

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

NOMBRE DE LA TESIS

“Integración de personas con discapacidad en el ámbito laboral del sector automotriz en México,
USA, Brasil, Portugal, España, Alemania”

Tesis que para obtener el Grado de Doctorado
en Dirección de Organizaciones

Presenta

Josefina Barajas Mercado



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesis:

“Integración de personas con discapacidad en el ámbito laboral del sector automotriz en México,
USA, Brasil, Portugal, España, Alemania”

que presenta la alumna: Josefina Barajas Mercado Nombre ID 3395318 y
Matrícula 20800123, como requisito
para obtener el Grado de Doctorado en este programa académico.

Atte.

Comité Doctoral

Dr. (a)

Directora de Tesis

Yesica Mayett Moreno

Dra.

Crishelen Kurezyn Díaz

Asesor

Dr.

César Omar Prieto Quintana

Asesor

Puebla, México.

Noviembre 2022

Resumen

La discapacidad es parte de la condición humana. En cada época se ha enfrentado la cuestión moral y política para encontrar la mejor forma de incluir y apoyar a las personas con discapacidad (PCD). En la actualidad, esta situación ha cambiado y se ha optado por la inclusión en la comunidad, educación y en el ámbito laboral. Mil millones de personas, o el (15%) de la población mundial, experimentan alguna forma de discapacidad. En los últimos años, los datos de empleo de las PCD han experimentado una notable mejoría. Las tasas de empleo a nivel mundial son menores entre los varones y mujeres discapacitados (53 % y 20 %) que entre los varones y mujeres no discapacitados (65 % y 30 %, respectivamente). (39.1%) de personas con discapacidad en México de 15 años o más participa en actividades económicas frente a un (64.7%) de su contraparte sin discapacidad; el (40%) de las compañías en México son incluyentes. (23.1%) de la población en México con discapacidad de 15 años y más no cuentan con algún nivel de escolaridad y un (83.3%) de las personas con discapacidad en México están afiliados a servicios de salud. El objetivo general del presente estudio fue indagar la opinión de empleadores y empleados respecto a contratar y convivir en su entorno laboral con PCD; así mismo, conocer su opinión respecto a los obstáculos / beneficios respecto a este tema. Como objetivos específicos se tuvieron: 1) integrar el nivel de conocimiento que tienen empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura sobre programas de inserción laboral para contratar PCD; 2) dimensionar las percepciones de empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura referente al proceso de contratación y seguimiento de PCD; 3) obtener opiniones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura para conocer los obstáculos y beneficios de emplear PCD; 4) proyectar las observaciones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura a la importancia de contratar PCD. El presente fue un estudio de enfoque exploratorio, alcance descriptivo y diseño transeccional. Participaron dos perfiles de participantes clave: 18 personas en

puestos Directivos y Gerentes regionales, en seis países tomando a tres participantes por cada país: México, Alemania, España, Estados Unidos de América [EUA], Portugal y Brasil. El segundo grupo fue personal operativo (53) de una empresa del ramo automotriz en la ciudad de Puebla, México. Se diseñó una encuesta semiestructurada de 16 preguntas cerradas, abiertas, escala Likert y datos demográficos. La encuesta fue autoadministrada, enviada electrónicamente por Google forms[®] a los 71 participantes en 2020. Los datos recabados se analizaron con el Software IBM SPSS[®] Versión 23. Los resultados demuestran que existe una dificultad en el reclutamiento (44%), con un (50%) respecto al seguimiento y control del personal contratado; referente al conocimiento de programas de difusión los directores y gerentes regionales están mejor informados (58%) que el personal operativo con un solo (49%). En referencia a los beneficios y obstáculos, la infraestructura de acuerdo con la opinión de los directores y gerentes regionales es el principal contribuidor (94%) que difiere de la opinión del personal operativo con un (83%); el ámbito del negocio seguido por los prejuicios (74%), barreras socioculturales (73%), miedos (70%). Respecto a los beneficios la mayoría respondió definitivamente si con (78%) directores y gerentes regionales y (62%) el personal operativo. En cuanto a la recomendación de contratar PCD a pesar de las opiniones obtenidas referente a los obstáculos el (94%) de los directores y gerentes regionales lo recomiendan con un (98%) del personal operativo correspondientemente. De acuerdo con los resultados obtenidos y considerando la apertura de colaboración de las personas encuestadas podría ser relevante y útil para las empresas el continuar fomentando los programas de inclusión en un primer esfuerzo para continuar promoviendo la integración de las PCD en el ámbito laboral en dónde la opinión de ambos grupos de encuestados coinciden que se observa un vínculo con la motivación (74%), empresa socialmente responsable (89%), empatía y servicio a la comunidad con (81%). Futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño de la muestra, utilizar un muestreo aleatorio, encuestas administradas personalmente en un número mayor de empresas y otras

organizaciones en la región y el país, para aumentar la confiabilidad de los resultados con más participantes vinculados en el tema. Así mismo, se podrían utilizar los datos demográficos para comparar la posición que tienen las mujeres y hombres, así como la diferencia en sus opiniones.

Palabras clave: competencias, habilidades, gestión de talento humano, estructura organizacional, responsabilidad social corporativa.

Abstract

Disability is part of the human condition. In every era, the moral and political question has been faced to find the best way to include and support people with disabilities (PWD). Currently, this situation has changed and inclusion in the community, education and in the workplace has been chosen. One billion people, or (15%) of the world's population, experience disability. In recent years, employment data for PWD has experienced a notable improvement. Global employment rates are lower for disabled men and women (53% and 20%) than for non-disabled men and women (65% and 30%, respectively). (39.1%) of people with disabilities in Mexico aged 15 or over participate in economic activities compared to (64.7%) of their non-disabled counterparts; (40%) of the companies in Mexico are inclusive. (23.1%) of the population in Mexico with disabilities aged 15 and over do not have any level of schooling and (83.3%) of people with disabilities in Mexico are affiliated with health programs. The general objective of this study was to investigate the opinion of employers and employees regarding hiring and living with PWD in their work environment; likewise, to know their opinion regarding the obstacles / benefits regarding this topic. The specific objectives were: 1) to integrate the level of knowledge that employers - employees, of the automotive and manufacturing sectors have about job placement programs to hire PWD; 2) measure the perceptions of employers – employees of the automotive and manufacturing sectors

regarding the process of hiring and monitoring PWD; 3) obtain opinions from employers – employees in the automotive and manufacturing sectors to learn about the obstacles and benefits of employing PWD; 4) project the observations of employers - employees of the automotive and manufacturing sector to the importance of hiring PCD. This was a study with an exploratory approach, descriptive scope, and transactional design. Two profiles of key participants participated: 18 people in Regional Director and Manager positions, in six countries, taking three participants from each country: Mexico, Germany, Spain, United States of America [USA], Portugal and Brazil. The second group was operational personnel (53) from a company in the automotive industry in the city of Puebla, Mexico. A semi-structured survey of 16 closed and open questions, Likert scale and demographic data was designed. The survey was self-administered, sent electronically by Google forms® to the 71 participants in 2020. The data collected was analyzed with IBM SPSS® Version 23 Software. The results showed that there is a difficulty in recruitment (44%), with a (50%) regarding the monitoring and control of hired personnel; regarding the knowledge of promoting programs, the Directors and regional managers are better informed (58%) than the operational staff with only one (49%). In reference to the benefits and obstacles, the infrastructure according to the opinion of the Directors and regional managers is the main contributor (94%) that differs from the opinion of the operational staff with a (83%); the scope of the business followed by the prejudices (74%), sociocultural barriers (73%), fears (70%). Regarding the benefits, the majority answered definitely yes with (78%) Directors and regional managers and (62%) the operational personnel. Regarding the recommendation to hire PWD despite the opinions obtained regarding the obstacles, (94%) of the Directors and regional managers recommend it with a corresponding (98%) of the operational personnel. According to the results obtained and considering the openness of collaboration of the people surveyed, it could be relevant and useful for companies to continue promoting inclusion programs in a first effort to continue promoting the

integration of PWD in the workplace where the opinion of both groups of respondents agrees that there is a link with motivation (74%), corporate social responsibility (89%), empathy and community service with (81%). Future research could expand the sample size, use random sampling, personally administered surveys in a larger number of companies and other organizations in the region and the country to increase the reliability of the results with more participants linked to the topic. Likewise, demographic data could be used to compare the position of women and men, as well as the difference in their opinions.

Keywords: skills, abilities, human talent management, organizational structure, corporate social responsibility.

Introducción

La discapacidad es parte de la condición humana. En cada época se ha enfrentado la cuestión moral y política de encontrar la mejor forma de incluir y apoyar a las personas con discapacidad (PCD).

Las respuestas a la discapacidad se han modificado desde la década de 1970, motivadas principalmente por la propia organización de las PCD y la creciente tendencia a considerar la discapacidad como una cuestión de derechos humanos (OMS, 2011).

Históricamente se había tratado a las PCD con soluciones que las segregaban, como las instituciones de apoyo y escuelas especiales. Pero, en la actualidad, esta situación ha cambiado y se ha optado por la inclusión en la comunidad, educación y en el ámbito laboral (OMS, 2011).

Los derechos de las PCD han sido objeto de atención en las Naciones Unidas y en otras organizaciones internacionales desde mediados del siglo XX, pero el interés y la demanda social por este tema se fue incrementando a partir de la década de los setenta, lo que culminó con la Convención sobre los Derechos de las PCD (CDPD), aprobada por la Asamblea de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006 (OMS, 2011).

Esta convención es el tratado de derechos humanos que se ha negociado con mayor rapidez y es el primero en su tipo en el siglo XXI. Además, fue resultado de una amplia y activa participación de organizaciones de la sociedad civil de y para PCD y representa la reacción de la comunidad ante el largo historial de discriminación, exclusión y deshumanización de las PCD en donde también a lo largo de esta trayectoria se estableció el término apropiado para dirigirse a este grupo social personas definiéndose como personas con capacidades diferentes.

Mil millones de personas, o el 15% de la población mundial, experimentan alguna forma de discapacidad, y la prevalencia de la discapacidad es mayor en los países en desarrollo (Banco Mundial, 2020). Una quinta parte del total mundial estimado, o entre 110 millones y 190 millones

de personas, experimenta discapacidades importantes. Las PCD tienen más probabilidades de experimentar resultados socioeconómicos adversos, como menos educación, peores resultados de salud, menores niveles de empleo y mayores tasas de pobreza (*The World Bank*, 2020).

Las PCD representan el (15%) de la población mundial, según el informe mundial sobre discapacidad (OMS y el Banco Mundial, 2011). Además, el (3%) de la población mundial son personas que experimentan discapacidades más graves Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018). La política de discapacidad enfrenta varios dilemas y desafíos que están estrechamente relacionados con la heterogeneidad del grupo.

Hoy en día, el empleo de PCD se considera no solo como una cuestión de derechos civiles, sino también como una ventaja práctica para las empresas, los presupuestos gubernamentales y los ciudadanos (Rall, Reed y Essex, 2016). Se ha demostrado que emplear a PCD beneficia a las empresas, por ejemplo, como resultado de una menor rotación, una mayor productividad y el acceso a un grupo más amplio de trabajadores calificados, Rall et ál., (2016). Además, el aumento de las oportunidades laborales para las PCD "ahorra dinero al gobierno federal y estatal al reducir la dependencia del efectivo y los beneficios médicos y por discapacidad", según un informe de 2013 de la Red de recursos y asistencia para empleadores (Rall et ál., 2016).

La inclusión de la discapacidad es más que contratar PCD, implica crear un lugar de trabajo donde los empleados con discapacidades sean valorados por sus fortalezas y tengan las mismas oportunidades de tener éxito, crecer profesionalmente, ser compensados de manera justa y progresar Understood (2020). La verdadera inclusión se trata de abrazar la diferencia. Contratar PCD es bueno para las personas y bueno para las empresas. Los lugares de trabajo y las políticas inclusivas, accesibles y flexibles son la clave para ayudar a todos a trabajar mejor. Las empresas con sólidos programas de inclusión de la discapacidad tienen mejor acceso al talento, por lo que pueden encontrar a la persona adecuada para el trabajo adecuado, tienen una mejor retención de

empleados y tienen las herramientas que necesitan para ayudar a sus empleados a prosperar (Understood, 2020).

Por lo que, las políticas de discapacidad deben abordar las necesidades de la mayoría de las PCD que pueden trabajar con poco o ningún apoyo, pero también aquellas que requieren un apoyo más intensivo o tengan una capacidad laboral limitada (OIT, 2018).

Capítulo I. Organización del presente estudio.

1.1 Problema de Investigación.

Para las PCD y sus familias el trabajo es un paso trascendental hacia el logro de la autonomía. En el mundo laboral, las PCD se encuentran en una lucha constante para obtener las mejores condiciones laborales, y superar las barreras que impiden el pleno logro de la inclusión social. Las barreras sociales de mayor impacto son las relativas a los prejuicios y la discriminación de que han sido objeto a través de la historia, que veían en las PCD a una persona dependiente, víctima de una historia trágica, a la que se debía ayudar a través de acciones de caridad (Méndez, 2019).

