persona para que le permita desarrollarse sin inconvenientes. Por otro lado, la capacitación será primordial para que estas personas puedan desenvolverse sin problemas en su cargo. La capacitación no solo permitirá que la PcD conozca sobre la empresa y sus funciones, sino que le permitirá sentir integración desde el primer día, importancia y en especial una nueva oportunidad para empezar y

demostrar su talento al realizar las tareas que les puedan encomendar. (Miranda & Amado y OIT, 2016, p.23)

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

2.1.1 Propósito de la investigación

La presente investigación tiene como propósito el conocer, describir y analizar el contexto en el cual el área de Recursos Humanos de las grandes empresas de nuestra muestra, de los sectores económicos educación, financiero, industrial, servicios y automotriz de Lima Metropolitana, desarrollan sus principales estrategias para una implementación exitosa de una política de inclusión de las personas con discapacidad, que permita el acceso a puestos de trabajos en cual se consideren sus capacidades y aptitudes, permitiendo la igualdad de oportunidades y disminuyendo los obstáculos que impiden su desarrollo, logrando que se sientan cómodos, integrados y con la confianza para desenvolverse en el ámbito laboral sin que su discapacidad sea un impedimento.

2.1.2 Tipo de investigación

Para fines del trabajo hemos desarrollado una investigación cualitativa, la cual según Hernández Sampieri (2014) se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación a su contexto.

El diseño de la investigación cualitativa utilizada fue la de Teoría Fundamentada-entrevistas a profundidad, la cual nos ha permitido realizar el análisis exploratorio e interpretación reflexiva de los datos recogidos.

2.1.3 Preguntas de la investigación

Las siguientes preguntas han sido formuladas en base a los objetivos específicos planteados inicialmente en la presente investigación:

- ¿Cuáles son las acciones que realizan las grandes empresas de los diferentes sectores en Lima Metropolitana para la inclusión laboral de las personas con discapacidad y cuáles son los criterios de selección que utilizan?
- ¿Cuál es el alcance interno de la comunicación para la sensibilización y concientización que realizan las grandes empresas de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son las ventajas y beneficios de una adecuada estrategia de comunicación interna y externa por parte de las grandes empresas de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los factores que limitan la inserción laboral de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana?
- ¿Qué acciones pueden potenciar una implementación exitosa de las políticas de inclusión en las grandes empresas de Lima Metropolitana?

2.2 Contexto

Las entrevistas a profundidad realizadas así como la observación del contexto en las que se desarrollaron, nos permitieron obtener mayor información para su posterior análisis e interpretación.

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

A continuación se presenta la bitácora que contiene información recabada en nuestros procesos de entrevistas basadas en la observación antes, durante y después de las mismas.

Tabla 3. Bitácora de contexto de segmento.

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general			
Contexto/ Segmento	Segmento 1 Colaboradores Sin Discapacidad	Segmento 2 Colaboradores con discapacidad	Segmento 3 Jefes, Supervisores o Coordinadores
Observaciones antes de la entrevista	<p>Similitudes Las entrevistas se dieron en los centro de trabajo o lugar acordado con la persona. Las empresas en donde estas trabajan muestran un ambiente en donde todos se relacionan de forma positiva. Existe buena predisposición al brindar la información.</p> <p>Diferencias Si bien la predisposición era buena, algunos de los entrevistados al solicitarles la entrevista accedieron pero sin la grabación, pues tratarían temas de la organización y no se sentían cómodos hablando de como se vive puertas adentro. Sólo algunas de las empresas cuentan con rampas para el acceso o ascensores para el traslado de las personas en toda la empresa. Se pudo observar que la predisposición de las personas antes de la entrevista era positiva, se podía percibir la ayuda que querían brindar. Se mostraban con algunas dudas y presentaban cierto nivel de nerviosismo, el cual se fue apaciguando cuando se explico con mayor detalle el propósito de la investigación.</p>	<p>Similitudes Las entrevistas se dieron en los centro de trabajo. Las empresas en donde estas trabajan muestran un ambiente en donde todos se relacionan de forma positiva. Existe predisposición para brindar la información.</p> <p>Diferencias Sólo algunas de las empresas cuentan con rampas para el acceso o ascensores para el traslado de las personas en toda la empresa. La predisposición de las persona era adecuada, un poco temeroso de las preguntas que puedan dar y con una actitud evaluadora en base a los entrevistadores.</p>	<p>Similitudes Las entrevistas se dieron en los centro de trabajo, en salas privadas. Las empresas en donde estas trabajan muestran un ambiente en donde todos se relacionan de forma positiva. Existe predisposición para brindar la información, fuimos derivados con indicaciones para acceder a las salas en donde se desarrollarían las entrevistas. Sin embargo, sólo algunos de los entrevistados permitieron que la información fuera grabada mediante el celular, otros indicaron que preferían que la entrevista no fuera grabada y que se tomaran los datos proporcionados en escrito.</p> <p>Diferencias Sólo algunos accedieron a poder ser grabados. Indicaron que existe mucha confidencialidad sobre como se llevan las políticas pero que contribuirán con información, mas no con ninguna grabación. Sólo algunas de las empresas cuentan con rampas para el acceso o ascensores para el traslado de las personas en toda la empresa. La predisposición era muy asertiva, y analítica. Además de mostrarse algo intrigados de las preguntas que haríamos.</p>

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general

Contexto/ Segmento	Segmento 4 Personal de recursos humanos	Segmento 5 Expertos
Observaciones antes de la entrevista	<p>Similitudes Las entrevistas se dieron en los centro de trabajo. Las empresas en donde estas trabajan muestran un ambiente en donde todos se relacionan de forma positiva. Existe predisposición para brindar la información, algunos de ellos pasaron por nosotros desde la entrada o recepción. En otros casos, fuimos derivados con indicaciones para acceder a las entrevistas. Sin embargo, sólo algunos de los entrevistados permitieron que la información fuera grabada mediante el celular, otros indicaron que preferían que la entrevista no fuera grabada y que se tomaran los datos proporcionados en escrito.</p> <p>Diferencias Algunas de las entrevistas fueron realizadas en salas privadas y otras en salas abiertas en donde el ruido muchas veces era parte de la entrevista. Sólo algunos accedieron a poder ser grabados. Indicaron que existe mucha confidencialidad sobre como se llevan las políticas pero que contribuirán con información, mas no con ninguna grabación. Sólo algunas de las empresas cuentan con rampas para el acceso o ascensores para el traslado de las personas en toda la empresa. La predisposición era muy buena, las personas se mostraban tranquilas con las preguntas que vendrían, aunque si hubieron un par de entrevistados que consultaban que preguntas se darían para poder confirmar que pudieran tener la información previa.</p>	<p>La entrevista se dieron en las oficinas de la asociación. Se notaba un ambiente muy tranquilo y con bastante afluencia de gente, en especial padres de familia. Es un lugar muy amplio con varios espacios, algunos cerrados y otros al aire libre con jardín. Se muestra una predisposición para brindar información, pero previamente solicitaron conocer que era lo que exactamente necesitábamos para confirmar si ellos nos lo podían brindar. En una de las entrevistas nos permitieron realizar la grabación del audio mediante un celular, y en la otra entrevista realizada, la información de las preguntas planteadas fueron proporcionadas a detalle mediante correo electrónico.</p>

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general

Contexto/ Segmento	Segmento 1 Colaboradores Sin Discapacidad	Segmento 2 Colaboradores con discapacidad	Segmento 3 Jefes, Supervisores o Coordinadores
Observaciones durante la entrevista	<p>El lenguaje corporal de los entrevistados denota interés por poder contribuir con la información. Se puede percibir que tienen una percepción de como lleva RRHH este tema, pero no tienen nada concreto en información. Aseguraron no estar completamente seguros de que así sea, pero que por lo que veían podían afirmar algunas cosas. Asimismo, para lo que estaban seguros que su empresa no tenía un plan contaron experiencias de como alguna vez si se tuvo relación con las PCD en la misma.</p> <p>Sus respuestas fueron sinceras, y confirmaron conceptos de estereotipos que tenían formados y que al tener contacto con las PCD desaparecieron.</p> <p>Su desenvolvimiento fue cambiando conforme transcurría la entrevista de menos desenvuelto a mas desenvuelto. Se pudo conocer como es la realidad vista por parte de los colaboradores y como ellos buscan se pueda mejorar, teniendo todas las consideraciones para poder relacionarse de forma efectiva con las PCD.</p>	<p>Las PCD muestran interés por escuchar las preguntas, responden de forma pausada y en la forma en como ellos se puedan comunicar.</p> <p>Se muestran tranquilos al sentir que no están siendo presionados para brindar la información. Tienen a mirar a los alrededores al contestar las preguntas, pudiendo ser como un sentimiento de protección al no sentirse escuchados por algún compañero de la empresa.</p> <p>Las diferencias podrían observarse en los estados de animo, si bien actitud positiva pero algunos sonreían mas y otros menos, y su entusiasmo para contestar algunas preguntas también era variable en el transcurso de todo el tiempo de la entrevista.</p>	<p>En el transcurso de la entrevista, las personas se mostraron muy desenvueltas, amables y cordiales y con mucha predisposición para brindar la información, se mostraron tranquilos al contestar las preguntas y con el lenguaje corporal hacia nosotros que nos daba la percepción de querer saber más sobre lo que le preguntaríamos. Asimismo, mostraron mucho respeto no contestar llamadas y solicitar espera cuando alguien venía a buscarlos para no interrumpir y cortar la entrevista.</p> <p>En las diferencias encontradas podemos destacar que algunos de los jefes tenían conocimiento de la cuota de contratación que las empresas grandes privadas deben tener y tenían ese sentimiento de suyo al colaborador como parte de su equipo.</p>

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general

Contexto/ Segmento	Segmento 4 Personal de recursos humanos	Segmento 5 Expertos
Observaciones durante la entrevista	<p>Información relevante en la contratación de personas, tenían conocimiento de la norma, nos dieron información muy relevante y nos permitió observar y analizar como es la realidad en los diversos sectores económicos. Nos permitió extender nuestra percepción del tema y nuestro análisis ante la relevancia de la situación sobre la contratación y los criterios que consideran .</p> <p>Al contestar las preguntas, sus respuestas fueron sinceras, a pesar de que involucraban poder mostrarse como algo no ideal, y las emociones diversas que mostraron en el desarrollo de la entrevista cambiaban y las más resaltantes fueron entusiasmo, motivación, sensibilidad, alegría, euforia y frustración.</p> <p>En algunos casos se percibieron muchos más estas emociones que en otros.</p> <p>Contaban con los conocimientos para poder absolver nuestras dudas de forma fluida. En algunos casos si tuvieron que revisar algún apunte para poder contestar las preguntas.</p> <p>Tenían una idea de a donde querían llegar con el plan que tenían implementado en su empresa o el que deseaban implementar. Pero al hablar de algún cambio o mejora, sus respuestas mostraban respuestas de forma muy volátil y poco estructuradas.</p>	<p>Información muy relevante, la persona se mostró muy abierta a contestar las preguntas, era una conversación en donde había bastante interacción. Se mostraba mucha empatía al tema y mucha intención y ganas de que esta iniciativa pudiera establecerse de forma consistente en las empresas.</p> <p>Asimismo, mostraron frustración al papel que cumple el estado con esta ley, y apoyo que reciben por parte de éste, tanto las empresas como las entidades, ONG, asociaciones varias que buscan que la inclusión de las personas con discapacidad y su formación de desarrollo laboral dentro de las organizaciones pueda ir creciendo de forma optima y no tengo rechazo, ni barreras al ir avanzando.</p> <p>Asimismo, mencionó que las empresas deberían tener un plan, política o estructura para esta contratación. Sin embargo, no es algo que se dé.</p> <p>Al mencionar estos comentarios, mostraban muchas emociones, lo cual no afecta su desenvolvimiento en todo el transcurso de la entrevista.</p>

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general

Contexto/ Segmento	Segmento 1 Colaboradores Sin Discapacidad	Segmento 2 Colaboradores con discapacidad	Segmento 3 Jefes, Supervisores o Coordinadores
Observaciones después de la entrevista	Se mostraron conformes y se les veía satisfechos de haber podido dar la información, luego del cierre correspondiente a la entrevista. Se recibió confianza y mucha alegría al momento de la despedida en la recepción.	Luego de proceder con el cierre, las personas con discapacidad se colocaron en una posición de descanso y procedimos a salir de las instalaciones de la empresa.	Buena predisposición de cierre, saludo cordial, acompañamiento hasta fuera de la oficina en donde ejecutamos la entrevista.
Conclusión general por segmento	Consideramos que las personas, independientemente que sus empresas tienen un plan o no de Inclusión de las PCD, éstas se muestran asertivas y sin rechazo a esta iniciativa de contratar cada vez más a las PCD. Pudimos observar claramente que las personas con discapacidad no se sentirían atacados ni marginados, pero que si sería recomendable que se tengan campañas de comunicación y concientización previa para afianzar las buenas intenciones y consideraciones que puedan tener los colaboradores.	Notamos que las empresas deben trabajar mas por las PCD, en temas de infraestructura, acondicionamiento de espacios y además en el sentimiento de pertenencia que estos deben crear en ellos. Es importante mencionar que se ha entrevistado a personas con discapacidad física, las cuales tienen una limitación en los miembros inferiores (piernas).	Hemos observado que los jefes tienen mucho cuidado cuando tienen una PCD en su equipo, pero a la vez también les exigen y les ponen límites. Creemos que si ellos tuvieras mas información sobre las consideraciones y características de cada limitación podrían efectuar un trabajo mas acorde a la persona y enfocarse en los actividades que estas personas pueden realizar y a su vez sobresalir.

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general

Contexto/ Segmento	Segmento 4 Personal de recursos humanos	Segmento 5 Expertos
Observaciones después de la entrevista	Buena predisposición de cierre, saludo cordial, acompañamiento hasta fuera de la sala de reuniones en donde ejecutamos la entrevista o hasta fuera de las instalaciones de la organización.	Buena predisposición de cierre, saludo cordial, felicitaciones por el tema de investigación escogido. Acompañamiento hasta fuera de la sala de reuniones.
Conclusión general por segmento	Consideramos que aún las políticas o planes de contratación de las PCD en las empresas deben tener un mayor desarrollo por la parte de RRHH. Si bien todos los entrevistados conocían las normas y las exigencias del Estado, no todos tenían una política implementada. Consideraron que se tenía un plan de ejecutarlo pero todos coincidieron en que el Estado no presiona para su cumplimiento y que nunca habían recibido una fiscalización. Asimismo, se noto que los entrevistados consideraban que la cuota era demasiada alta y que no se ajustaba a la realidad peruana.	El ambiente que viven estas organizaciones es de un trabajo constante. Están muy relacionados el trabajo del estado y la apertura que tengan las empresas para poder crear alianzas y las PCD puedan llegar , desarrollarse y permanecer en una organización de forma sostenible e idónea.

Nota: Elaboración propia, se puede apreciar el resumen del contexto interno y externo durante la visitas a los segmentos para realizar las entrevista.

2.3 Muestra

2.3.1 Descripción de la muestra

La muestra para el presente estudio es de tipo no probabilístico o muestra dirigida, debido a que se trata de un estudio cualitativo con un enfoque descriptivo y la elección de los elementos no han dependido de la probabilidad, sino en base a conocimientos y cercanías las cuales guardan relación con nuestro tema de investigación, cuyo objetivo es recolectar y analizar datos que resulten importantes.

Asimismo, para determinación el número de entrevistas que debe comprender la muestra, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Capacidad operativa de recolección y análisis,
- el entendimiento del fenómeno o saturación de categorías y
- la naturaleza del fenómeno en análisis.

En base a lo indicado, se determinó un número de muestra de 20 entrevistas, detallados de la siguiente manera:

Unidades de entrevistas	N° de entrevistados
Colaboradores sin discapacidad	4
Colaboradores con discapacidad	3
Jefes, Supervisores o Coordinadores	4
Personal de recursos humanos	7
Representantes de SODIS y ANN SULLIVAN	2

Nota : Elaboración propia

2.4 Diseño o abordaje principal (recolección de datos)

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista o focus

Se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad de tipo semiestructuradas, las cuales han permitido a través de una guía de preguntas diseñadas, obtener y recopilar información relevante para la investigación, dado que el investigador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información en forma completa y objetiva, en un ambiente de mucho respeto, prudencia y cordialidad.

2.4.2 Guía de preguntas

En base a los objetivos generales y específicos planteados en nuestra investigación, se formularon las siguientes preguntas dirigidas a nuestros segmentos:

1. ¿Cuéntanos tu experiencia al trabajar con una PcD?
2. ¿Cuáles fueron tus expectativas al trabajar con una PcD?
3. Qué percepción suelen tener las empresas y colaboradores antes y después de trabajar con una PcD?
4. ¿Cómo considera que se maneja la inclusión de las PcD en las organizaciones?
5. ¿Recomendarías alguna acción adicional para mejorar la inclusión de las PcD en la empresa?
6. ¿Qué acciones consideras faltan implementar en las organizaciones para mejorar la inclusión de las PcD?
7. ¿Qué beneficios consideras tiene contratar PcD?
8. ¿Cuáles son los criterios y consideraciones que debe tener una empresa para incluir a PcD dentro de su organización?

9. ¿Cómo se podría sentir una PcD al ingresar a trabajar a una organización y que acciones debería hacer la empresa para reducir este impacto?
10. ¿La empresa ha recibido fiscalizaciones por parte del estado respecto al cumplimiento de las disposiciones laborales de las PcD?

La guía de preguntas completa se presenta (*Anexo N° 1*).

2.4.3 Segmentos

Para la presente investigación se ha definido a los grupos de interés como segmentos, a los cuales se les realizó entrevistas a profundidad para la recolección de datos significativos para nuestro análisis. Los segmentos se han definido de la siguiente manera:

Segmentos	N° de entrevistados
Colaboradores sin discapacidad	4
Colaboradores con discapacidad	3
Jefes, Supervisores o Coordinadores	4
Personal de recursos humanos	7
Representantes de SODIS y Ann Sullivan	2
Total	20

Nota : Elaboración propia

2.4.4 Categorías

Las categorías o grandes temas que se abordaron en la presente investigación son las siguientes:

- Inclusión laboral de la PcD
- Políticas de inclusión para las PcD
- Criterios de selección para las PcD

- Comunicación interna como herramienta de sensibilización
- Estrategias de comunicación interna y externa
- Limitaciones para la inserción laboral de las PCD

Las mencionadas categorías guardan relación directa con los objetivos planteados y los conceptos indicados en el marco teórico, las cuales han permitido organizar los resultados y descubrimientos relacionados con el tema de investigación.

2.4.5 El instrumento de investigación

El instrumento de investigación que utilizamos fueron las entrevistas a profundidad, las cuales se llevaron a cabo a través de cuestionarios semiestructurados, desarrollados por las integrantes de la presente investigación, permitiendo obtener la mayor cantidad de información, dado que el entrevistado proporcionó un alcance amplio, detallado y enriquecedor sobre los puntos a desarrollar, con una visión más profunda, y distinta en todos los casos.