En los últimos años, los datos de empleo de las PCD han experimentado una notable mejoría. Sin embargo, todavía son muchos los estigmas y prejuicios que rodean a la discapacidad y frenan su inclusión sociolaboral. Las cuotas deseables de participación de las PCD en todas las esferas sociales están lejos, muy especialmente, en el ámbito laboral (Gil, 2019).

Según datos obtenidos por el Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo (Odismet, 2019), 2 de cada 5 PCD se encuentran en riesgo de pobreza o exclusión social y, como confirman los datos del Informe Mercado de Trabajo de las PCD del SEPE, la principal característica de las PCD en edad laboral es el alto número de inactivos (Gil, 2019).

En México, únicamente (40%) de las compañías cuenta con una cultura de inclusión laboral, es decir diseña e implementa políticas enfocadas en personas en condición vulnerable como adultos mayores, indígenas, PCD. Así lo arrojó una encuesta realizada por el Centro de Carrera Profesional, elaborado por OCCMundial (El empresario, 2020).

Por lo que, las políticas de discapacidad deben abordar las necesidades de la mayoría de las PCD que pueden trabajar con poco o ningún apoyo, pero también aquellas que requieren un apoyo más intensivo o tengan una capacidad laboral limitada (OIT, 2018).

Para muchas PCD, encontrar y mantener un trabajo es un desafío. De hecho, se ha estimado que en los Estados Unidos (EE. UU.), solo una de cada tres PCD (34,9%) tiene empleo en comparación con el (76%) de sus contrapartes sin discapacidad, y esta disparidad parece estar aumentando con el tiempo (Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jetha y Ginis, 2019).

Una de las razones principales de las tasas de participación más bajas y el subempleo de las PCD es que los empleadores a menudo albergan opiniones pesimistas sobre las habilidades laborales de estas personas (Bonaccio, et ál., 2019).

Es un hecho que, en todo el mundo, las PCD se enfrentan a numerosos obstáculos para acceder a los servicios cotidianos que las personas sin discapacidad dan por hecho. México no es diferente en este sentido: los mexicanos con discapacidad tienen (28%) menos probabilidades de completar la escuela primaria, (62%) menos probabilidades de terminar una educación universitaria y (32%) más probabilidades de estar desempleados (López, Georg y Hamrick, 2019).

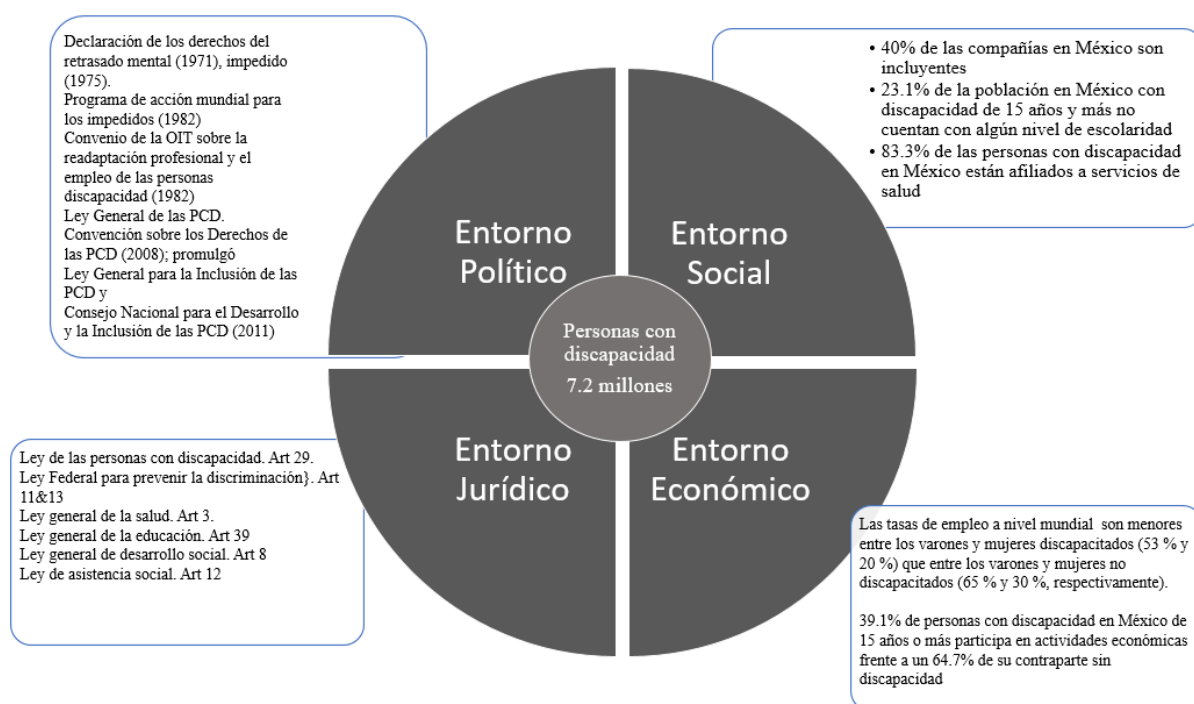
En una encuesta nacional, el (70.9%) de los mexicanos coincidieron en que el transporte público no cuenta con los estándares mínimos para ser utilizado por PCD. Contando con 6 millones de PCD, la inclusión en esta área es un problema de larga data por resolver en México (López, et ál., 2019).

En las últimas décadas, México ha realizado grandes esfuerzos para adoptar leyes e iniciativas para garantizar la inclusión de las PCD: siendo uno de los primeros en adoptar la Convención sobre los Derechos de las PCD (2008); promulgó la Ley General de las PCD (2005) y

la Ley General para la Inclusión de las PCD (2011); y creó el Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las PCD (López, et ál., 2019).

Para incluir un relieve y con fines ilustrativos para el mejor entendimiento del problema de investigación en la (figura 1) y (tabla 1) se muestran datos estadísticos enfocados en el país de México respecto al caso de estudio para el personal operativo en una empresa del ramo automotriz de la ciudad de Puebla, México para ayudar a su entendimiento y se comprenda el entorno de las PCD, así como su definición.

Figura 1: Diagrama del entorno jurídico, socioeconómico y político para las PCD en México.



Fuente: Realización propia.

Las personas con discapacidad incluyen a aquellas las que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, pueden

impedir su participación plena y efectiva en la sociedad. En la tabla 1, se presentan los tipos de discapacidad más frecuentes en México.

Tabla 1: Tipos de discapacidad más frecuentes en México.

TIPOS DE DISCAPACIDAD MÁS FRECUENTES EN MÉXICO	Entre la población de 60 años:
	46.9% para escuchar
	42.7% para mover o usar sus manos
	Entre los jóvenes (15 a 29 años)
	44.6% para ver
	Entre la población infantil (0 -14 años)
	45.6% para hablar o comunicarse
	37.4% para bañarse, vestirse y comer.

Fuente: Realización propia.

1.2. Preguntas de investigación.

¿Cuáles son los mecanismos de contratación y difusión en las empresas automotrices y de manufactura de los países México, USA, Brasil, Portugal, España y Alemania del alcance de esta investigación, para integrar a personas con capacidades diferentes en el ámbito laboral?

¿Se monitorea el proceso de contratación para integrar a las PCD?

¿Las empresas que contratan PCD obtienen algún beneficio?

¿Debieran las empresas contratar PCD?

1.3 Objetivo General.

Conocer la opinión de empleadores y empleados respecto a contratar y convivir en su entorno laboral con personas con capacidades diferentes; así mismo, conocer su opinión respecto a los obstáculos / beneficios respecto a este tema en las empresas automotrices y de manufactura de los países México, USA, Brasil, Portugal, España y Alemania del alcance de esta investigación.

1.4 Objetivos Específicos.

Integrar el nivel de conocimiento que tienen empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura sobre programas de inserción laboral para contratar PCD.

Dimensionar las percepciones de empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura referente al proceso de contratación y seguimiento de PCD.

Obtener opiniones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura para conocer los obstáculos y beneficios de emplear PCD.

Proyectar las observaciones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura a la importancia de contratar PCD.

1.5 Hipótesis.

Las hipótesis planteadas para la presente investigación son:

H1 = Las empresas encuestadas tienen programas de contratación y difusión para la inclusión de personas con discapacidad que ayudan a esta iniciativa social.

H2 = Las personas con discapacidad tienen un seguimiento una vez contratadas.

H3 = Contratar PCD genera un beneficio para estas personas y las empresas que adoptan este tipo de iniciativas.

H4 = Los colaboradores de las empresas encuestadas tienen la disposición de trabajar con PCD.

1.6 Justificación.

La inclusión laboral no es solamente un tema de equidad, sino también de productividad. Incluir otras perspectivas en la cultura organizacional puede mejorar el ambiente de trabajo, la productividad de la organización y la calidad de los productos y servicios. La verdadera inclusión laboral resulta de la suma de muchos componentes diversos al ADN de la organización, dándole a cada integrante un espacio real y productivo en nuestras empresas e instituciones públicas (Urquidí y Valencia, 2019).

En el mundo laboral, para acercarnos a este propósito resulta esencial que las empresas se concienticen de la importancia de establecer estrategias para conseguir un entorno de trabajo en el que se apueste por la igualdad de oportunidades. Además, es importante mantener lejos los pensamientos negativos que puedan existir respecto a las personas con capacidades diferentes (Randstad, 2019).

El desarrollo de este proceso facilitará la participación plena de estas personas en la vida económica y social. Sin embargo, para llegar a conseguirlo hay un problema fundamental: saber cómo hacer efectivas estas medidas (Randstad, 2019).

A continuación, se muestra la tabla de congruencia para el objetivo general, objetivos específicos incluyendo las preguntas de investigación e hipótesis que sustentan el presente trabajo de investigación (Tabla 2).

Tabla 2: Tabla de congruencia para la integración de personas con discapacidad en el ámbito laboral.

Objetivo General	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Preguntas en la Encuesta
<p>Conocer la opinión de empleadores y empleados respecto a contratar y convivir en su entorno laboral con personas con capacidades diferentes; así mismo, conocer su opinión respecto a los obstáculos / beneficios respecto a este tema en las empresas automotrices y de manufactura de los países México, USA, Brasil, Portugal, España y Alemania del alcance de esta investigación.</p>	<p>¿Cuáles son los mecanismos de contratación y difusión en las empresas estudiadas, para integrar a personas con capacidades diferentes en el ámbito laboral?</p>	<p>H1 = Las empresas encuestadas tienen programas de contratación y difusión para la inclusión de personas con discapacidad que ayudan a esta iniciativa social.</p>	<p>Pregunta 11. Dentro de su empresa ¿cuenta con algún programa de difusión para contratar PCD? De Ser así, señale cuál.</p> <p>Pregunta 15. ¿Considera que la empresa donde labora cuenta con programas de inclusión?</p>
<p>Objetivos Específicos</p> <p>Integrar el nivel de conocimiento que tienen empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura sobre programas de inserción laboral para contratar PCD.</p> <p>Dimensionar las percepciones de empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura referente al proceso de contratación y seguimiento de PCD.</p> <p>Obtener opiniones de empleadores – empleados del sector</p>	<p>¿Se monitorea el proceso de contratación para integrar a las PCD?</p> <p>¿Las empresas que contratan PCD obtienen algún beneficio?</p> <p>¿Debieran las empresas contratar PCD?</p>	<p>H2 = Las personas con discapacidad tienen un seguimiento una vez contratadas.</p> <p>H3 = Contratar PCD genera un beneficio para estas personas y las empresas que adoptan este tipo de iniciativas.</p> <p>H4 = Los colaboradores de las empresas encuestadas tienen la disposición de trabajar con PCD.</p>	<p>Pregunta 10. ¿Considera que hay un seguimiento y control adecuado para las PCD contratadas dentro de su empresa?</p> <p>Pregunta 14. ¿Conoce usted qué beneficios traería para su empresa la contratación de personas con discapacidad?</p> <p>Pregunta 12. ¿Considera importante que la empresa que administra debería contratar PCD?</p> <p>Pregunta 16. ¿Recomendaría a otras organizaciones emplear a PCD?</p>

<p>automotriz y de manufactura para conocer los obstáculos y beneficios de emplear PCD.</p> <p>Proyectar las observaciones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura a la importancia de contratar PCD.</p>			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II. Marco teórico

2.1. La importancia del comportamiento y la cultura organizacional en la inclusión laboral.

En la década de los sesenta se empezó a incorporar el término de Comportamiento Organizacional (CO) como área de conocimiento, siendo abordado por pensadores como Luthans, Stoner, Gigson, Robbins, Chiavenato, Molina, (2012), entre otros, con la finalidad de estructurar y sistematizar el conocimiento científico en torno al funcionamiento de las organizaciones.

En esta evolución organizacional, la psicología del trabajo y de las organizaciones emerge a principios del siglo XX y poco a poco, y a lo largo de las décadas su aplicabilidad cada vez ha sido mayor dentro de las organizaciones en el escenario global, regional y local.

En donde muchas empresas en el mundo iniciaron a aplicar las políticas, prácticas e iniciativas que buscan respetar y apoyar los derechos y la inclusión de las PCD.