2.5 Procedimiento

2.5.1 Matriz de procesamiento. Codificación

En base a la información recopilada en las entrevistas a profundidad, se ha seleccionado los principales temas de relevancia para el presente estudio, los cuales han sido codificados.

(Anexo N° 2)

2.5.2 Procesamiento de información

A continuación se presenta la matriz de aspectos positivos y negativos por cada uno de los segmentos:

Tabla 4. Matriz de procesamiento de información

2.5.2 Matriz de procesamiento de información	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 1: Colaboradores sin discapacidad	
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una postura predispuesta personal y de apertura por parte del personal de las organizaciones en relacionarse cada vez mas con las personas con discapacidad. - Se tiene un pensamiento positivo sobre las acciones que la empresa debería desarrollar para fomentar la inclusión. - Consideran que la comunicación es clave para poder alinear a las personas hacia un objetivo común. - Tienen una percepción distinta luego de trabajar con PcD, lo cual permite que su sentimiento de apoyo a este propósito aumente. - Las expectativas sobre el trabajo que desempeñarían las PcD se cumplió satisfactoriamente. - Afirman que el contratar PcD mejorará el clima laboral, pues sensibiliza a la persona que trabaja directamente con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un desconocimiento sobre como tratar a las PcD, las consideraciones que deben tener al momento de la interacción. - No poseen una concientización sobre las PcD, ni capacitaciones. - En las empresas donde laboran no se muestra una cultura estable que difunda la inclusión, lo cual no permite que se desarrolle una sensibilización adicional a la que ellos ya poseen. - No conocen los objetivos del área de RRHH, en relación a los que estos desean implementar en la empresa. - Creen un poco complicado que los jefes puedan adaptarse a poder trabajar con una PcD. - Consideran que el cumplimiento de la ley de la PcD no es una prioridad en la empresa. - La cultura de las organizaciones en donde laboran está mas orientada a resultados que a personas.

Matriz de procesamiento de Información	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 2: Colaboradores con discapacidad	
<ul style="list-style-type: none"> - Pueden desarrollar puestos de medio tiempo o tiempo completo. según sus funciones. - Luego de empezar a trabajar, desarrollan empoderamiento paulatino. Debido a que, poco a poco van desarrollando tareas que ellos consideraban no podrían realizar, lo cual al ejercerlas crea un sentimiento de logro y motivación. - Se sienten con ganas de trabajar y poder estar en un ambiente en donde puedan sentirse, activos, útiles y poder desarrollarse. - Consideran que el empeño de las empresas por sensibilizar esta aumentado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un desconocimiento sobre como tratar a las PcD, las consideraciones que deben tener al momento de la interacción. - No existe un diseño de puesto en base a sus capacidades. - La infraestructura de sus centros de trabajo no están adaptadas a sus discapacidades. - Ellos deben adaptarse al puesto de la mejor manera posible, pues la empresa no lograr desarrollar las medidas necesarias para poder sentirse mas cómodos al desempeñar la tarea. - La limitación inicial que sienten para poder conseguir un trabajo también es interna, pues la presión social sobre sus capacidades logran que estas personas crean que no son capaces. Por lo que, su predisposición al momento de querer conseguir un trabajo tiende a ser negativa. - Existen muchas barreras fuera de la organización que dificulta que ellos puedan realizar su trabajo mas cómodamente, como la distancia del lugar, al momento de tomar el transporte, los costos que esta movilización implica, entre otros.

Matriz de procesamiento de Información	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 3: Jefes, Supervisores, Coordinadores	
<ul style="list-style-type: none"> - Luego de tener experiencias trabajando con PcD, pudieron destruir sus paradigmas, entendiendo que estas personas si pueden desarrollar el trabajo asignado. - Se considera que la capacitación es clave para que estas personas puedan desenvolverse según lo requerido. Asimismo como la debida sensibilización por parte de RR.HH a la organización en general. - Confirman que trabajar con una PcD mejora el clima entre los colaboradores de la organización. - Se siente una retribución personal por trabajar en una empresa que incluya PcD, considerándolo como un aporte también a las personas que interactúan con esta persona. - Consideran que si una PcD desarrolla una tarea de forma correcta debe estar sujeto a merecer un reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su percepción inicial es que el desenvolvimiento que tendrán por parte de las PcD será menor al de una persona con habilidades regulares. - El nivel de estudio es un limitante para poder contratarlos o darles una responsabilidad mayor a la que ya poseen. - El diseño de puesto que se desean cubrir con PcD aún no están desarrollados debidamente, pues no están considerando todos los factores que trabajar con esta persona traería. - Existe aún una cultura orientada mas a resultados que a las personas en si, obstaculizando un poco que por esta razón, las iniciativas de inclusión puedan tomar un poco mas de tiempo y desarrollo. - No se tiene una presencia permanente del Estado, con la cual se pueda sentir un apoyo en la ejecución de este proceso de inclusión o mantención de un plan ya establecido.

Matriz de procesamiento de información	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 4: Personal de Recursos Humanos	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal entrevistado entiende cual es la importancia de poder incluir a las personas con discapacidad. - Sienten que mas empresas deberían unirse a cumplir este propósito. - Consideran que las PcD sorprenden con su compromiso y lealtad con la organización. - Reconocen que las PcD son las que demuestran menor nivel de rotación. - Sostienen la posición de que una buena comunicación y apoyo de toda la organización permitirá que un objetivo se pueda cumplir. - La sensibilización logra generar empatía en la organización que quiere fomentar la inclusión de forma interna. - Mencionan que el hecho de trabajar con una PcD destruyo paradigmas, los cuales permitieron a las personas ser mas conscientes de lo que involucran las discapacidades en las personas, permitiendo apostar y apoyar de mejor manera la implementación de estos planes. - La contratación de PcD mejora el clima laboral entre los colaboradores en general. - Se establecen tipos de horario dependiendo de la discapacidad de la persona, permitiendo que sea un medio tiempo o tiempo completo la persona pueda desarrollarse laboralmente. - Se han creado puestos en donde la falta de educación no sea un obstáculo para la contratación. - No sienten que se realice discriminación con las personas que actualmente laboran en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas entrevistadas realizan contrataciones a PcD, debido a que si bien saben que la ley existe no han tenido ninguna sanción por parte del Estado. Por lo que, no la han considerado prioritaria, aunque de igual manera indicaron que la consideran importante y está presente en los planes de implementación a un mediano plazo. - No se tiene mucho conocimiento sobre el reglamento de la ley de contratación de las PcD. - Tienen una percepción orientada a cumplir con la norma debido a que es una ley impuesta por el gobierno. - Algunas de las personas entrevistadas de RRHH no tienen mucho conocimiento sobre como y donde reclutar a las PcD. - Las personas de RRHH consideran que la misma herramienta que usan para reclutar a una persona de habilidades regulares servirá como herramienta efectiva para contratar a una PcD. - No tienen un diseño de puesto definido para las PcD, el puesto que ofertan es el mismo para todos (PcD - PsD), con lo cual, cuando la PcD postula y no obtiene la vacante de igual manera, ellos utilizan esa postulación como sustento de no contratación. - Consideran muy difícil que una PcD pueda ascender laboralmente. - Consideran que la inversión que deben realizar para poder incluir a las PcD es muy alta - Manifestaron que el 3% asignado por Ley para empresas privadas es muy alto y no está acorde con la realidad de las empresas. - No se siente una presencia de apoyo por parte del Estado. - Consideran que algunos sectores por la misma naturaleza del negocio no deberían tener un porcentaje tan alto, ya que es muy complicado contratar PcD que se puedan desarrollar en determinado giro de negocio.

Matriz de procesamiento de información

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 5: Especialista	
<ul style="list-style-type: none"> - Mencionan que si existen empresas que realmente están incluyendo estos planes de inclusión como propios de la organización. Con lo cual, están participando mas activamente para lograr buenos resultados. - Las empresas al tener PcD logran cambiar totalmente la percepción que tiene, lo cual permite que estas personas sean una motivación para poder contratar a mas personas con esta condición. - La sensibilización es clave en las empresas para poder lograr un efecto positivo en los colaboradores en general. - Las capacitaciones sobre las PcD y las consideraciones que se tienen que tener con ellas son básicas en cualquier intención de iniciar el trabajo con ellas. - El ambiente de trabajo cambia pues el clima laboral mejora, teniendo la inclusión presente en el desarrollo de las funciones y en la interacción de las personas. - Las instituciones que forman y preparan a las PcD para ingresar a un mercado laboral son muy importantes cuando las empresas no saben donde y como contratar a estas personas, valiendo como nexo importante para poder tener a la PcD incorporada. - El deseo de crecimiento y superación de las PcD se incrementa cuando están en etapa laboral pues al desenvolverse y rodearse de otras personas, anhelan poder lograr objetivos que les permitan desarrollarse laboralmente, lo cual genera que al cumplir las funciones de manera satisfactoria podrían ser promovidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consideran que la inclusión se realiza solo para el cumplimiento de la ley y no por un deseo de responsabilidad social o de apoyo con las PcD. - Existen empresas que no toman conciencia sobre la importancia de una buena implementación y desean cumplir con la inclusión de una manera muy desordenada, rápida y sin un proceso establecido, con lo cual se puede observar la falta de seriedad e importancia que estas empresas le brindan a este propósito. - Las empresas tienen mucho desconocimiento de la ley y de lo que implica un proceso de inclusión. - Las empresas prefieren en algunos casos incurrir a una posible multa que añadir en sus procesos una inclusión en la contratación, debido a la alta inversión que consideran se tendrá que realizar. - Las empresas no desarrollan un perfil y diseño de puesto para que puedan ser cubiertos por la PcD, haciendo que la contratación no se realice, pero a la vez si se cubren ante cualquier visita del Ministerio de trabajo por medio del aviso publicado. - Existe mucho prejuicio sobre la PcD, en base a las tareas que pueden desempeñar y a la calidad de las mismas al ejecutarlas. - El nivel de estudio de las personas limita mucho su contratación, ya que las empresas requieren personal preparado, aunque sea mínimo. Por lo que, al no poseerla los procesos de incorporación son mucho mas complicados. - Consideran que muchas de las empresas si tienen los medios para poder invertir en estos procesos de inclusión pero deciden no hacerlo, por estar orientados mas a la productividad que a la persona. - La cuota de inclusión esta acorde o es un poco baja en relación a lo que se podría conseguir. - No se tiene una participación activa por parte del gobierno.

Nota : Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

El presente capítulo tiene como finalidad analizar e interpretar de forma inductiva la información obtenida durante la exploración a través de entrevistas a profundidad realizadas en Lima Metropolitana, con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo anterior, y a su vez realizar la verificación de la hipótesis de investigación planteada.

- **¿Cuáles son las acciones que realizan las grandes empresas de los diferentes sectores en Lima Metropolitana para lograr una inclusión laboral de las PcD y cuáles son los criterios de selección que utilizan para la incorporación de las mismas?**

En base a la información recopilada a través de las entrevistas a profundidad realizadas a las grandes empresas de los sectores económicos de educación, financiero, industrial, automotriz y de servicio de Lima Metropolitana podemos indicar que un grupo de estas empresas realizan diversas acciones que buscan fomentar la inclusión laboral de las PcD. Sin embargo, no cuenta con una política de inclusión laboral de PcD definida. Las acciones que realizan son la definición del perfil de puesto, búsqueda de los posibles candidatos de acuerdo al perfil esperado, capacitación, acompañamiento y seguimiento después de la contratación. Asimismo, algunas empresas realizan la modificación a su infraestructura para poder incluir a este colectivo. Sin embargo, gran parte de estas contrataciones se realizan por un requerimiento legal, es decir, solo se realizan para cumplir con la cuota de

contratación establecida para el sector privado del 3% del total de su planilla, la cual se encuentra estipulada en la Ley General de Personas con Discapacidad N° 29973 creyendo que al permitir el acceso a un puesto de trabajo están realizando una inclusión laboral. Por consiguiente, no se preocupan que la contratación e integración de la PcD sea sostenible en el tiempo.

(...) la inclusión laboral lo hemos tomado a partir de que la Ley ya entró en vigencia antes no lo habíamos considerado mucho, dado que nuestra principal fuerza es la parte operaria por el mismo giro del negocio. **Laura del Águila, Asistente de Contratación de RRHH – La Viga**

(...) en las empresas hay líderes o personas que se interesan por el tema, ahora que son obligadas realmente lo tienen que hacer sí o sí, entonces empiezan a tomar información, a conocer que instituciones estamos haciendo estas inclusiones y toman contacto con nosotros, los especialistas, obviamente no están listas todas, digo todas porque realmente ellos no conocen el tema, los especialistas lo conocemos y sabemos cómo atender este requerimiento (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

(...) son muy pocas las personas con discapacidad que son contratadas....es muy raro encontrar una persona con silla de ruedas o con una discapacidad trabajando (...). **Pedro De Vinatea, Subgerente de Transformación de Procesos – BCP.**

(...) lo que se ha podido percibir desde las experiencias recibidas en SODIS son muchas barreras actitudinales debido al estigma que se tiene sobre las PcD como menos capaces de realizar un trabajo que una persona sin discapacidad. También, suelen creer que la inclusión se agota en dar el acceso al puesto de trabajo, pero olvidan que el tener las medidas de

accesibilidad o el no brindar los ajustes que requiere y solicita la persona hacen que la inclusión laboral no se dé (...) **Marivero del Mastro, Representante de SODIS.**

Por otro lado, podemos identificar que dentro de empresas entrevistadas existe un grupo que aún no han realizado la contratación de las PcD, debido a que no se encuentran preparadas para incorporar una política de inclusión en la empresa, dado que ello implica un cambio en la organización así como incurrir en gastos que no habían sido contemplados en un inicio; sin embargo, si se evidencia interés en contratar a PcD.

(...) básicamente no lo implementan porque están recién en este proceso, ha habido un tema de reestructuración de la compañía, reestructuración en el área de recursos humanos, entonces poco a poco están comenzando a retomar estos temas, es por ende que están evaluando esta información no, y armar todo un plan de trabajo para cumplir con la normativa y poder contratar personal discapacitado (...) **Claudia Arellano, Especialista de RRHH – DIVEIMPORT.**

(...) estoy en el área de recursos humanos pero aún no hemos visto, no se ha visto, el tema de la contratación de estas personas (...) (...) Tal vez, por un tema de, podríamos decir, desconocimiento de la ley, de los reglamentos que hay actualmente, o porque también recursos humanos desde hace un par de años está pasando por unos procesos de cambio que si han afectado en algunas áreas, por ejemplo rotación de personal, o ha habido también algunos ceses, estamos tratando de implementar mejoras en los procesos también y puede ser que de repente esto no se haya tomado como una prioridad (...) **Sara Guerrero, Coordinadora de RRHH – PUCP**

En tal sentido, podemos indicar que un buen grupo de empresas que realizan una contratación activa de PcD no tienen establecida una política de inclusión que permita una contratación sostenible. Esto se debe, a que las empresas siguen teniendo un criterio en su

proceso de selección similar al que realizan con las personas regulares, con la diferencia que es la empresa, en ciertos casos, quien busca que la PcD postule al puesto de trabajo a través de diferentes fuentes de búsqueda que van desde los métodos habituales a través de anuncios por internet hasta en ferias de trabajo para PcD, la cual consideran que es muy útil, ya que se establece contacto con el postulante de forma directa y rápida, lo que permite seleccionar una lista de candidatos con características elegibles para los puestos que se requirieren ocupar.

(...) para el reclutamiento preferimos recurrir a las ferias laborales especiales para las personas con discapacidad que normalmente son realizadas por ONG o por los municipios, ya que nos permiten seleccionar de forma rápida al posible candidato para el puesto y también porque las personas que se acercan a estas ferias ya se encuentran inscritas y cuentan con el carné de Conadis, adicionalmente nosotros le solicitamos un informe de salud para saber cuál es el diagnóstico y la discapacidad que padecen (...) **Joel Rúa,**

Asistente de Gestión Humana – Atento

(...) nosotros como tienda hacemos el reclutamiento y selección directamente, en algún momento si se contactó con el Conadis, pero en los últimos procesos se ha estado yendo a lugares donde sabemos que hay chicos que tienen las posibilidades y las ganas de querer trabajar (...) **Edgar de la Torre, Gerente de Tienda – PROMART**

(...) nosotros manejamos varias bolsas de trabajo, lamentablemente en estas bolsas por más que tu pongas puestos aptos para personas con discapacidad, lamentablemente nadie llega, por más que lo pongas en grande, lo marcas, lo resaltas y nadie viene, no vienen a postular

(...) **Laura del Águila, Asistente de Contratación de RRHH – La Viga**

Dentro de los puestos ofertados por las empresas entrevistadas se ha identificado que la mayoría solicita como mínimo requisito acreditar estudios básicos completos, sin embargo

los requisitos dependerán de la posición a la que postule la PcD los cuales serán determinados por la empresa solicitante.

(...) la contratación es para el personal de tienda, se recluta personal que no necesita estudios, el personal con discapacidad a contratar está delimitado por la población definida por tienda y ya tuvo una definición de perfil previo (...) **Kareen Rivas, Sub Gerente de Atracción de Talento – RIPLEY**

(...) el criterio de contratación siempre ha sido el mismo, en las empresas anteriores donde teníamos personal con discapacidad el criterio era igual, ósea no hacíamos esa distinción entre un trabajador con discapacidad o un trabajador normal (...) **Claudia Arellano, Especialista de RRHH – DIVEIMPORT.**

Los entrevistados coincidieron que el éxito de la contratación dependerá de un diseño de puesto que considere las capacidades de las PcD para el desarrollo de la actividad laboral.

- **¿Cuál es el alcance interno de las comunicaciones para la sensibilización y concientización que realizan las grandes empresas de Lima Metropolitana?**

Las empresas nos comentan que para realizar una inclusión laboral sostenible en el tiempo, uno de los factores claves es lograr la sensibilización y concientización de cada uno de sus colaboradores, procurando que el alcance interno sea de forma transversal a toda la organización, poniendo énfasis en el personal de recursos humanos y otros involucrados en las decisiones relacionadas con el reclutamiento y la contratación. Por ello, realizar este tipo de comunicaciones promueve la creación de actitudes positivas de respeto, solidaridad, valoración y tolerancia frente a la discapacidad, y esto ayudar a fomentar la convivencia, desarrolla la empatía y favorece la aceptación de las personas con discapacidad dentro del entorno laboral.

(...) cuando la persona viene, conoce la realidad, sabe quiénes somos nosotros estamos ya haciendo una sensibilización, y es lo primero que hay que hacer dentro de la organización, sensibilizar, tanto a la parte administrativa, gerencial, a la parte de mando medio y a la parte que va estar directamente involucrado con esta persona para conocer como dar las indicaciones, como responden estas personas, que pasa si no entienden, una serie de pautas que permitan que estén en mejores condiciones de poder darles las responsabilidades (...)

Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN

(...) nosotros realizamos comunicaciones informativas a través de videos brindando testimonios de trabajadores con discapacidad que se encuentran laborando en la empresa, con estos videos buscamos que los colaboradores se sensibilicen y con ello se eliminen los mitos y prejuicios que se tiene sobre trabajar con personas con habilidades diferente. (...)

Joel Rúa, Asistente de Gestión Humana – Atento

Es por esto, que uno de los aspectos fundamentales para lograr la sensibilización y concientización es una adecuada comunicación, a través del ejemplo de buenas prácticas, presentación de videos institucionales y testimonios reales, que buscan erradicar los mitos y barreras que se han creado alrededor de la discapacidad y su desenvolvimiento en el entorno laboral, reconociendo que las personas con discapacidad pueden llegar a ser tan productivas y eficaces como cualquier otro empleado.

(...) Tenemos presentaciones semestrales, cada semestre se presenta los resultados de la tienda al equipo en general y dentro de esa presentación hay una presentación que nos envía de la oficina central de apoyo, es una presentación estándar con un solo mensaje para todas las tiendas, se proyecta y dentro de esa presentación esta la parte de inclusión social (...)

Edgar de la Torre, Gerente de Tienda – PROMART

(...) es muy valioso hacer una campaña de sensibilización, porque se sensibiliza gente que toma decisiones de quien contratar o no, si toda esta información sobre la discapacidad que para mí es muy valiosa, dentro de la empresa solo la conoce una sola persona no quiere decir que la empresa la conozca, pero si la conoce todo el mundo se van a sentir más tranquilos y más informados para tomar una decisión de contratación. **Pedro De Vinatea, Subgerente de Transformación de Procesos – BCP.**

Asimismo, indican que los programas de capacitación y sensibilización deben realizarse de forma continua, lo que permita fortalecer el proceso de inclusión y en especial, para crear una cultura inclusiva en la empresa, debidamente informada y capacitada sobre temas relacionados con la discapacidad, desde un enfoque de derechos.

(...) Mira, nosotros normalmente cuando hacemos nuestro speech de por qué trabajar en Promart, de ofrecer las vacantes que nosotros tenemos pasamos unos videos de sensibilización también, tenemos uno en donde habla de todas las funciones que ellos tienen y también en Promart tratamos de brindar oportunidades a personas que son diferentes, nosotros manejamos el termino diferentes, todos somos diferentes y en Promart también valoramos la diferencia (...) **Elizabeth Segura - Encargada de RRHH (GDH) – PROMART.**

- **¿Cuáles son las ventajas y beneficios de una adecuada estrategia de comunicación interna y externa por parte de las grandes empresas de Lima Metropolitana?**

Para las empresas el proceso de incluir a personas con discapacidad es exitoso en la medida en que se logre un cambio de cultura en la empresa, para ello consideran fundamental tener una adecuada estrategia de comunicación, así como un programa permanente de capacitación y sensibilización en el tema. Debido a que al tener una estrategia de

comunicación interna y externa adecuada, las ventajas y beneficios que se obtendrán será el poder comunicarse con el personal de la empresa y que estos consigan entender la razón del propósito a realizar para que se puedan unir a este. Por lo que, al estar toda la empresa alineada, se potenciará cualquier acción en busca de lograr cualquier objetivo.

(...) hemos suscrito un convenio con el Ministerio de Trabajo para impulsar la inserción laboral de grupos vulnerables como en este caso son las personas con discapacidad, buscando reforzar sus habilidades mejorando su perfil tele operador, realizar este tipo de acciones mejora nuestra imagen ante la sociedad y dentro de la empresa, porque sienten que la empresa se preocupa por hacer un bien social (...) **Joel Rúa, Asistente de Gestión**

Humana – Atento

Del mismo modo, indican que implementar una estrategia de comunicación clara de modo interno y externo en su organización ha permitido crear un fuerte compromiso en todos los niveles de la empresa y asegurándose que realmente se está promoviendo y manteniendo un ambiente diverso e inclusivo. Dándose soporte mediante charlas, capacitaciones; tanto al personal regular como al personal con discapacidad, pudiéndose ver una real intención de lograr este propósito de una manera sostenible, buscando las oportunidades de mejora para que este proceso mejore cada vez más y el conocimiento que se tenga sea mayor.

(...) realizamos videos institucionales, en donde comunicamos a nuestro personal como van las cosas en la empresa, y dentro de esta comunicación general siempre incluimos a una persona con discapacidad para que la empresa pueda sensibilizarse y generar conciencia sobre la inclusión (...) **Kareen Rivas, Sub Gerente de Atracción de Talento – RIPLEY**

Las empresas que ya han contratado a personas con discapacidad saben que contar con ellas tiene una serie de beneficios como mejorar el clima laboral, promover el trabajo en equipo, comprometer más a los trabajadores y mejora la reputación corporativa, puesto que la

imagen de la organización no sólo se ve afectada de forma positiva en el mercado, sino que también al interior de ésta, ya que se desarrolla un orgullo de pertenencia a una empresa que respeta e integra a PcD.

(...) cuando hablamos de querer inclusión, nosotros lo haríamos para ser socialmente responsables, por algo intrínseco, más que por algo extrínseco, ya que no contrataríamos personal con discapacidad con el afán de querer mostrar algo externamente (...) **Keith Caballero, Encargada de Reclutamiento – UNICON**

(...) pasamos quincenal tanto los tutoriales de los productos que vendemos como de algunos videos que también lanza recursos humanos no, sea de los eventos, de las campañas de sensibilización, este también tenemos reuniones semestrales que las hace el gerente como compartir los informes del avance de toda la tienda numérico y también aprovechamos para pasar estos videos de sensibilización (...) **Elizabeth Segura - Encargada de RRHH (GDH) – PROMART**

(...) les hemos dado charlas, les hemos mostrado videos, y hemos recordado sus casos de éxito con esas personas con discapacidad que han tenido un trabajo eficiente (...) **Laura del Águila - Encargada de RRHH - LA VIGA**

(...) ahorita nos encontramos evaluando una estrategia de que seamos más cercanos a nuestros postulantes, un canal tanto de Facebook, YouTube, LinkedIn, que permita hacer más publico esto (...) **Elizabeth Segura - Encargada de RRHH (GDH) – PROMART**

- **¿Cuáles son los factores que limitan la inserción laboral de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana?**

Dentro de los factores que limitan la inserción laboral de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana, es no contar con un diseño de puesto en base al perfil de la PcD que pueda ocupar determinada posición analizando todo lo que implica y

los ajustes razonables que según el caso puedan tener, dado que dentro de la definición del perfil de puesto no está considerada la relación entre las funciones a desempeñar y la capacidad funcional del trabajador, lo que conlleva a un proceso de reclutamiento más complejo, según lo recopilado en algunas de las empresas entrevistadas.

(...) es bastante complicado la verdad, que hemos hecho de manera inicial es empezar a evaluar cada puesto y ver si de verdad de acuerdo al perfil que tenemos pudiéramos lograr encontrar a alguien con discapacidad, porque en verdad prácticamente encontrar a la PcD que cumpla con tus expectativas es una lucha con varias empresas y más que nada por cumplir esa bendita cuota del 3% de tu planilla (...) **Laura del Águila - Encargada de RRHH - LA VIGA**

Otro de los factores que se ha podido identificar que limitan la inserción en el mercado laboral es la poca postulación por parte de las personas con discapacidad, esto va de la mano con el diseño de puesto en las ofertas que colocan las empresas, pero también se debe al desconocimiento de las mismas en estos procesos, en donde consideran que un proceso de reclutamiento regular dará el mismo resultado al tratar de reclutar a estas personas. Asimismo, se pudo observar que siguen existiendo paradigmas respecto al desenvolvimiento laboral de las PcD.

(...) existe mucha desinformación, hay muchas personas con discapacidad que no hacen lo que deben de hacer para conseguir trabajo o son muy flojos o creen que se merecen todo, creen que porque tienen una discapacidad no se tienen que esforzar y eso tampoco es así, deben de ponerse del otro lado y no utilizar su discapacidad como una excusa...las personas con discapacidad tiene que conocer sus capacidades y en que es bueno (...) **Pedro De Vinatea, Subgerente de Transformación de Procesos – BCP.**

Además, manifiestan que el nivel de educación de las PcD es también considerado un factor limitante, dado que gran parte de este colectivo sólo cuentan con estudios secundarios culminados, lo que limita sus posibilidades de contratación, ya que no cumplen con algunos de los requisitos mínimos para poder obtener la vacante ofertada. Asimismo, este también es un factor limitante con aquellos que ya tienen un trabajo pero buscarían obtener un ascenso. Incluso, es un factor en muchas ocasiones en los que ellos mismos no se sienten preparados para desempeñar las funciones, autoexcluyéndose de participar en un proceso de selección.

(...) muchos de estas personas con habilidades diferentes no tienen los estudios que tienen otras personas, están en desventaja, obviamente los que pueden tener un, mejor dicho hacer una carrera técnica o profesional estarán en mejores condiciones de hacer una línea de carrera (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

(...) el esfuerzo para contratar se da, tenemos alrededor de un 80% de reclutamiento operativo y un 20% administrativo y para los puestos que requerimos muchas veces las competencias o experiencia no llegan a cubrir las expectativas, pero la intención de trabajar con esta personas está presente (...) **Keith Caballero, Encargada de Reclutamiento – UNICON**

Por otro lado, también se identificó que uno de los factores que limitan su inserción es la infraestructura que tienen las empresas, debido a que no han sido diseñadas considerando la inclusión como política, teniendo que realizar modificaciones para poder brindar accesibilidad a las PcD y cumplir con lo estipulado por la Ley N° 29973, más no para ser una empresa inclusiva. Asimismo, este punto resulta ser muy costoso, por lo que muchas de

las empresas al encontrarse en esta situación desisten de emplear a PcD, ya que emplearlas es incurrir en costos adicionales que no habían sido previstos en su diseño inicial.