En principio, la psicología del trabajo también conocida como psicología industrial y organizacional podría ser definida como una disciplina que se relaciona con un conjunto de áreas que se interesan por el estudio de la conducta humana en el lugar de trabajo, aplicando las teorías, así como los principios psicológicos a las organizaciones e individuos en su lugar de trabajo utilizando el modelo científico-médico sin hacer una discriminación de la condición de las personas (Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, 1984; Saal y Knight, 1988; Hollway, 1991; Arnold, Cooper y Robertson, 1995).

Esta consideración ha llevado a una nueva ampliación, desde el sólo individuo, centro de interés del factor y las relaciones humanas, al individuo, el grupo, la organización, su entorno, y las relaciones posibles entre todas las combinaciones de estos elementos integrándolos en un sistema.

En este sentido, las aportaciones más cercanas a este punto de vista en la adaptación del individuo al sistema técnico-estructural, para alcanzar la optimización del rendimiento organizacional, resulta imprescindible tomar en consideración la teoría de sistemas para comprender el funcionamiento de la organización a un nivel macro, y del individuo y el grupo a nivel micro de acuerdo con sus roles.

2.2 Cultura Organizacional y apertura ante la diversidad laboral.

La cultura organizacional es un elemento integrante de la innovación, pues es necesaria una cultura vanguardista y renovadora para poder aplicarla. Es un concepto de difícil definición al ser un aspecto intangible, derivado a que este concepto implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización (Acosta 2015). Por lo que, la cultura organizacional se define como el conjunto de principios, valores y normas compartidos entre un grupo de personas, las cuales interactúan entre sí de manera cotidiana entre los integrantes de la organización, con los proveedores y clientes y otras personas externas a la misma (Gareth, 2008).

Los componentes y elementos que se consideran con frecuencia en la cultura organizacional se listan en la tabla 3.

Tabla 3. Elementos de cultura organizacional.

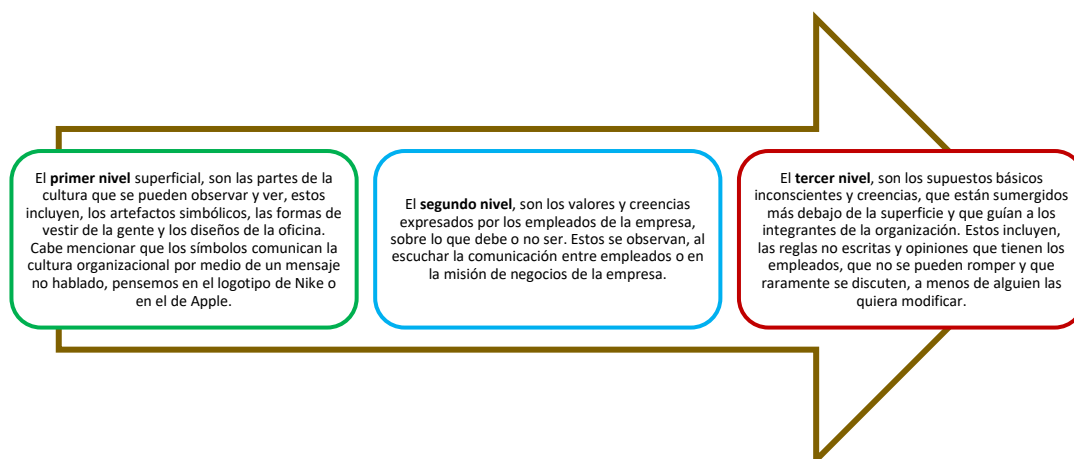
Elemento	Descripción
Ambiente físico:	Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
Características estructurales:	Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

Ambiente formal:	Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
Características personales:	Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
Comportamiento organizacional:	Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Fuente: Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009).

Por lo que, cuando cada individuo no importando su condición física en la organización está conectado a través de un conjunto de valores, objetivos y creencias, compartidas, pueden impactar la organización en su conjunto mejorará radicalmente su rendimiento. Una cultura correcta e inclusiva, bien enfocada y en línea con la estrategia es un factor tremendamente positivo y esto se ejemplifica en la figura 2, en dónde la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos en la empresa (Olivares, 2013).

Figura 2: Niveles en la empresa de la cultura organizacional.



Fuente: Olivares (2013).

Asimismo, se identifican cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas comúnmente:

Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, con base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.

Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.

Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.

Cultura de Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción y personalidad que les da el pertenecer a un grupo (Olivares, 2013).

De modo que, para que la cultura organizacional contribuya al éxito de las empresas deben darse tres condiciones:

Diferenciar: Debe ser un elemento principal de diferenciación.

Proyectar: Debe basarse en un proyecto, una visión.

Participar: Debe ser conocida, compartida y participada por todos.

En consecuencia, una cultura organizacional fuerte puede ser una enorme ventaja si está en sintonía con la estructura, estrategia de la organización y responsabilidad corporativa de respetar los derechos humanos, e incluyendo los derechos de las personas con discapacidad. Por otra parte, si tiene fallos, la fuerza de su cultura puede convertirse en una de sus mayores debilidades por no tener la conexión a través de su conjunto de valores, objetivos y creencias, compartidas, llevando a la organización hacia la destrucción (Acosta, 2015).

2.3 Teoría de sistemas en las organizaciones y la diversidad.

El enfoque sistémico, propone soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte. Las personas, los equipos y las organizaciones que logran desarrollar la capacidad de alternar entre la manera lineal y sistémica de pensar obtienen una marcada ventaja competitiva respecto a quienes solo se limitan a pensar respuestas de tipo lineal (Terlizzi, 2014).

Así, el enfoque sistémico y estratégico busca comprender de manera más precisa cómo funciona la totalidad y cada una de las partes relacionadas de un sistema, y los efectos que producen en el corto, mediano y largo plazo (Terlizzi, 2014).

Por lo que, la teoría de sistemas está interesada principalmente en la estructura, y la interdependencia de los elementos del sistema y de las relaciones posibles entre ellos. Así, los principales componentes de un sistema social serán los roles, las normas, y los valores, que proporcionan las bases para la integración del sistema.

Los roles unen a los miembros de la organización mediante la interdependencia funcional; las normas refuerzan esta interdependencia una vez que el individuo las asume; y finalmente, los valores justifican las normas, aumentando así la cohesión.

Así como los roles tienen una función de diferenciación interorganizacional, las normas y valores tienen una función integradora. En palabras de Katz y Kahn, las normas y valores constituyen “las creencias comunes de tipo evaluativo que constituyen un síndrome interrelacionado coherente” (Katz y Kahn, 1989, p. 62).

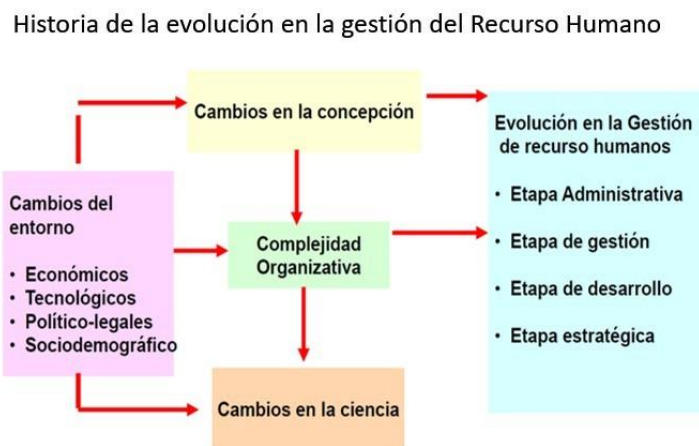
En este sentido las organizaciones son vistas, desde este punto de vista, como sistemas dinámicos y abiertos, que funcionan según la influencia de sus subsistemas centrales, que no necesariamente constituyen unidades perceptivas para quienes se relacionan con ellas, y que son capaces de generar sistemas de valores y creencias distintos.

Los efectos de la adopción de la teoría de sistemas por parte de la psicología del trabajo y las organizaciones proveen un marco conceptual capaz de integrar la investigación en niveles múltiples, y, por otro lado, obliga a considerar los niveles macro y extra -organizacional para explicar la conducta individual, grupal y organizacional desde un punto de vista sistémico y no independientemente de los demás componentes organizacionales.

Por lo tanto, el considerar a la organización como un sistema ha llevado a contemplar los procesos clásicos de la psicología del trabajo, la selección, formación, evaluación del rendimiento como subsistemas organizacionales íntimamente relacionados entre sí, y con los demás componentes organizacionales.

En consecuencia, el mundo del trabajo y de las organizaciones se ha visto transformado por la evolución en la gestión del recurso humano considerando los enfoques de naturaleza humana, su gestión y ciclo evolutivo, así como, las nuevas tendencias en la dirección de empresas y a la inclusión de la protección de los derechos de las PCD (García, 2013) [figura 3].

Figura 3. Historia de la evolución en la gestión de recursos humanos.



Fuente: Realización propia con base a García (2013).

Estas transformaciones han derivado experiencias en el trabajo, entre las que se destaca la experiencia humana antidiscriminatoria inmersa en una diversidad de organizaciones que han integrado en el trabajo no sólo al individuo, se ha considerado como centro de interés del factor humano y las relaciones humanas, al igual que a la organización, su entorno, y las relaciones posibles entre todas las combinaciones de estos elementos, integrándolos en un sistema dinámico, respetando sus roles para un mejor acercamiento en las relaciones humanas.

Por lo que, las relaciones humanas han sido el sustento y han permitido el desarrollo de diversos modelos administrativos, como lo son diseño - desarrollo organizacional, cultura organizacional, planeación estratégica, desarrollo humano y gestión de talento (Ramírez, Vargas y de la Rosa, 2011).

2.4 Teoría organizacional y el enfoque sistémico en la integración de la diversidad.

Los estudios organizacionales se desarrollaron a partir de la teoría de la organización, la cual a su vez compartió su origen con la administración. Aunque la teoría de la organización aportó los primeros marcos teóricos para tratar de comprender el fenómeno organizacional, nunca dejó de aportar formas de solución a los problemas administrativos, sobre todo de la gran empresa industrial, manteniendo siempre cierto carácter positivista, funcionalista y pragmático.

Dichos estudios no se restringen al estudio de las organizaciones; su ámbito de análisis va más allá al incorporar el estudio de la organización de diversos fenómenos sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros, es decir, al estudiar la naturaleza de los procesos de organización de fenómenos aparentemente no organizacionales como la migración, el comercio informal, las políticas públicas, el transporte público, el problema del agua, integración social, programas de inclusión entre otros fenómenos que difícilmente pueden ser abordados a partir de la administración.

Las nociones anteriores de organización y empresa no son sino resultado del enfoque que caracteriza a los estudios organizacionales por una parte y a la administración, por la otra. Es decir, mientras los primeros se enfocan el estudio y análisis del fenómeno organizacional en su amplia diversidad, la segunda se enfoca en el estudio y generación de técnicas, prácticas y procedimientos administrativos para hacer más efectivas sobre todo a las organizaciones empresariales (Ramírez, et ál., 2011).

En los estudios organizacionales, la idea gira alrededor del por qué las organizaciones actúan de una manera determinada y los problemas se conciben como problemas de investigación, es decir, sobre la comprensión de la realidad organizacional en sus múltiples facetas. No obstante, es necesario mencionar que, si bien los estudios organizacionales se enfrentan al problema de cómo acceder a la comprensión de la complejidad organizacional, ello no significa que pretendan generar los grandes marcos teóricos –a la manera de la teoría de la organización, sino aprovechar los ya generados por otras disciplinas para tratar de acceder a la comprensión de dicha complejidad (Ramírez, et ál., 2011).

Todas las teorías organizacionales hasta ahora formuladas suelen agruparse en tres categorías: clásicas, neoclásicas y modernas, las cuales explicamos a continuación.

2.4.1. Teoría organizacional clásica.

Las teorías organizacionales clásicas son tres corrientes de pensamiento que se generaron durante el florecimiento industrial de la mano de Frederick Taylor (1911), Max Weber y Henry Fayol (1917). Se centran en conceptos formales relacionados con la gestión y la eficiencia laboral (Peña, 2017).

2.4.2. Teoría organizacional neoclásica.

Las teorías neoclásicas se centran en la importancia de los individuos dentro de la organización; y reconocen la importancia del comportamiento individual y grupal en los ambientes de trabajo dando énfasis a las relaciones humanas (Peña, 2017).

2.4.3. Teorías organizacionales modernas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) nos reseña que las teorías organizacionales modernas se centran en el concepto de una organización como un sistema que se adapta a un entorno organizacional cambiante (Peña, 2017).

Bajo esta escuela del pensamiento moderno, resaltan el enfoque de sistemas (década de los años 70), enfoque socio técnico (principios de los años 80) y el enfoque por contingencias (años 60 y 70). Las teorías modernas de organización combinan elementos de las teorías clásicas y neoclásicas (Peña, 2017).

Teoría organizacional. Una perspectiva sistémica centrada en el ser humano.

El enfoque de la gestión por procesos, o más comúnmente conocido por sus siglas en inglés como BPM (*Business Process Management*), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos. En esencia, la BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización (Deloitte, 2014).