(...) dentro de la empresa se camina mucho y si hay un fastidio que es subir las escaleras, es un fastidio que lo tienen todos pero a mí me cuesta más y cuando hay sol es peor porque llego sudando a mi oficina, pero lo considero algo manejable por el tipo de discapacidad que tengo no me afecta mucho (...) **Pedro De Vinatea, Subgerente de Transformación de Procesos – BCP.**

(...) se debería empezar por implementar medidas de accesibilidad (que son obligatorias siempre, aunque no haya personas con discapacidad) y brindar los ajustes razonables que una persona con discapacidad solicite (de ser el caso). Al mismo tiempo, es necesario trabajar en el estigma que se configura como una barrera actitudinal bastante arraigada en nuestra sociedad, ya que una verdadera inclusión no basta con contratar a la persona para cumplir la cuota que se exige desde el Estado (...) **Marivero del Mastro, Representante de SODIS**

(...) todo pasa por el financiamiento, cada empresa tiene su presupuesto anual, si tú quieres implementar un programa de estos, cuando ya se ha hecho el presupuesto de la empresa, te va tomar tiempo, y se demora, en tratar de que nuestros alumnos o las personas con habilidades diferentes se puedan incluir, es que responde a un presupuesto de la organización, de repente hay interés por la decisión de los líderes que encabezan el proyecto de la organización, o la empresa pero no hay el financiamiento, hay un momento en el que chocan y eso hace que sea de repente más largo el proceso (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

Por otro lado, según nos comentan los expertos otro factor limitante, es el trabajo que hace cada gobierno, pues en cada periodo se pueden realizar acciones que no necesariamente son continuadas en el periodo posterior.

(...) la ley salió en el tiempo del señor Toledo, en el gobierno del señor Humala se estableció el reglamento y en el gobierno del señor Kuczynski que ya salió, la verdad ellos alargaron el tiempo y cerraron su programa, porque ellos tenían un programa en el ministerio de trabajo también con esa denominación de empleo con apoyo pero quizás no ha servido mucho los avances porque, cuando cambian los gobiernos lo que se avanzó el otro gobierno vuelve a empezar de cero y así sucesivamente (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

Finalmente, uno de los factores recogidos dentro de las entrevistas pero que no depende directamente de la empresa es el acceso al transporte, dado que no se respetan las normas de accesibilidad en los terminales y paraderos, así como en las líneas de buses. Por lo que, su movilización hacia su centro de trabajos se dificulta notablemente teniendo que movilizarse en transporte privado, dando como resultado un costo de vida más elevado.

(...) antes cuando no usaba muletas podía subir al carro porque los ómnibus paraban pero ahora desde que estoy con muletas parece que los espantara porque no paran, es un impedimento y tengo más trabas, ahí siento más la discriminación que antes (...) para transportarme a mi trabajo que se encuentra en Barranco tengo que transportarme en taxi porque transportarme en un transporte público es más riesgoso y dificultoso (...) **Freddy Huarcaya – Dirección Integradas de Redes de Salud del Perú**

(...) se quiso implementar un programa de call center, en donde el personal sería personas discapacitadas en la parte física, pero no se pudo concluir por permisos para ingresar a planta, acceso en el paradero, ya que nuestro paradero se encuentra en la antigua

panamericana y para poder cruzar existen escaleras, el acceso a la empresa es un poco difícil. Por lo que, implicaba un costo adicional acondicionar y apoyar ese traslado, ya que si se desea acondicionar algo, el Estado no apoya, es inversión de la empresa (...) **Keith Caballero, Encargada de Reclutamiento – UNICON**

- **¿Qué acciones pueden potenciar una implementación exitosa de las políticas de inclusión en las grandes empresas de Lima Metropolitana?**

A través de la información recopilada podemos mencionar que las siguientes acciones permiten potenciar una implementación exitosa de las políticas de inclusión en las grandes empresas de Lima Metropolitana:

La participación del Estado es un factor fundamental, según lo indicado por aquellas empresas que aún no cuentan un programa de inclusión laboral; el desconocimiento que se tiene sobre la Ley General de Personas con Discapacidad N° 29973 es un factor que limita su implementación, si bien es cierto es responsabilidad de las empresas informarse sobre las leyes vigentes para poder cumplirlas también es deber del Estado difundirla y dar seguimiento al desarrollo y cumplimiento de las mismas, puesto que desde que entró en vigencia la presente Ley son muy pocas las empresas que han recibido una fiscalización para validar el cumplimiento de la cuota de contratación.

(...) por ejemplo una empresa, en la que no estamos trabajando nosotros, no tenemos personas con habilidades especiales nuestras, nos han pedido capacitación, pero para las personas que ellos han contratado, una capacitación, y lo vamos a hacer, vamos a ver cómo nos va, porque es que claro las empresas necesitan saber cómo se hace, no saben, no conocen, entonces tienen que acudir a los especialistas (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

(...) inspección, auditorías en general, si, si, específicamente para eso no, de hecho cuando han ido a otras tiendas no han ido a ver específicamente el tema de la inclusión (...),

Edgar de la Torre, Gerente de Tienda – PROMART

Por otro lado, las empresas deben tomar conciencia y definir las funciones a desarrollar por las personas con discapacidad, con el fin de establecer un diseño de puesto alineado y enfocado acorde con sus habilidades y necesidades. Por consiguiente, impulsar la inclusión en la organización logrando un efecto sólido y estable, que produzca una transformación en la cultura en la organización.

(...) no tienen definido el perfil del puesto, o también hay el otro tema, con los que nosotros nos hemos topado, y nosotros decimos queremos hacer solo una parte de las tareas, solo hay esta posición y ya, si no logras, no podemos trabajar con la persona (...) **Enrique**

Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN

(...) como empresa he publicitado que tengo una serie de posibilidades, una serie de ofertas pero cuando han venido y han pasado mis evaluaciones no he visto personas preparadas, por eso hay todo un tema ahí (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

(...) esas personas cuando ya se colocan en un puesto de trabajo, este, están tan motivadas y quieren dar lo mejor de sí, que en realidad, no es que no lo puedan hacer, ósea, dependiendo del puesto, y de los conocimientos de esta persona (...). (...) yo considero que sí, que estas personas si pueden trabajar muy bien, claro, dentro de todos los parámetros a su condición (...) **Sara Guerrero, Coordinadora de RRHH – PUCP**

Otro punto por desarrollar son las capacitaciones internas, las cuales deben incluir no solo a las personas que trabajan directamente con las PcD, sino que debe involucrar activamente a los otros niveles de la empresa como gerencias y supervisores, particularmente al personal

de recursos humanos y otros involucrados en la toma de decisiones relacionadas con el reclutamiento y la contratación, de tal forma que se promueva un fuerte compromiso en todos los niveles de la empresa y asegurándose que realmente se está promoviendo y manteniendo un ambiente verdaderamente diverso e inclusivo.

(...) trabajar bastante con los jefes de área, porque como veras ellos son los que solicitan, y probablemente aún se tenga un poco de ese miedo, y que probablemente contratar a alguien discapacitado va hacer que ya no cumpla con la operación o que no cumpla con el negocio, reforzar esa parte (...) **Claudia Arellano, Especialista de RRHH – DIVEIMPORT**

Por otro lado, una oportunidad importante sería potenciar las ferias del ministerio de trabajo, o las instituciones que fomentan y desarrollan la inclusión de las PcD a nivel organizacional. Debido a que, son muchas las empresas que no tienen un conocimiento previo sobre como ejecutar este plan, pudiendo ser asesorados por los expertos y así tener un punto de partida para el proyecto de inclusión.

(...) lo que estamos viendo ahora es ir a participar en las ferias laborales del ministerio tal vez para nosotros mismos poder recabar y ver si es que a estas ferias también se presentan personas con discapacidad y poder recoger de ahí, porque como te digo no hay otra fuente donde tú puedas llegar a ellos (...) **Laura del Águila - Encargada de RRHH - LA VIGA**

(...) Las empresas lo que buscan es que estas personas tengan formación versus no tenerla, eso significa que debe haber una institución que los eduque para el trabajo y que les enseñe todo lo que realmente involucra este proceso a lo largo del tiempo que ellos vayan a estar laborando. Tenemos este programa y nuestro interés es que todas las personas con habilidades diferentes, cualquiera sea su condición puedan trabajar (...) **Enrique Burgos - Coordinador Programa de Empleo con Apoyo ANN SULLIVAN**

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos

En la información recopilada dentro de las entrevistas a profundidad realizadas a los diferentes segmentos se pudo evidenciar lo siguiente:

- El desconocimiento, paradigmas y discriminación eran temas a tratar cuando se referían a la inclusión laboral de las PcD.
- La norma técnica de ajustes razonables, forma parte de una medida de inclusión de las PcD, siendo una posibilidad que deben proveer las empresas, dado que la norma busca que las empresas realicen modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas para garantizar a la PcD física, sensorial, mental y/o intelectual el pleno ejercicio del derecho al trabajo en igualdad de condiciones que los demás trabajadores.