En la tabla 4, se muestra la evolución en el estudio de los procesos organizacionales:

Tabla 4. Evolución en el estudio de los procesos organizacionales.

Enfoque	Énfasis de los procesos en:
Clásico y neoclásico	Las tareas y la estructura. La práctica de la administración (técnica). Factores materiales y técnicos.
Conductual	Las personas y las relaciones. La comunicación. Factores psicosociales y del lenguaje y la comunicación.
Cuantitativo	Los procesos decisorios. La toma de decisiones cuantitativas.
De sistemas	La apertura al ambiente. La concepción de sistema como totalidades organizadas.
De contingencia	El ambiente. El cambio.
Político	El poder y negociación.
De la administración estratégica y competitiva	Las decisiones estratégicas y competitivas.

Fuente: Blázquez y Amato (2016).

2.5 Estructura organizacional y su influencia en el entorno laboral.

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para gestionar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en una especie de árbol.

Una estructura organizacional bien planificada sirve para enfocar esfuerzos en igualdad de condiciones con el factor humano hacia los objetivos y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección (Bizneo, 2020). Si no se ha desarrollado convenientemente, los empleados quedan desconcertados por la falta de autoridad, falla la coordinación, y la toma de decisiones es más lenta

por lo que, el rendimiento económico de la empresa a largo plazo podría verse afectado (Bizneo,2020).

Se describe a la estructura de una organización como una entidad representativa en constante evolución, coordinada y con protocolos estandarizados, especializada por departamentos, con una estrategia común definida y unos objetivos a alcanzar. La estructura organizacional puede ser centralizada o descentralizada, según sean los altos cargos o los equipos de los departamentos quienes tomen las decisiones principales (Bizneo, 2020).

El entorno de la compañía, sus herramientas y sus recursos disponibles influyen directamente en el modelo organizacional. Del mismo modo, la estructura elegida depende de la visión, la misión y los valores de la organización y en caso particular para las organizaciones inclusivas, en igualdad de todos los derechos humanos (Bizneo, 2020).

A continuación, se enlistan algunas de las principales características de la estructura organizacional de una empresa (Sinnaps, 2020).

- Se trata de un proceso continuo y versátil con el tiempo.
- Puede ser centralización o descentralizada, dependiendo si las decisiones parten de un conjunto de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, respectivamente.
- Especialización de las distintas áreas. Cuanto mayor es la empresa, más especialización.
- Coordinación y colaboración entre equipos o departamentos.
- Estandarización de protocolos, burocratización y procedimientos.
- Debe representar realmente a las personas que componen la empresa.
- Adaptada a la estrategia que persigue la organización.
- Dirigida a los objetivos alcanzables.

- Acorde con la tecnología y herramientas disponibles.
- El entorno sectorial de la empresa es un elemento que condiciona su estructura.
- Cada persona debe saber dónde encontrar lo que necesita para ejecutar sus funciones mediante el conocimiento de sus roles y responsabilidades.
- Funciones definidas claramente y entendidas por todo el equipo.
- Toda estructura organizacional formal tiene paralelamente una estructura informal de relaciones entre las personas de los equipos de trabajo. Es lo que se denomina estructura organizacional real.

En otras palabras, la estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa sin importar su condición. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. Es por eso por lo que, es importante que la empresa partiendo de los diferentes tipos de sistemas de organización defina cual se adecua a al tipo de organización e implementarlo (Lara, 2011).

En seguida, se destacan los principales tipos de estructuras organizacionales (Sinnaps, 2020).

Divisional. Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.

Funcional. La estructura organizacional funcional se basa en las tareas de cada colaborador.

Matricial. Integra una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo tienen varios proyectos, en los que cada miembro desempeña una misma función.

Geográfica. Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que operan en un nivel internacional.

Central. Hay varios supervisores por cada empleado. Se da en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.

Lineal. La estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

Horizontal. Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y autogestionarse. Es lo que se conoce actualmente como *empowerment*.

Por último, las organizaciones requieren de una visión compartida y la conjugación de esfuerzos coordinados para hacer frente a el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo; con el objetivo de lograr un cambio en el bienestar de los trabajadores y la organización.

Las estructuras organizacionales, no tienen el poder explicativo de mostrar como una compañía le da valor del capital humano, es decir, la funciones en la empresa no cuenta con un enfoque específico en los recursos humanos, así como, su enfoque en el valor del desarrollo de los activos humanos intangibles, lo que conlleva a que se pierdan las posibilidades estratégicas de aprendizaje, que son esenciales para mejorar las ventajas competitivas relacionadas con los seres humanos (Kesti, 2012).

Por consiguiente, en la gestión del capital humano “Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 69). Por lo tanto, las políticas de la empresa deben incorporar elementos de planeación estratégica bajo la rúbrica del desarrollo del capital humano como variable dependiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización y en particular garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con los demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.

De tal manera que, la incorporación de esta interacción en los distintos ámbitos ya sea, cultura, identidad, prácticas, documentos, rutinas, políticas, procedimientos, sistemas, normas, entre otros; García-Quevedo (2013), nos permitirá contar con elementos suficientes para depurar la información, identificar objetivos operativos, desarrollar el capital humano potencial, que desarrolle los objetivos de la organización en un incremento sostenido de la productividad; y que las economías más ricas dependan cada vez más de este factor, utilizando el conocimiento del capital humano como insumo del proceso, que puede generar una ventaja competitiva a largo plazo (Von Krongh, 2000).

Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización en ambientes de diversificación e integración, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización (Chiavenato, 2011).

2.6 Factor Humano y la integración de PCD.

El concepto de factor humano o de la persona como miembro de una organización desde el punto de vista de la dirección de esta, ha evolucionado en el contexto empresarial. El estudio de las personas en la organización y, por tanto, su gestión y administración en la empresa ha cambiado, centrándose en cuatro enfoques o términos según se ha ido desarrollando su marco conceptual, a saber: personal, recursos humanos, capital y talento humano (Udima, 2020). El talento humano es el factor más importante para el funcionamiento de cualquier organización, Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización progresará (García, 2013).

El primer concepto utilizado en las empresas para referirse al factor humano fue el de Personal. Incluso hoy en día hay empresas que siguen usándolo. Este término hace referencia a un conjunto despersonalizado de individuos que se espera obedezcan las órdenes emitidas (Clúster Minero de Zacatecas, 2019).

Posteriormente, este concepto evolucionó al de Recursos Humanos. Las instituciones definieron con claridad las funciones a desempeñar en el organigrama y se dieron a la búsqueda de personas que las desempeñaran. Lo importante era, pues, el cumplimiento de las actividades encomendadas. Finalmente, y como consecuencia del último cambio, las organizaciones han evolucionado al concepto de Factor Humano, debido a que el desarrollo de competencias deja de lado un elemento clave que impacta en el trabajo: las actitudes y comportamientos de las personas sin importar su condición (Clúster Minero de Zacatecas, 2019).

Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Existen tres componentes principales de las actitudes. Es el componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de esta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, su componente afectivo. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (Robbins & Jugde, 2009).

La necesidad de comunicarse y trabajar en equipo con lleva el manejo de los comportamientos emocionales y actitudinales, ya que son estos factores los que generan buenos o malos ambientes laborales. Y, como bien lo sabemos, un buen ambiente laboral promueve la participación, comunicación, colaboración, toma de decisiones compartidas, liderazgo situacional, etc. Por el contrario, un mal ambiente laboral impide la comunicación y colaboración, viéndose reflejado, tarde o temprano, en los resultados. El factor humano es protagonista dinámico en la gestión del mantenimiento y que afecta a la fiabilidad y operativa de la empresa. Aquí, el factor humano, es el activo clave en la empresa por lo que los líderes tienen la responsabilidad de ejecutar el más adecuado programa de capacitación y desarrollo (IMG, 2020).

En este aspecto, el líder es responsable de implementar las condiciones adecuadas para ejecutar el cambio y aminorar las resistencias existentes en el grupo de trabajo logrando un empleo

pleno, productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidas las PCD. Esto porque cada persona es diferente al momento de reaccionar cuando hay innovación para elevar los niveles de productividad y competitividad (IMG, 2020).

Un estudio de la revista Forbes en el año 2013 encontró que las empresas mejor valoradas por sus empleados no reciben calificaciones altas únicamente por los sueldos que ofrecen o las prestaciones, sino porque dichas empresas ofrecen a los empleados la posibilidad de efectuar un impacto real, tanto en la empresa misma, como en su entorno (Torres, 2019).

Por estas razones, dada la profundidad en que la empresa puede impactar en las personas que la conforman, en su dintorno y su entorno, es crucial recuperar el sentido humano de los actos que se dan en ella. De ahí que la ejecución de ambas tareas implique todas las dimensiones humanas sin discriminación. Una aproximación a la dirección de personas, entonces, no es verdaderamente holística si no tiene en cuenta todas las facetas del factor humano que integra a la empresa (Torres, 2019).

Varios estudios indican que el impacto de las inversiones de desarrollo de recursos humanos en los negocios no se evalúa adecuadamente, por lo tanto, para la toma de decisiones no se cuenta con la información necesaria para mejorar el desarrollo del capital humano (Wang y Wilcox, 2006).

El problema es complicado, generalmente los problemas relacionados con los seres humanos suelen serlo. A menudo, los expertos en desarrollo de capital humano evalúan solo las reacciones de los participantes después de la capacitación. Esto no es suficiente, ya que las investigaciones indican que las reacciones no tienen correlación con las medidas de resultado de rendimiento y su desempeño (Swansson y Holton, 2001).

Asimismo, los gerentes de muchas empresas creen que las capacidades y la motivación de sus empleados representan una fuente indispensable de ventaja competitiva Dessler (2011), hay múltiples marcos de gestión que apuntan a obtener una ventaja competitiva a través de la gestión

de recursos humanos como lo mencionan Fleetwood y Hesketh (2010), de que todos estos marcos carecen de una explicación económica clara del por qué debiera ser vinculada a la estrategia de la organización.

En este sentido, las investigaciones revelan que, alrededor del (95%) de las grandes empresas tienen planes y objetivos estratégicos, pero solo algunas logran sus objetivos estratégicos, siendo el problema fundamental la gestión de recursos humanos que no están adecuadamente vinculados a la estrategia del negocio (Kaplan y Norton, 2005).

De igual modo, Sanches (1995), afirma que la visión basada en recursos humanos debe ofrecer la capacidad de responder rápidamente y ser flexible con diferentes demandas y desafíos en un entorno cambiante. Por lo cual, la gestión de la capacidad de recursos humanos para los casos de sustituir y promocionar se ha convertido en uno de los problemas de gestión más importantes (Ambrossini, 2009). Las capacidades humanas, se pueden sustentar generando una ventaja competitiva, contando con personal dentro de un sistema interno de desarrollo de talentos bajo un concepto de capacitación (Wheelan, 2005).

En otras palabras, la gerencia debería ser capaz de identificar los factores que amenazan los objetivos del negocio y que crean nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento de la organización invirtiendo en el desarrollo organizacional inclusivo (Keat y Young, 2003).

Sin embargo, el desarrollo de los empleados es uno de los temas más importantes para el éxito de las organizaciones, pero también es uno de los problemas peor gestionados (Fitz-Enz, 2000).

Como es evidente, se necesita una gestión basada en el principio de que el ser humano, bien aprovechado es el factor más importante y rentable en las organizaciones del futuro. Muchas empresas obtienen su fuente de ventaja competitiva de la fuerza y cohesión de sus recursos humanos. Para atraer la gente excelente, lo que marca la diferencia, el "alto rendimiento" (en

términos de rentabilidad, capacidad de innovación, visión de negocio) que se deriva de una cultura incluyente fuerte, coherente, en perfecta sintonía con la planeación estrategia, es de importancia primordial (Acosta, 2015).

2.7 Planeación Estratégica y el desarrollo de las PCD dentro del plan estratégico.

La planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de esta. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso. Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado (García, 2017).

A continuación, se describen los procesos de planeación estratégica:

Fase 1: Análisis de la situación organizacional, el cual brinda los elementos para identificar las fuerzas y debilidades de la empresa.

Fase 2: Análisis de la situación externa de la organización, el cual arroja como resultado la identificación de oportunidades y las amenazas del entorno.

Fase 3: Las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas se evalúan con el fin de identificar los principales problemas y las alternativas que pueden considerarse para resolverlos; las cuales serán parte integrante del plan estratégico maestro.

Fase 4: La derivación del plan estratégico se lleva a cabo en esta fase en donde cada una de las áreas organizacionales de la empresa contará con un sistema que le brinde un plan funcional y la forma más eficaz de lograr los resultados que se ha planteado (Reyes, 2012).

De acuerdo con Bojórquez y Pérez (2013), los beneficios de la planeación estratégica son:
Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.

Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.

Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:

1. Simula el futuro
2. Aplica el enfoque de sistemas
3. Exige el establecimiento de objetivos
4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros

Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.

Construir un equipo de trabajo experto.

Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.

Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.

Ahora bien, un modelo básico para alinear la estrategia del capital humano con la estrategia del negocio es establecer políticas y actividades de recursos humanos que definan y respalden los indicadores operativos. Entre otras cosas, las personas con discapacidad constituyen un enorme potencial y una ventaja competitiva Walker y Mac Donald (2001). Así pues, Dessler (2011) afirma que las debilidades y las fortalezas internas de la empresa deben considerarse antes de que se formule una estrategia para que se pueda obtener como resultado un incremento sostenido de rendimiento de desempeño; como, por ejemplo, manejo de la comunicación e inteligencia emocional son esenciales para mantener las relaciones del trabajo en equipo (Kesti, 2013).

De esta manera Schuler y Jackson (1997), usaron el modelo de Porter para la gestión de recursos humanos, mediante el reconocimiento de la función estratégica de gestión de recursos humanos respecto a la mejora e innovación. Teniendo en cuenta que su gestión se centra en técnicas de recursos humanos de capacitación, del desarrollo y gestión de talento humano y de la motivación del personal; en la figura 4, se muestra la vinculación del recurso humano con la planeación estratégica.

Figura 4: Vinculación del recurso humano con la planeación estratégica.



Fuente: Realización propia con base a García (2013).

2.8 Las inteligencias múltiples en la empresa y la valoración de las capacidades diferentes.

Una de las líneas de gestión empresarial que ha ido aumentando su popularidad, se basa en la teoría de las inteligencias múltiples, desarrollada en la década de los 80's por el psicólogo estadounidense (Gardner, 1993).

Un dato destacado que arroja la teoría de Gardner es que la inteligencia no es una cualidad innata o privativa, si bien todas las capacidades se encuentran en la persona de manera potencial, hace falta esfuerzo y mucho trabajo para adquirirlas y desarrollarlas.

En las empresas, son los coaches u orientadores de recursos humanos quienes guían y ayudan a los trabajadores a potenciar sus inteligencias para convertirse en profesionales cualificados. El entrenamiento de las inteligencias múltiples es especialmente interesante para altos cargos, ya que los ayuda a coordinar mejor los distintos equipos a su cargo. Una forma realmente fructífera de aprendizaje es la realización de dinámicas y reuniones donde el trabajo sea grupal (Goleman, 1997).

Las empresas son cada vez más conscientes de que fomentar la diversidad, entre su personal puede proporcionarles una ventaja competitiva, en dónde estos beneficios a menudo están interrelacionados y se refuerzan mutuamente (Goleman, 1997).

2.9 La inteligencia emocional en la empresa con un enfoque de inclusión.

En la medida en que los servicios basados en el conocimiento y el capital intelectual vayan convirtiéndose en un factor más decisivo en las organizaciones, la forma en que las personas colaboren entre sí irá convirtiéndose también en una auténtica ventaja intelectual. Así pues, el crecimiento y hasta la misma supervivencia de la organización depende, en definitiva, del aumento de la inteligencia emocional colectiva (Goleman, 1997).

El trabajador en el ámbito laboral pone en práctica sus conocimientos, sus habilidades, motivaciones y emociones, convirtiéndose estos elementos en el capital humano. Esta evidencia nos lleva a otorgar importancia al hecho de que el individuo sepa prestar atención a sus sentimientos e identificarlos, así como actuar en consecuencia de éstos de forma adaptativa (Castro y Aros, 2012).

A su vez, se identifica a la inclusión como forma de producir voz en las PCD en las organizaciones, lo cual genera una reflexión sobre la inteligencia emocional junto con la inclusión laboral forjando una producción amena en torno a la convivencia laboral (Zúñiga, 2021)

Por lo tanto, de acuerdo con García y Allen (2018), los beneficios organizacionales obtenidos en empresas con inteligencia emocional (IE) son los siguientes:

- Mayor productividad y ventas.
- Estabilidad y satisfacción de empleados.
- Mejor manejo de las situaciones difíciles.
- Mejor servicio de atención al cliente.
- Mejor comunicación organizacional

A través de diferentes estudios que se han realizado sobre la IE y los cambios que se pueden ver reflejados en las organizaciones, demuestran lo esencial que es capacitar e invertir para que todo el personal busque ser inteligente emocionalmente, capaz de conocerse a sí mismo y al entorno, con habilidad para manejar sus emociones, utilizando una comunicación asertiva y empático con las emociones de los demás, para el correcto liderazgo, negociación y toma de decisiones en un entorno de trabajo en equipo incluyente.

2.10 Comunicación y su importancia para sensibilizar sobre la cultura organizacional incluyente y la diversidad.

Hoy en día la empresa opera en un entorno muy complejo. La identidad y la cultura corporativa, comunicadas a través de una marca y un posicionamiento, se convierten en los valores estratégicos que van a marcar la diferencia en la gestión de la organización, a lograr la satisfacción de las expectativas creadas en sus públicos y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno.

Proporcionar una cultura organizacional incluyente requiere de la observación de acciones o reglas operativas para contrarrestar cualquier forma de discriminación que restrinja, impida o anule los derechos de las PCD (Expok, 2019)

La gestión de la comunicación en las organizaciones se constituye un elemento indispensable en la construcción social, por lo que comunicar con inclusión o en igualdad es compartir información con precisión, respeto y empatía. El usar el lenguaje para celebrar la diversidad humana, hacer visibles los derechos de las personas e impulsar las transformaciones sociales es una forma de comunicar efectivamente (Paladines, Yaguache y Altamirano, 2015). A continuación, en la tabla 5 se listan algunos consejos para comunicar de manera efectiva.

Tabla 5: Consejos para comunicar de manera efectiva.

Consejo	Descripción
Definir los objetivos estratégicos que se pretenden	Se debe informar, pero también convencer a los empleados. Los objetivos generales suelen incluir incrementar la motivación o el compromiso, y a veces cambiar percepciones erróneas sobre lo que la empresa proporciona.
Obtener información previa	Para conocer la situación real en cuanto a percepciones sobre los beneficios. Los estudios de opinión son una buena fuente.
Desarrollar la estrategia de comunicación	Quién va a emitir y quién va a recibir la información, qué mensajes se van a reforzar y qué acciones se van a llevar a cabo para conseguir un impacto positivo.
Determinar los medios	Utilizar las herramientas adecuadas es clave. Las nuevas plataformas digitales de comunicación de compensación

	total han abierto un gran abanico de posibilidades para trasladar el mensaje al destinatario de forma rápida, cómoda e interactiva.
Llevar a cabo las acciones	Es la etapa crucial de la comunicación. Lo esencial es concebir y preparar adecuadamente los contenidos a poner a disposición, en función de qué beneficios estamos comunicando y de las características de nuestra fuerza laboral.
Evaluar	Como en toda estrategia, medir los resultados es fundamental. La evaluación debe llevarse a cabo no solo al concluir la campaña de comunicación, sino durante el desarrollo de esta y a la larga, en función por ejemplo de las visitas y valoraciones que esté teniendo nuestra web o portal de compensación y beneficios.

Fuente: Palomares (2018).

2.11 Trabajo en equipo, integración laboral de PCD.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa, cooperativa en ambientes de integración laboral con PCD. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o funciones predeterminadas.

La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades y personas, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas

y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski & Ilgen, 2006).

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva Badger, Sadler-Smith, Michie (1997); Rousseau, Aubé & Savoie (2006). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa e integradora permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Rousseau, 2006).

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador Alcover, Gil, Barrasa (2004); Ellis (2005); Gruenfeld (1996); Hollenbeck (2004); Rousseau (2006) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa (Manzany, Francis, Sumich, McDermott, y Park, 2005).

Por lo que, trabajar en equipo, se define en la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo sin importar su condición adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido. La no disposición de aquellos elementos por algunos individuos puede obstaculizar en un equipo la consecución de sus objetivos, definidos para alcanzar los resultados previstos, y consecuentemente, dificultar su integración en las dinámicas organizacionales donde se haya adoptado (Le Boterf, 2002).

El funcionamiento de trabajo en equipo requiere la competencia de todos y cada uno de sus componentes para el desarrollo de los procesos e interacción dirigidos a la producción conjunta de un resultado. Es posible, entonces, afirmar que cuando tratamos el trabajo en equipo se activa una

competencia, al requerir la acción pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un doble equipamiento de recursos: personales externos (Le Boterf, 2002).

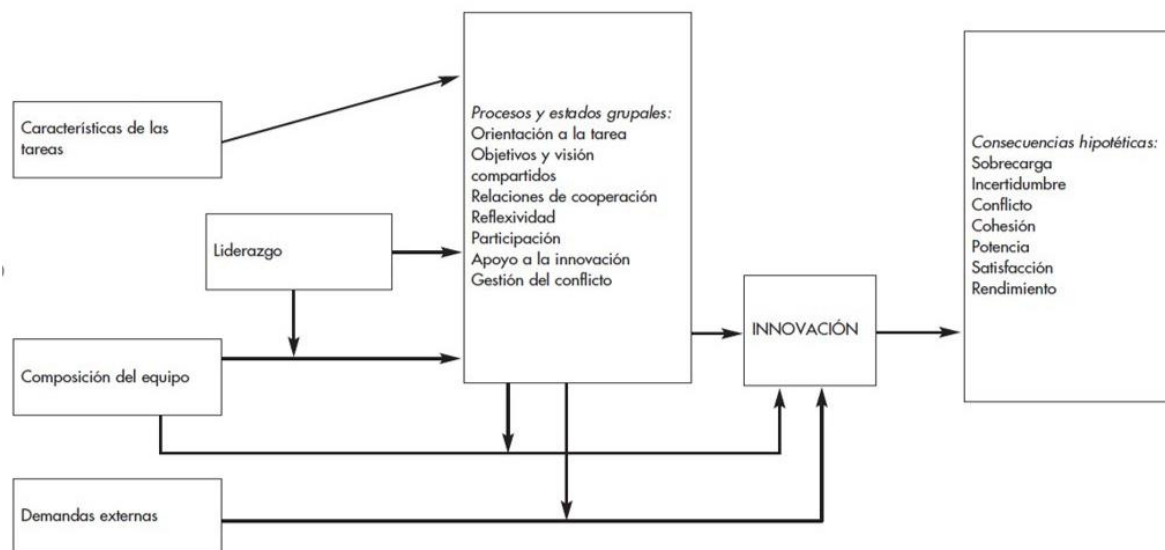
Desde la dirección de las empresas es necesario saber integrar trabajo en equipo y personas con discapacidad. Esto requiere de un esfuerzo y dedicación máxima, ya que una empresa moderna debe tener estos dos aspectos bastante maduros para ser realmente competitiva socialmente responsable (Le Boterf, 2002).

2.12 La innovación en las organizaciones y contribución de las PCD.

Cada vez es más frecuente que para fomentar la innovación e incrementar su capacidad de respuesta, las organizaciones desarrollen estructuras en las que los equipos de trabajo son la unidad fundamental Anderson y West (1998); Pearce y Ensley (2004); Tjosvold (2004). Un supuesto que subyace a esta estrategia es la creencia de que la confluencia de distintas perspectivas y habilidades en los equipos de trabajo facilitará el desarrollo de ideas novedosas. Además, la implantación de esas ideas exigirá la colaboración de varias personas trabajando de manera coordinada Axtell, Holman y Wall (2006); Fay, Borrill, Amir, Haward, y West (2006). Si una innovación ideada y desarrollada por un equipo de trabajo tiene éxito, podrá ser implantada en otras áreas de la organización, dando lugar a una nueva práctica de carácter organizacional (Anderson y West (1998); Caldwell y O'Reilly, 2003).

En la figura 5, se describen los factores que intervienen en el proceso de innovación en los equipos, la innovación es considerada como un resultado de los equipos, y los procesos grupales como un mediador de las relaciones entre los inputs de los equipos y la innovación (Drach-Zahavy y Somech, 2001).

Figura 5: Factores que intervienen en el proceso de innovación en los equipos.



Fuente: Vicente González Roma; Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), p. 32-40.

La innovación social es un fenómeno complejo y multidimensional que ha pasado en poco tiempo de ser emergente y marginal a ocupar una posición relevante en el discurso político-social (Abreu, 2011). En la tabla 6, se listan diferentes definiciones de autores sobre innovación social.

Tabla 6: Definiciones Innovación Social acorde a distintos autores en México y el mundo.

Autor	Definición
<i>Stanford University</i>	<p>En última instancia, la innovación es lo que crea valor social. Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares.</p> <p>Una nueva solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente que las soluciones existentes y para el cual</p>

	el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de los particulares.
OCDE	El término innovación social, se utiliza para describir el desarrollo e implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales. Al igual que en otros campos, la innovación social es distinto de mejora o cambio, lo que sugiere cambio sólo incremental y de la creatividad e invención, que son a la vez vital para la innovación, pero omite las etapas de aplicación y la difusión que hacen nuevas ideas útiles. La innovación también es distinta de la iniciativa empresarial, ya que es posible ser emprendedor sin ser innovador. Sin embargo, existe una considerable superposición entre la innovación y la mejora, el cambio, el espíritu empresarial y la creatividad.
<i>European Union</i>	Las innovaciones sociales son nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las 2012 necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, la innovación social consiste en la reconstrucción y la reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea o la transferencia de una idea de una parte a otra.