4.2 Barreras

Las principales barreras encontradas durante el desarrollo de la presente tesis se suscitaron al momento de realizar las entrevistas a profundidad, pues se ha tratado de entrevistar a profesionales expertos en la materia, así como a personas que guarden relación con la investigación y que trabajen en grandes empresas privadas con sede en Lima Metropolitana. Dentro de las dificultades encontradas fueron a la hora de establecer contacto con un interlocutor para realizar la entrevista por razones diversas:

- a) Algunas personas que iban a ser entrevistadas han declinado el ofrecerse a participar en este estudio; porque las empresas en las que laboran son reservadas y deciden no compartir información;

- b) otras que consideran que es suficiente con lo que ya tienen publicado en web y medios; y
- c) otras que declinan nuestra propuesta de entrevista por cuestiones de disponibilidad y escaso interés.

Por otro lado, el segmento que más dificultad presentó al momento de conseguir entrevistas fue el de PcD, dado que son personas sensibles al momento de hablar sobre su discapacidad, y sobre su proceso para acceder al mercado laboral, lo que conlleva la dificultad para poder realizar las entrevistas. Esto se debe también, a que piensan que al expresar sus opiniones y sentimientos acerca de todos los obstáculos que atraviesan de forma diaria generarán lástima o pena, y lo que este colectivo busca es una igualdad de oportunidades.

4.3 Brechas

En el presente trabajo no se han identificado brechas, dado que con la información proporcionada por los entrevistados se ha podido dar respuesta a los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de la información proporcionada por las empresas privadas de los sectores económicos educación, financiero, industrial, servicios y automotriz sujetos de nuestra muestra en Lima Metropolitana se ha concluido lo siguiente:

1. La hipótesis planteada en nuestra investigación no ha podido ser validada, debido a que, de nuestro universo solamente una empresa entrevistada tiene una política de inclusión establecida y una adecuada estrategia de comunicación para fomentar la inserción laboral de las personas con discapacidad en la organización. Si bien es cierto, las demás empresas realizan acciones para la inclusión de este colectivo, pero no se encuentran debidamente estructuradas y planteadas dentro de una política en la organización. En conclusión, las empresas no tienen implementada una adecuada política de inclusión laboral, con la cual se vincule formalmente los procesos de reclutamiento, selección, incorporación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación de la persona con discapacidad que permita potenciar y fomentar la inclusión en la organización.
2. En las empresas la elaboración de un diseño de puesto en base al perfil de la PcD se encuentra aún en desarrollo, considerando la relación entre las funciones a desempeñar y la capacidad funcional del trabajador. Asimismo, como la aplicación de los ajustes

razonables necesarios de la PcD a incorporarse, los cuales dependerán del tipo de discapacidad que la empresa decida contratar.

3. La sensibilización y concientización pueden lograr cambios considerables en la cultura organizacional de una empresa. Por ende, desarrollar una adecuada estrategia de comunicación interna permitirá que los colaboradores puedan conocer más acerca de una PcD, las características que tienen y las habilidades que poseen para poder desenvolverse en el ambiente laboral, permitiendo que su percepción pueda modificarse, logrando tener un efecto de inclusión y apertura en la cultura organizacional.
4. La comunicación interna cumple un rol esencial para la implementación exitosa de una política de inclusión de las personas con discapacidad. Por lo que, la consistencia de su difusión constante y programada de forma transversal a toda la organización mediante charlas, capacitaciones, reuniones, material audiovisual, entre otros, permite a su personal tener las herramientas para poder cumplir este propósito de integración, aceptación e inclusión establecido por la compañía.
5. La elaboración de un presupuesto es una pieza fundamental para la ejecución de un cualquier proyecto en la organización. Por lo que, su falta de desarrollo, limita grandemente cualquier acción a realizar para su correcto cumplimiento, a causa de que no se tienen los medios necesarios para llevar a cabo la implementación. En consecuencia, provoca demora y un proceso de gestión más lento. Por esto, un paso previo a establecer el presupuesto que utilizará Recursos Humanos para asegurar el cumplimiento de su política de inclusión, es analizar cuáles son todos los procesos que la involucran. Es decir, tener a detalle los procesos de diseño de puesto, búsqueda y reclutamiento, selección, contratación y mantención de las personas con discapacidad.

Con lo cual, se podrá establecer o proyectar cuanto será la suma monetaria con la que se podrá implementar de forma sostenible este proyecto.

6. El desconocimiento de las empresas sobre la importancia de lo estipulado en la Ley N° 29973 y en la Norma de ajustes razonables, son factores por los cuales no desarrollan e implementan políticas o programas de inclusión laboral de las PcD en sus procesos.

RECOMENDACIONES

En base a la información recabada en nuestra investigación podemos recomendar lo siguiente:

1. Las empresas al tener la intención de poder incluir a personas con discapacidad en su planilla, deben primero deben conocer sobre el tema y todo lo que implica. Por lo que, se recomienda que si aún no tienen planeado como iniciar con este proceso puedan buscar asesoramiento de expertos, los cuales puedan prepararlos para llevar a cabo de manera satisfactoria la inclusión de las PcD.
2. Las organizaciones deben participar activamente en las ferias que presenta el Ministerio de Trabajo. Además de instituciones que fomentan y desarrollan la inclusión de las PcD a nivel organizacional, lo cual permitirá que entiendan la importancia de esta información para crear y establecer de forma sólida un plan de trabajo.
3. Por otro lado, se recomienda que las empresas potencien y empoderen a sus áreas de recursos humanos para que estos puedan proponer cambios que den como resultado la mejora de todos los procesos que involucra un plan integral de inclusión. El área de Recursos humanos debe tener las herramientas necesarias para poder implementar un plan dentro de la organización para el logro del objetivo.
4. Finalmente, se recomienda a las empresas que la concientización que realizan en sus comunicaciones internas sean permanentes, por el hecho de que mediante esta comunicación todos los miembros de la organización podrán conectar con el objetivo

de inclusión de la organización. Más aún, si de ello depende que estos también desarrollen cualquier acción para que la implementación sea exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2015). Dirección Estratégica Gestión por Competencias. 3ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Alles,+Martha+%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi6jsXqo5nZAhVH0lMKHfaBDXUQ6AEIMTAC#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 01 de febrero de 2018].

Argenti, P. (2014). *Comunicación Estrategia y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Asociación Pro Derechos Humanos (APRODEH). (8 de abril de 2014) *Reglamento de la Ley General de la Persona con Discapacidad* [Decreto Supremo 002-2014, art. 56.3] Recuperado de http://www.aprodeh.org.pe/documentos/marco-normativo/discapacidad/Decreto_Supremo_002-2014-MIMP_Reglamento_Ley_29973_Ley_General_de_la_Persona_con_Discapacidad.pdf [Consulta: 15 de enero de 2018].

Asociación Pro Derechos Humanos, APRODEH (2017). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, psicosocial y autismo*. Recupero de http://www.aprodeh.org.pe/documentos/publicaciones/discapacidad/Guia_para_la_Inclusion_Laboral_de_Personas_con_discapacidad_intelectual_psicosocial_y_autismo.pdf [Consulta: 6 de febrero de 2018]

- Banco Mundial (2013), *Informe sobre el desarrollo mundial*, 9. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/Overview_Spanish.pdf [Consulta: 02 de febrero de 2018]
- Bossidy, L. & Charan, R. (2017). *El arte de la ejecución en los Negocios*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=6073150040> [Consulta: 08 de febrero de 2018].
- Congreso de la República del Perú. (13 de diciembre de 2012). *Ley General de la persona con discapacidad (Ley N° 29973)*. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/Ley-general-de-la-Persona-con-Discapacidad-29973.pdf> [Consulta: 15 de enero de 2018]
- Constitución política del Perú [Const.] (2012).
- D'Alessio, F. (2016) *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. 3ª ed. Lima: Pearson Educación del Perú, S.A
- Freedman, L. (2016) *Estrategia: Una historia*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8490608318> [Consulta: 05 de febrero de 2018]
- Gervey, R. & Kowal, H. (2005). *The job developer's presence in the job interview: Is it helpful or harmful to persons with psychiatric disabilities seeking employment?* *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 29(2), 128-131. doi: 10.2975/29.2005.128.131
- Hermidam J.; Serra, R. & Kastika, E. (1992). *Administración y estrategia*. 4ª ed. Mexico D.F.: Macchi Grupo Editor

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016) *Perú: Caracterización de las condiciones de vida de la población con discapacidad*. Lima: INEI. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1456/libro.pdf [Consulta: 05 de enero de 2018].

Instituto Nacional de Estadística e Informática, presenta por tercer año consecutivo, el documento “*Perú: Caracterización de las Condiciones de Vida de la Población con Discapacidad, 2016*”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1456/libro.pdf [02 de febrero de 2018]

Loyola, A. (2017). Perfil de LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/albertoloyola/> [Consulta: 26 de enero de 2018]

Luna, A. (2014). Administración Estratégica. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=607438889X> [Consulta: 07 de febrero de 2018].

Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. 6ª ed. México D.F.: Cengage Learning Editores, .S.A. de C.V

Maldonado, S. (2007). *Exclusión y discriminación en contra de la población con discapacidad en el mercado laboral peruano: Un análisis de descomposiciones paramétricas y no paramétricas*. Centro de Estudios para el Desarrollo y la participación y el Consorcio de investigación económica y social. Recuperado de <http://cies.org.pe/files/documents/EyS/75/03-MALDONADO.pdf> [Consulta: 12 de enero de 2018]

Ministerio de trabajo y Promoción del empleo, MTPE (agosto 2014). *Lima Metropolitana: Principales resultados de la encuesta de demanda laboral de personas con*

discapacidad. Recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/resultados_edo_discapacidad_lima_2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/resultados_edo_discapacidad_lima_2013%20(1).pdf) [Consulta: 06 de febrero de 2018]

Miranda & Amado y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016) *Guía para la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo*. Lima: Miranda & Amado y OIT. Recuperado de https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/mafirma-marketing/Articulos/Guia_discapacidad.pdf [Consulta: 05 de enero de 2018]

Mogollón, M. E. (2012). *Discapacidad en el Perú. Seminario Internacional. En Cooperación con enfoque de Derechos Humanos. Piura, Perú*. Recuperado de <http://catedraunesco.unirioja.es/sites/default/files/pagina/e.mogollon.pdf> [Consulta: 05 de enero de 2018]

Ñañez, J. (2015) Perfil de LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/jose-francisco-%C3%B1a%C3%B1ez-gomez-b0860620/> [Consulta: 26 de enero de 2018].