Fuente: Hernández, Tirado & Ariza (2016).

La innovación social no sólo abre una nueva manera de abordar socialmente las dificultades, necesidades y carencias de las personas que tienen algún tipo de discapacidad, sino que en sí misma revela que la discapacidad sigue siendo un problema social.

Murray, Caulier y Mulgan (2010) identificaron seis etapas que llevan a las ideas desde el inicio hasta el impacto. Estas etapas no siempre son secuenciales (algunas innovaciones saltan directamente a la práctica), y hay ciclos de retroalimentación entre ellos Abreu (2011). Las 6 etapas (necesidades, propuestas, prototipos, sostener, crecimiento, cambio sistémico) implican cambios sustanciales en el sector público que quiere ser socialmente innovador e inclusivo: nuevos aprendizajes del entorno, nuevas formas de actuar y de identificar realidades que, sin ánimo de ser exhaustivos, nos llevarán a cambios en el modo de trabajar y de relacionarnos con la sociedad (Prieto, 2016).

En la tabla 7, se describen las 6 etapas propuestas por (Murray, et ál.,2010)

Tabla 7: 6 Etapas de Innovación Social por (Murray, et ál.,2010)

Etapa	Descripción
Prontitud, inspiraciones y diagnósticos	<p>En esta etapa se incluyen todos los factores que ponen de relieve la necesidad de la innovación - como la crisis, recortes en el gasto público, los malos resultados, estrategias de inclusión y discapacidad -, así como las inspiraciones que la motivan, desde la imaginación creativa hasta las nuevas pruebas. Esta etapa consiste en diagnosticar el problema y la elaborar la pregunta de tal forma que las causas fundamentales del problema, no sólo sus síntomas, sean abordados.</p> <p>Enmarcando la pregunta correcta es la mitad del camino a la búsqueda de la solución correcta. Esto</p>

	significa ir más allá de los síntomas para identificar las causas de un problema particular.
Propuestas e ideas	Esta es la etapa de generación de ideas. Esto puede involucrar a los métodos formales - como los métodos de diseño y creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles. Muchos de los métodos de ayuda para atraer conocimientos y experiencias a partir de una amplia gama de fuentes.
Creación de prototipos y pilotos	Aquí es donde las ideas se prueban en la práctica. Esto se puede hacer a través de simplemente probar cosas, o por medio de los pilotos más formales, prototipos y ensayos controlados aleatorios. El proceso de perfeccionamiento y evaluación de ideas es particularmente importante en la economía social porque es a través de la iteración, y ensayo y error, que las coaliciones generan fuerza (por ejemplo, vincular a los usuarios a los profesionales) y se resuelven los conflictos (incluyendo las batallas con los intereses creados). Es también a través de estos procesos que las medidas de éxito de llegar a ser acordados.
Sostenibilidad	Esto es cuando la idea se convierte en la práctica diaria. Consiste en afilar las ideas (y muchas veces la

	<p>racionalización), y la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la firma, empresa social o de la caridad, que llevará adelante la innovación. En el sector público esto significa la identificación de los presupuestos, equipos y otros recursos tales como la legislación.</p>
<p>La ampliación y difusión</p>	<p>En esta etapa hay una serie de estrategias para el crecimiento y la difusión de una innovación - desde el crecimiento de la organización, a través de licencias y franquicias a las federaciones y más flexible de difusión. La emulación y la inspiración también juegan un papel fundamental en la difusión de una idea o práctica. La demanda es tan importante como la oferta. Este proceso se refiere a menudo como escala, y en algunos casos la palabra es adecuada, ya que la innovación es generalizada dentro de una organización o la organización se expande. Pero la escala es un concepto de la edad de la producción en masa, y las innovaciones se tienen en la economía social de muchas otras maneras, ya sea a través de la inspiración y emulación, o mediante la prestación de apoyo y <i>know-how</i> de uno a otro de</p>

	una manera más orgánica y de un adaptativo tipo de crecimiento.
El cambio sistémico	<p>Este es el objetivo último de la innovación social. El cambio sistémico por lo general involucra la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, los modelos de negocio, las leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, y una forma completamente nueva de pensar y hacer. El cambio sistémico generalmente implica nuevos marcos o arquitecturas formados por muchas de las innovaciones más pequeñas. Las innovaciones sociales comúnmente enfrentan las barreras y la hostilidad de un viejo orden. Los pioneros pueden dejar de lado estas barreras, pero en la medida en que pueden crecer, a menudo dependen de la creación de nuevas condiciones para que las innovaciones sean económicamente viables. Estas condiciones incluyen las nuevas tecnologías, las cadenas de suministros, formas institucionales, las habilidades y los marcos regulatorios y fiscales. La innovación sistémica comúnmente involucra cambios en el sector público, sector privado, sectores de la macroeconomía y del</p>

	hogar, por lo general durante largos períodos de tiempo.
--	--

Fuente: Abreu (2011).

2.13 Emprendimiento social.

El concepto de emprendimiento social fue acuñado por primera vez en 1980 por Bill Drayton, CEO y fundador de Ashoka, para hacer referencia a aquellas iniciativas innovadoras que tenían como objetivo generar un impacto social escalable siguiendo principios de emprendimiento (UNLTD Spain, 2019). Por su parte, la *Schwab Foundation* para el Emprendimiento Social, habla de un modelo para el cambio social que combina la misión de servir a las poblaciones más vulnerables del planeta junto con los principios del emprendimiento y buenas prácticas del sector privado para crear un mundo más justo, equitativo y sostenible (UNLTD Spain, 2019).

El objetivo último de un emprendimiento social tiene que ver con generar beneficio en una dimensión social o medioambiental, que puede ser a través de la generación de beneficio económico o social. Los emprendedores sociales, por tanto, son aquellas personas que inician y desarrollan un proyecto de estas características, priorizando el impacto social por encima del beneficio económico (UNLTD Spain, 2019).

2.14 Responsabilidad social corporativa en cuanto a la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.)).

La responsabilidad social corporativa en cuanto al impacto en la sociedad hace referencia a las repercusiones de la actividad empresarial en el entorno, en la sociedad (OBS Business School, 2020). Es importante aclarar que dichas repercusiones pueden ser tanto positivas como negativas:

Son positivas cuando el entorno y la sociedad obtienen un beneficio de la actividad empresarial. Un ejemplo claro los encontramos en las obras sociales dedicadas a una causa benéfica como por ejemplo la inserción de PCD. Estas repercusiones positivas contribuyen a fortalecer la imagen corporativa de la empresa de manera que tanto su público objetivo como el público en general llegan a asociarla con otros valores más allá de los capitalistas (OBS Business School, 2020).

Son negativas cuando el entorno y la sociedad obtienen un perjuicio de la actividad empresarial. Un ejemplo habitual lo encontramos en el impacto ecológico que la actividad de una empresa tiene en el medio ambiente. Es importante que las empresas trabajen también la responsabilidad social corporativa en dicho sentido y estudien cómo evitar ese tipo de perjuicios a la sociedad (OBS Business School, 2020).

Por lo tanto, a modo de resumen, una empresa que tenga como objetivo alcanzar la responsabilidad social corporativa a ojos del público debe desencadenar repercusiones positivas en la sociedad, así como dar muestras de que lucha por evitar las repercusiones negativas (OBS Business School, 2020).

2.15 Modelos de negocio con impacto social.

Muchas personas suelen confundir el Emprendimiento Social con organizaciones no gubernamentales (ONG) sin fines de lucro, pero existen ciertas características que distancian ambos conceptos. Los objetivos de un Emprendimiento Social se sostienen en dos pilares: beneficios sociales y rentabilidad. Una empresa social no le da la espalda a generar ingresos económicos, pues los necesita para llevar a cabo un proyecto sostenible; sin embargo, sus principales objetivos están dirigidos a generar un bien social (Plus Empresarial SAC, 2015).

Del mismo modo, su estrategia de negocios está orientada a alcanzar este mismo fin. En este sentido, a diferencia de muchas ONG, que en muchos casos subsisten a través de subvenciones, las Empresas Sociales buscan ser autosostenibles (Plus Empresarial SAC, 2015).

2.16 Importancia de la sustentabilidad empresarial en la inclusión de PCD

La sostenibilidad empresarial es un concepto que tiene como finalidad buscar un equilibrio entre el aspecto social, económico y ambiental de una organización (Romero, 2018). Para ello, es fundamental que exista un balance entre el crecimiento económico de las empresas y el uso que las mismas les dan a los recursos humanos, financieros, materiales y naturales que las conforman (Romero, 2018).

Una empresa es sostenible cuando crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo. Una organización con estas características contribuye al aumento en el bienestar y progreso de las generaciones presentes y futuras en el entorno en el que se desenvuelven. Realiza acciones que benefician el estilo de vida de las comunidades que la rodean y al medio ambiente rompiendo barreras discriminatorias a las que se enfrentan muchos grupos sociales (Romero, 2018).

Una empresa que se inclina hacia la sostenibilidad debe comenzar con el compromiso de sus directivos, quienes deben asumir ciertos valores. Todas las actividades de la empresa que tengan que ver con este tema deben respetar las pautas delineadas por dichos valores, en este sentido, está la función ejemplarizante de un ambiente de inclusivo (Romero, 2018).

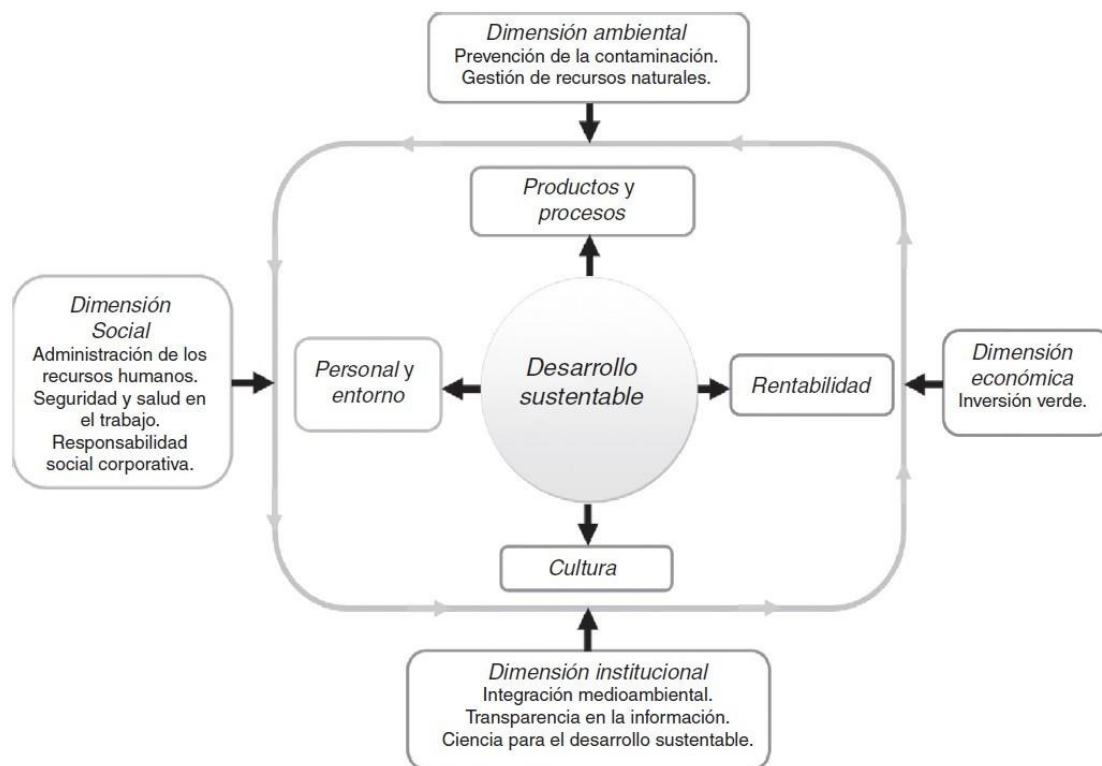
Es primordial tener en cuenta que la política de sostenibilidad de una empresa debe contar con la participación de todos sus colaboradores para agregar valor al negocio (Romero, 2018).

Sin embargo, este proceso se ha desgastado, y aunque se recurre con insistencia a la palabra sustentabilidad, difícilmente se le define y relaciona como un concepto destinado a la acción colectiva en un grupo social determinado. De ahí, nace la necesidad de identificar y establecer

indicadores que sirvan para medir la distancia y el sentido de un modelo entre su estado de inicio y de transición, enfocado hacia un escenario sustentable (Carro, Sarmiento, Rosano, 2017).

Con base a lo anterior, Carro et ál., (2017) proponen el modelo mostrado en la figura 6, visualizando 4 dimensiones: dimensión ambiental, dimensión económica, dimensión institucional y dimensión social.

Figura 6: Modelo de desarrollo sustentable.



Fuente: Carro et ál., (2017).

Capítulo III. Marco contextual. Delimitación conceptual, social y legal de la Discapacidad.

3.1 Definición discapacidad.

El término discapacidad, fue definido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2011), como toda restricción o ausencia, debida a una deficiencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano. En el 2001, la OMS distingue, por un lado, el término de limitación en la actividad OMS (2001), y la define como las dificultades que una persona puede tener a la hora de realizar determinadas actividades.

Dichas limitaciones en la actividad son clasificadas en distintos grados, según supongan una desviación más o menos importante, en términos de cantidad o calidad, en la manera, extensión o intensidad en que se esperaría la ejecución de la actividad en una persona sin alteración de salud (OMS, 2001).

Por otro lado, una persona con discapacidad debe entenderse con alguna capacidad afectada en su funcionamiento (diversidad funcional), de manera que estas personas requerirán realizar las cosas de manera diferente al resto de la población (Riaño, 2011).

A través del tiempo, algunas organizaciones se dieron a la tarea de definir el concepto de discapacidad de acuerdo con su evolución, y en su esfuerzo de criterios comunes para favorecer su comprensión y la comunicación del concepto, se definió y adaptó de acuerdo con esta transformación (Fundemas, 2016).

En la figura 7, se muestra la evolución del concepto de discapacidad.

Figura 7: Evolución del concepto de discapacidad.



Fuente: Fundemas, (2016).

3.2 Tipos de discapacidad.

Existen diferentes tipos de discapacidades, la clasificación está organizada en dos niveles: grupo y subgrupo. El primer nivel de la clasificación está formado por cuatro grandes grupos de discapacidad y el grupo de las claves especiales. En la tabla 8, se listan las características de los cuatro grupos de discapacidad en México (INEGI, 2014).

Tabla 8: Clasificación de tipo de discapacidades en México.

Grupos	Descripción
Grupo 1: Discapacidades sensoriales y de la comunicación	Este grupo comprende las discapacidades para ver, oír y hablar. El grupo se conforma de cinco subgrupos: 110 Discapacidades para ver, 120 Discapacidades para oír, 130 Discapacidades para hablar (mudez), 131 Discapacidades de la comunicación y comprensión del lenguaje y 199

	Insuficientemente especificadas del grupo Discapacidades sensoriales y de la comunicación.
Grupo 2: Discapacidades motrices	<p>Comprende a las personas que presentan discapacidades para caminar, manipular objetos y de coordinación de movimientos para realizar actividades de la vida cotidiana.</p> <p>Este grupo lo conforman tres subgrupos: 210 Discapacidades de las extremidades inferiores, tronco, cuello y cabeza, 220 Discapacidades de las extremidades superiores y 299 Insuficientemente especificadas del grupo discapacidades motrices.</p>
Grupo 3: Discapacidades mentales	<p>En este grupo se incluye a las personas que presentan discapacidades para aprender y para comportarse, tanto en actividades de la vida diaria como en su relación con otras personas. El grupo está integrado por tres subgrupos: 310 Discapacidades intelectuales (retraso mental), 320 Discapacidades conductuales y otras mentales, 399 Insuficientemente especificadas del grupo discapacidades mentales.</p>
Grupo 4: Discapacidades múltiples y otras	<p>El grupo se conforma por tres subgrupos: 401-422 Discapacidades múltiples, 430 Otro tipo de discapacidades y 499 Insuficientemente</p>

	<p>especificadas del grupo discapacidades múltiples y otras. Comprende las discapacidades múltiples (con algunas excepciones que están marcadas en el subgrupo 401-422), así como las discapacidades que no corresponden a los grupos 1 Sensoriales y de la comunicación, 2 Motrices, y 3 Mentales.</p>
--	---

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2014).

En 2014, del total de discapacidades reportadas: dos concentran (42.4%) (caminar, subir o bajar usando sus piernas y ver, aunque use lentes); aprender, recordar o concentrarse, escuchar y mover o usar brazos o manos agrupan (36.4%); mientras que bañarse, vestirse o comer, problemas emocionales o mentales y hablar o comunicarse suman (21.2%) (INEGI, 2014).

Las discapacidades para caminar, subir o bajar usando sus piernas fueron reportadas por (64.1%) de la población que vive con esta condición, mientras que (58.4%) señaló tener dificultad severa o grave para ver; (38.8%) para aprender, recordar o concentrarse, (33.5%) para escuchar y (33%) para mover o usar brazos o manos (INEGI, 2014). En la figura 8 se presenta el porcentaje de población con discapacidad, por tipo de discapacidad.

Figura 8: Porcentaje de población con discapacidad, por tipo de discapacidad.



Nota: El porcentaje se calculó con base en el total de la población con discapacidad.

La suma de los porcentajes es mayor que 100 porque una persona puede tener más de un tipo de discapacidad.
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2014). Base de datos.

3.3 Información estadística.

3.3.1 La discapacidad en el entorno Internacional.

De conformidad con diferentes estudios estadísticos, en el mundo hay en este momento cerca de 1000 millones de PCD, lo que supone aproximadamente un (15%) de la población mundial, según su estimación de la población mundial 2010, casi 200 millones de personas experimentan dificultades considerables en su funcionamiento y en los años futuros, la discapacidad será un motivo de preocupación mayor, pues su prevalencia está aumentando (OMS, 2017).

Lo anterior se debe a que la población está envejeciendo y el riesgo de discapacidad es superior entre las personas adultas mayores, y también al aumento mundial de enfermedades crónicas tales como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y los trastornos de salud mental (OMS, 2017).

La encuesta mundial de salud, estima que 785 millones de personas (15.6%) de 15 años y más viven con una discapacidad; el estudio sobre la Carga Mundial de Morbilidad estima una cifra próxima a los 975 millones (19.4%) (OMS, 2017).

La encuesta mundial de salud también señala que, del total estimado de PCD, 110 millones (2.2%) tienen dificultades muy significativas de funcionamiento, mientras que la carga mundial de morbilidad cifra en 190 millones (3.8%) las personas con una discapacidad asociada a afecciones tales como la tetraplejía, depresión grave o ceguera, identificadas como discapacidad grave (OMS, 2017).

La carga mundial mide las discapacidades infantiles de 0 a 14 años, estimando que 95 millones de niñas y niños (5.1%) viven con discapacidad, de los cuales 13 millones (0.7%) viven con discapacidad grave (OMS, 2017).

Las características de la discapacidad en cada país varían por las tendencias en los problemas de salud, factores ambientales, y de otra índole, como los accidentes de tráfico, las catástrofes naturales, los conflictos bélicos, los hábitos alimentarios y el abuso de sustancias (OMS, 2017).

La encuesta mundial de salud indica que la prevalencia de la discapacidad es mayor en los países bajos ingresos, que los mayores ingresos; las personas en el quintil más pobre, las mujeres y las personas adultas mayores también presentan una mayor prevalencia de la discapacidad; las personas con pocos ingresos, sin trabajo o con poca formación académica tienen mayor riesgo de discapacidad; la encuesta revela que las niñas y niños de las familias más pobres y los que pertenecen a grupos étnicos minoritarios presentan un riesgo significativamente mayor de discapacidad que las demás niñas y niños (OMS, 2017).

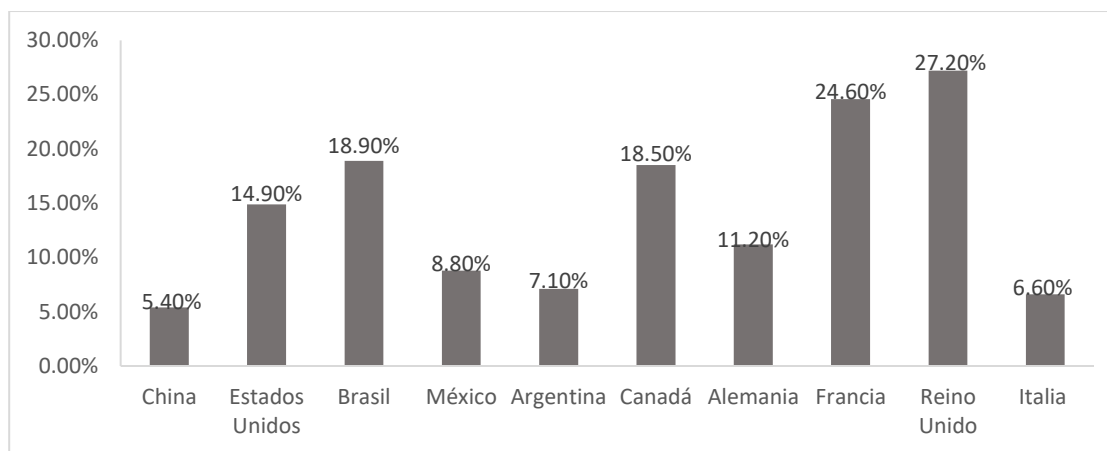
Las PCD son más de dos veces más propensas a considerar insatisfactorios los servicios de salud que se les dispensan. Son cuatro veces más propensas a informar de que se les trata mal y casi tres veces más propensas a que se les niegue la atención de salud (OMS, 2017).

Los datos mundiales indican que las tasas de empleo son más bajas para los hombres con discapacidad (53%) y las mujeres con discapacidad (20%) que para los hombres sin discapacidad (65%) y las mujeres sin discapacidad (30%). En los países de la OCDE, la tasa de empleo para las PCD (44%) ascendió a poco más de la mitad de la correspondiente a las personas sin discapacidad (75%) OMS (2017). En muchos países, los servicios de rehabilitación son insuficientes. Datos procedentes de cuatro países de África meridional indican que solo entre un (26 y 55%) de las personas que requerían servicios de rehabilitación médica los recibían, y solo entre el (17 y 37%)

de los que necesitaban dispositivos de ayuda (por ejemplo, sillas de ruedas, prótesis, audífonos) podían acceder a ellos (OMS, 2017).

En la figura 9, se puede ver la prevalencia de la población a nivel mundial con alguna discapacidad.

Figura 9: Prevalencia de la población a nivel mundial con alguna discapacidad (%).



Fuente: Cutillas (2017).

Asimismo, de acuerdo con La protección de los discapacitados en la Constitución Europea (2005), en la Unión Europea en torno a 38 millones de personas padecía alguna forma de discapacidad, es decir uno de cada 6 europeos, cifra que se ha incrementado hasta 80 millones. Y, finalmente, en España la realidad social de la discapacidad abarca a un total de 3.5 millones de personas, lo que constituye el (9%) de la población española (Moreno y Romero, 2005).

Las PCD registran un índice de pobreza un (70%) superior a la media, en parte por tener menor acceso al empleo (Moreno et ál., 2005).

Más de un tercio de las personas mayores de setenta y cinco años sufre algún tipo de discapacidad que restringe en cierta medida sus posibilidades, y más del (20%) tienen capacidades limitadas. Además, es previsible que esta cifra aumente por el envejecimiento de la población de la Unión Europea (Moreno et ál., 2005).

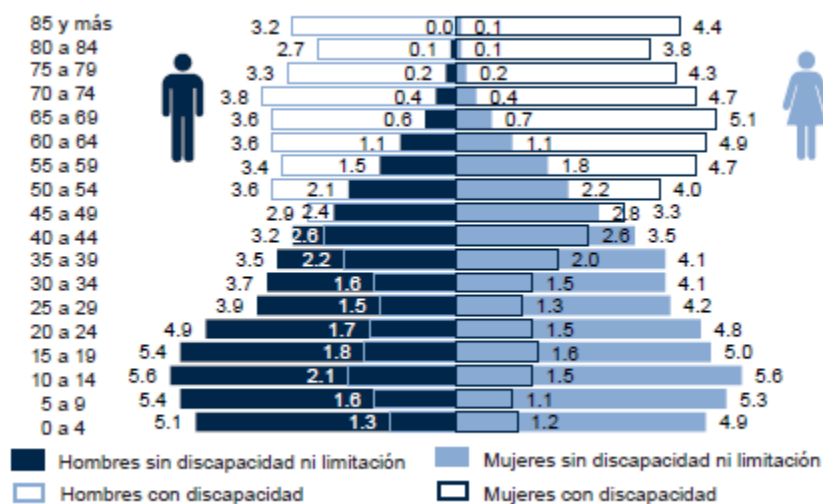
Respecto a educación y formación; el grupo de edad entre dieciséis y diecinueve años, la tasa de personas con limitaciones importantes que no prosiguen sus estudios se sitúa en el (37 %), frente a un (25%) de las personas con ciertas limitaciones, y un (17 %) de las personas sin limitación alguna (Moreno et ál., 2005).

3.3.2 Información sociodemográfica de las PCD en México.

La prevalencia de la discapacidad en México para 2014 es de (6%), según los datos de la ENADID (2014). Esto significa que 7.1 millones de habitantes del país no pueden o tienen mucha dificultad para hacer alguna de las ocho actividades evaluadas: caminar, subir o bajar usando sus piernas; ver (aunque use lentes); mover o usar sus brazos o manos; aprender, recordar o concentrarse; escuchar (aunque use aparato auditivo); bañarse, vestirse o comer; hablar o comunicarse; y problemas emocionales o mentales. Y son estas personas quienes enfrentan múltiples obstáculos (OMS, 2014), para gozar de todos los derechos que establece el orden jurídico mexicano, sin distinción de origen étnico, nacional, género, edad, condición social, económica o de salud, religión, opiniones, estado civil, preferencias sexuales, embarazo, identidad política, lengua, situación migratoria o cualquier otra característica propia de la condición humana o que atente contra su dignidad (DOF, 2011).