Oficina Internacional del Trabajo, (OIT), (agosto 2011) *Discapacidad en el lugar de trabajo: Prácticas de las empresas, 1*. Recuperado de http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/workin_g_paper_n3_sp.pdf [Consulta: 02 de febrero de 2018]

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Guía para la Inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo*. Ginebra: OIT. Recuperado de https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/mafirma-marketing/Articulos/Guia_discapacidad.pdf [Consulta: 05 de enero de 2018]

Organización Mundial de la Salud (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*.

Recuperado de http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf

[Consulta: 26 de enero de 2018]

Organización Mundial de la Salud (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*, 266.

Recuperado de http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf

[Consulta: 15 de enero de 2018]

O'Reilly, A. (2007) *El derecho al trabajo decente de las personas con discapacidades*, 6.

Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--_publ/documents/publication/wcms_091966.pdf [Consulta: 02 de febrero de 2018]

Quiñones Infante, S., Rodríguez Guillen, C (s.f.) *La inclusión laboral de las personas con discapacidad*, 6. Recupero de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/viewFile/13747/14371>

[Consulta: 02 de febrero de 2018]

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª ed. Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez Cuba, J. (agosto 2009) *Índice de empleabilidad de los jóvenes*, 3. Recuperado de

file:///C:/Users/USER/Downloads/empleabilidad_jovenes_carolina.pdf [Consulta:

02 de febrero de 2018]

Scott. S. (2014). *Metas "Smart" en palabras simples*. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?isbn=163339302X> [Consulta: 07 de febrero de

2018].

Speziani, H. (2013). *Inclusión y Discapacidad*. CONFIEP. Recuperado de

<http://www.confiep.org.pe/articulos/comunicaciones/inclusion-y-discapacidad>

[Consulta: 24 de enero de 2018]

- Stiglich, S (s.f.). *Derechos humanos y personas con discapacidad en el Perú: avances y perspectivas*. Recuperado de <http://aeg.pucp.edu.pe/Derechos%20humanos%20JI.pdf> [Consulta: 12 de enero de 2018]
- Supermercados Tottus (2015). *Reporte de Sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.tottus.com.pe/static/sostenibilidad.pdf> [Consulta: 05 de febrero de 2018]
- Temple, V. (2011). The feasibility of using a peer-guided model to enhance participation in community-based physical activity for youth with intellectual disability. Universidad de Massachusetts Boston, EE.UU. 209-217.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland III, A. (2015). *Administración Estratégica*. 19ª ed. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Velarde T.A (2015) *La inclusión de personas con discapacidades sensoriales y físicas en el mercado laboral: El caso de Lima-Perú* (Tesis de Doctorado Inédito, Universitat Politècnica de Catalunya, Facultat de Administració. Barcelona, España), 30.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de preguntas:

- ¿Cuéntanos tu experiencia al trabajar con una PCD?
- ¿Qué percepción tenías sobre trabajar con una PCD y cuál es tu percepción ahora?
- ¿Qué percepción suelen tener las empresas y colaboradores antes y después de trabajar con una PCD?
- ¿Crees que en tu empresa se maneja la inclusión laboral de manera satisfactoria?
- ¿Qué acciones consideras faltan implementar en las organizaciones para mejorar la inclusión de las PCD?
- ¿Recomendarías alguna acción adicional para mejorar la inclusión de las PCD en la empresa?
- ¿Cómo consideras el desempeño de las PCD con las tareas que les fueron asignadas?
- ¿Qué beneficios consideras tiene contratar PCD?
- ¿Qué criterios y consideraciones ha tenido para la empresa para decidir incluir a una PCD?
- ¿Qué aprendizaje crees que la empresa y sus colaboradoras logran al obtener al trabajar con las PCD?
- ¿Cómo crees que se siente la PCD en la organización?
- ¿La empresa maneja políticas de inclusión para PCD? ¿Cuánto tiempo la empresa tiene el programa de inclusión laboral para PCD?

- ¿Conoces las políticas de inclusión que se maneja en la empresa?
- ¿Conoces las consideraciones que la empresa debe contemplar al asignarte una función?
- ¿Conocen los jefes / supervisores y/o coordinadores las consideraciones que deben contemplar al asignar una función a una PCD?
- ¿Crees que PcD pueden tener línea de carrera dentro de la organización?
- ¿Cómo se percibe en las empresas las oportunidades de línea de carrera para las PCD?
- ¿Se tiene establecido un plan de medición del cumplimiento de las políticas de inclusión?
- ¿Las empresas suelen hacer seguimiento al cumplimiento de sus políticas de inclusión?
- ¿Cuáles fueron las razones que te motivaron a postular al trabajo?
- ¿Por qué consideraron incluir a las PCD en la contratación?
- ¿Cuáles son los factores que consideran las empresas para contratar a las PCD?
- ¿Cómo se llevó a cabo el reclutamiento, que herramientas se usaron en el proceso?
- ¿Qué herramientas regularmente utilizan las empresas para reclutar a las PCD?
- ¿Cómo te sentiste durante el proceso de selección? ¿Consideras que podrían haberte hecho sentir mejor, indícanos por qué?
- ¿Cómo percibiste el desenvolvimiento de la PCD durante el proceso de selección?
- ¿Mejorarías algo en el proceso ya establecido?
- ¿Las empresas realizan procesos de selección distintos a los regularmente realizados cuando contratan a PCD?

- ¿Se necesitó de algún requerimiento en especial (documentos, infraestructura, etc.) para poder incluir la contratación de PCD?
- ¿Cuáles son los requerimientos que regularmente las grandes empresas de Lima metropolitana piden para contratar a PCD?
- ¿Cuéntanos como te sentiste durante la inducción que recibiste? ¿La información fue clara desde el principio, te sentiste acompañado durante el proceso?
- ¿Cómo se realiza las inducciones a las PCD, se realizó alguna modificación a las presentaciones desarrolladas? ¿Realizan un monitoreo para validar que la información en la inducción fue brindada de manera clara y comprensible?
- ¿Las organizaciones deben cumplir con alguna norma o disposición durante el proceso de contratación e inducción de las PCD?
- ¿La empresa ha recibido fiscalizaciones por parte del estado respecto al cumplimiento de las disposiciones laborales de las PCD?
- ¿Existe alguna autoridad responsable que fiscalice el cumplimiento de las disposiciones laborales para las PCD?
- ¿Sabes si la empresa tiene algún programa de inclusión laboral para las PCD?
- ¿Consideras que la empresa se preocupa por mantener informados a sus colaboradores sobre los programas de inclusión que realiza?
- ¿La empresa realiza campañas de sensibilización dentro de la organización?
- ¿La empresa se preocupa por mantenerte constantemente capacitado?, ¿Te han sido útiles las capacitaciones brindadas para tu desenvolvimiento laboral?
- ¿La empresa tiene programa de reconocimiento para sus colaboradores?, ¿sientes que los programas de reconocimiento se ajustan a la realidad dentro de la empresa?

- ¿La empresa se preocupa por mantener informados a sus colaboradores sobre los programas de inclusión que realiza? ¿Con frecuencia se realizan este tipo de comunicaciones?
- ¿La empresa realiza campañas de sensibilización dentro de la organización? ¿Con que frecuencia se realizan este tipo de campañas?
- ¿La empresa se preocupa realiza constantemente capacitaciones a sus colaboradores? ¿Realizan alguna medición para validar si la capacitación o programa ha sido útil para el colaborador?
- ¿La empresa tiene programa de reconocimiento para sus colaboradores?, ¿Sientes que los programas de reconocimiento se ajustan a la realidad dentro de la empresa? ¿Los colaboradores se sienten reconocidos?
- ¿Qué tipos de estrategia de comunicación interna y externa realiza la empresa?
- ¿Considera que la empresa se preocupa por mantener a sus colaboradores informados?
- ¿Cree que las estrategias de comunicación que se realiza dentro y fuera de la empresa son efectivas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los limitantes que la empresa encontró para poder realizar el proceso de reclutamiento, contratación e inducción de las PCD?
- ¿Se han identificado las limitantes que las grandes empresas tienen para realizar un proceso de selección e inclusión de las PCD? ¿El Estado se preocupa para disminuir las barreras identificadas?
- ¿Considera que la cuota de contratación dada en la Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad es alcanzable por parte de las empresas privadas?
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales decides permanecer o retirarte de un trabajo?

- ¿Cuál es el nivel de rotación de las PCD? ¿Qué acciones realiza la empresa para disminuir la rotación de las PCD?
- ¿Considera que las empresas privadas tienen alto nivel de rotación de las PCD? ¿Qué acciones podría realizar las empresas para disminuir el nivel de rotación de las PCD?
- ¿Consideras que la inversión que realizas al contratar una PCD es retribuida con el desempeño?
- ¿Consideras que el Estado brinda a las empresas privadas las herramientas necesarias para poder contratar satisfactoriamente a una PCD?