La estructura por edad de la población con discapacidad muestra la estrecha relación de esta condición con el proceso de envejecimiento demográfico. Casi la mitad de las PCD (47.3%) son adultas mayores (60 años y más) y (34.8%) tienen entre 30 y 59 años. Ello contrasta con la estructura etaria de la población sin discapacidad ni limitación, en la cual (60%) tienen menos de 30 años. En la figura 10, se presenta la estructura de la población, por condición de discapacidad, edad y sexo (INEGI, 2014).

Figura 10: Estructura de la población, por condición de discapacidad según grupo quinquenal de edad y sexo.



Nota: No se incluye a la población que no especificó su edad o su condición de discapacidad o limitación.
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2014). Base de datos.

El número de mujeres con discapacidad supera al de su contraparte masculina (3.8 millones frente a 3.3 millones de los varones); de igual forma, la discapacidad al interior de cada sexo tiene mayor presencia entre la población femenina: (6.2%) de las mujeres del país viven con esta condición y en el caso de los hombres, representan (5.7%).

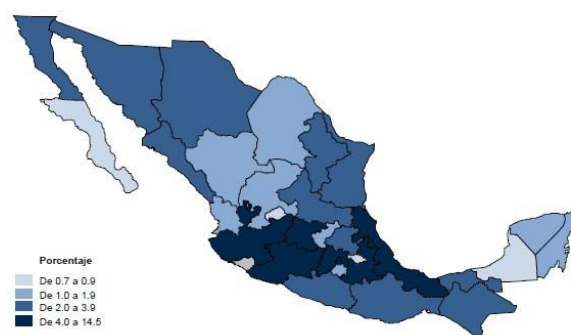
Una de cada dos mujeres con discapacidad tiene 60 años o más; y entre el total de adultos mayores con discapacidad del país, son mujeres 6 de cada 10. Esta situación, relacionada con la mayor esperanza de vida de la población femenina, y por ende, su mayor presencia en la tercera edad, ilustra que la discapacidad afecta sobre todo a las mujeres y a las personas de edad, lo cual representa un reto para las políticas públicas sobre el tema en México, cuyos principios rectores son, entre otros: la equidad; la justicia social; la igualdad de oportunidades; el respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones, y la independencia de las personas; y la igualdad entre mujeres y hombres (DOF, 2014).

3.4 Distribución territorial de la discapacidad en México

La discapacidad es un fenómeno multidimensional y complejo, pero una parte importante de los retos que enfrenta se asocia con el entorno construido, donde se hallan las barreras físicas, y del entorno social, que impone estereotipos y limitaciones a la participación. La enorme diversidad de circunstancias políticas, económicas y sociales presentes en el país, así como las distintas tendencias en los problemas de salud y los factores ambientales, se traduce en efectos diferenciados para la población con discapacidad (INEGI, 2014).

Por ello, resulta fundamental conocer la distribución geográfica de este sector de la población en el territorio nacional como se muestra figura 11, para tener un panorama sobre el posible impacto de las diferencias demográficas, socioeconómicas, epidemiológicas y sanitarias de cada región en la problemática de la discapacidad, y propiciar la intervención focalizada de acciones para lograr la mayor inclusión de este grupo de población (INEGI, 2014).

Figura 11: Distribución porcentual de la población con discapacidad, por entidad federativa.



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2014). Base de datos.

Desde una perspectiva socioeconómica, algunos de los fenómenos sociales más importantes son los que tienen que ver con la salud y la educación, ya que muestran un panorama de la situación y evolución social de un país mediante un conjunto de indicadores, por lo que a continuación se abordará la información socioeconómica de las PCD en México.

3.5 Actividad económica de la población con discapacidad en México.

En 2014, de cada 10 PCD de 15 años y más de edad que residen en el país, solamente 4 participan en actividades económicas. Ello contrasta con lo observado entre la población sin discapacidad ni limitación, en la cual participan en el mercado laboral cerca de 7 de cada 10 (INEGI, 2014).

Los datos de la ENADID 2014 indican que participan en actividades económicas una de cada cuatro mujeres con discapacidad, mientras que, en el caso de los hombres con la misma condición, lo hace uno de cada dos. En contraste, entre la población sin discapacidad ni limitación, la proporción llega casi a la mitad de las mujeres y cuatro de cada cinco hombres (INEGI, 2014).

Las marcadas diferencias en la tasa de participación económica reflejan las múltiples dificultades que enfrenta la población con discapacidad para acceder y permanecer en el mercado laboral, situación que reafirma el papel fundamental del Estado como generador de oportunidades y condiciones de acceso, promoción, movilidad y estabilidad laboral para concretar el derecho de este sector de la población al trabajo decente (DOF, 2014).

Entre la población con discapacidad, los adultos varones son quienes más participan en actividades económicas (73.5%), con una tasa similar a la que presentan los jóvenes sin discapacidad ni limitación (72.8%), pero muy por debajo de la participación de los adultos sin discapacidad ni limitación (97.6 por ciento); sin embargo, la brecha en la participación de las mujeres sin discapacidad ni limitación con respecto a la correspondiente a las mujeres con discapacidad se ensancha conforme aumenta la edad (INEGI, 2014).

La escasa participación económica de las mujeres con discapacidad de 60 años y más puede considerarse una llamada de atención para las instancias responsables de diseñar políticas públicas en favor de este sector de la población, ya que la falta de oportunidades de empleo constituye una

de las causas subyacentes de la pobreza y la exclusión, y redonda en un incremento de los costes de la asistencia social (OIT, 2015).

En este contexto se puede observar en la tabla 9 la tasa de participación económica (%) de la población de 15 años y más por sexo y grupo de edad según condición de discapacidad.

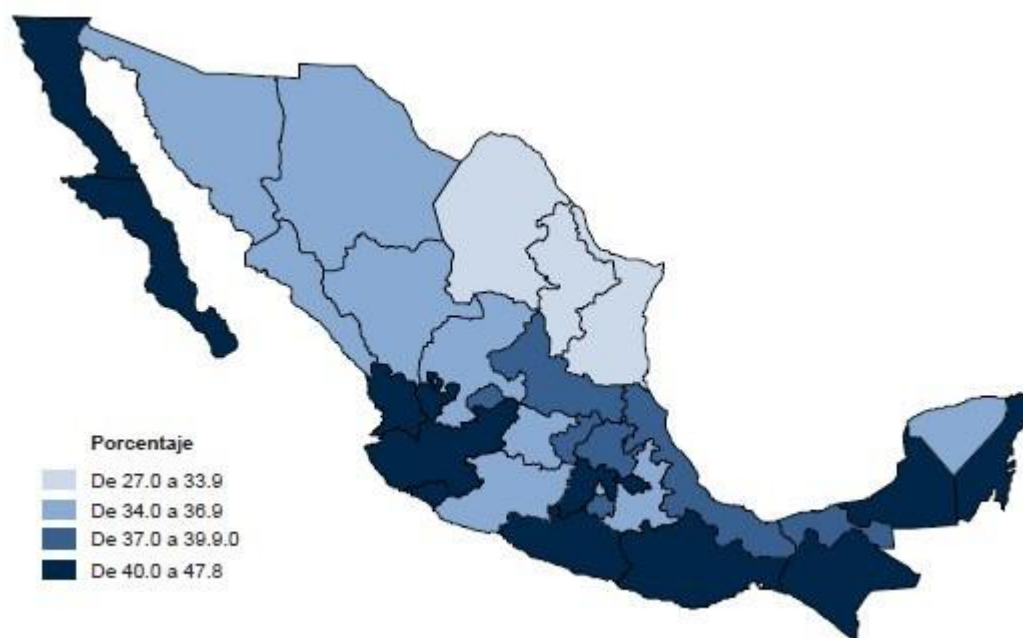
Tabla 9. Tasa de participación económica de la población de 15 años y más por sexo y grupo de edad según condición de discapacidad.

Sexo y grupo de edad	Sin discapacidad ni limitación	Con discapacidad
Total	65.7	39.1
Jóvenes (15 a 29 años)	57.0	42.3
Adulto (30 a 59 años)	75.7	58.9
Adultos mayores (60 años y más)	46.3	24.2
Hombres	84.7	52.9
Jóvenes (15 a 29 años)	72.8	51.1
Adulto (30 a 59 años)	97.6	73.5
Adultos mayores (60 años y más)	67.4	36.8
Mujeres	47.9	27.6
Jóvenes (15 a 29 años)	41.1	32.3
Adultas (30 a 59 años)	56.1	45.7
Adultas mayores (60 años y más)	26.7	14.9

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2014). Base de datos.

A nivel nacional, la tasa de participación económica de la población con discapacidad es 26.6 puntos porcentuales menor que en la población sin discapacidad o limitación, como se muestra en la figura 12.

Figura 12: Tasa de participación económica de la población con discapacidad de 15 años y más, por entidad federativa.



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2014). Base de datos.

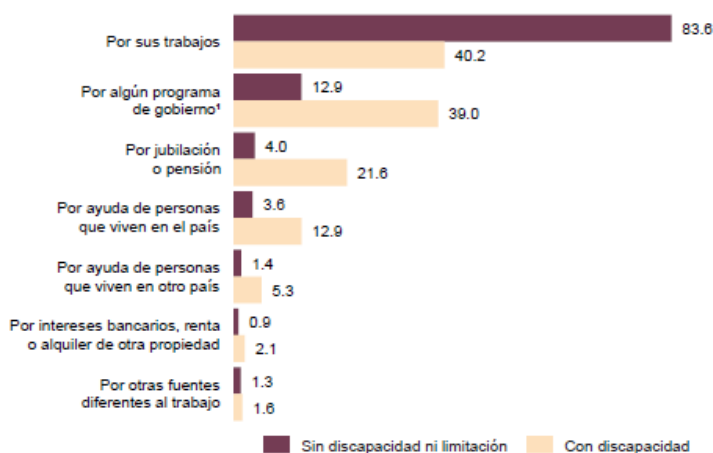
A pesar de lo anterior, los datos de la ENADID 2014 revelan que en la mayor parte del país, aún es amplia la brecha en la inserción de las PCD en el mundo del trabajo, lo cual se suma a múltiples desigualdades que se refuerzan entre sí, como “el acceso al poder, a la visibilidad pública y a la participación en instancias de deliberación política, brechas de calidad de vida en lo relativa a ambientes saludables, disposición de tiempo y reconocimiento y respeto” (CEPAL, 2014, p. 69).

La población con discapacidad de 15 años y más que recibe ingresos provenientes de diferentes fuentes, (40.2%) los obtiene derivados de su trabajo; esto representa poco menos de la mitad del porcentaje de personas sin discapacidad ni limitación que los recibe por el mismo concepto (83.6%); en contraste, los ingresos por algún programa de gobierno, en las PCD (39%), representa el triple de los correspondientes a su contraparte sin discapacidad ni limitación (12.9%).

Por su parte, las diferencias en los porcentajes de personas que reciben ingresos por jubilación o pensión, y por ayuda de personas que viven dentro y fuera del país, muestran que

dichas fuentes tienen mayor relevancia para las PCD que para la población sin discapacidad ni limitación (INEGI, 2014) representado en la figura 13.

Figura 13: Distribución porcentual de la población de 15 años y más que recibe ingresos, por condición de discapacidad según fuente de ingreso.



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2014). Base de datos.

3.6 Contexto legal de las PCD en México.

3.6.1 Antecedentes en México.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el Artículo Primero que todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en ella y en los tratados internacionales de los que México es parte. Adicionalmente, la ley general para la inclusión de las PCD (LGIPCD) sienta las bases para alcanzar la plena inclusión de las personas con capacidades diferentes (PCD), en un marco de respeto, igualdad y equiparación de oportunidades. En ese mismo sentido, la Convención sobre los derechos de las PCD establece el objetivo de promover, proteger y asegurar el pleno goce en condiciones de igualdad de los derechos humanos, así como de las libertades fundamentales de las PCD (Secretaría de Desarrollo Social, 2016).

A continuación, en la tabla 10, se lista el marco jurídico de México para la protección de las PCD, así como las leyes y descripciones.

Tabla 10: Marco Jurídico PCD en México, Sexenio 2012- 2018.

Ley	Descripción
Ley General de las PCD	Cuyo objeto es establecer las bases que permitan la plena inclusión de las PCD, dentro de un marco de igualdad en todos los ámbitos de la vida. De manera enunciativa y no limitativa, esta Ley reconoce a las PCD sus derechos humanos y mandata el establecimiento de las políticas públicas necesarias para su ejercicio. En el Artículo 29 se menciona que el Consejo Nacional para las PCD es el instrumento permanente de coordinación intersecretarial e interinstitucional que tiene por objeto contribuir al establecimiento de una política de Estado en la materia, así como promover, apoyar, fomentar, vigilar y evaluar las acciones, estrategias y programas derivados de esta Ley.
Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación	Sus disposiciones son de orden público y de interés social. En sus artículos 11 y 13 incluye una serie de medidas positivas y compensatorias a favor de la igualdad de oportunidades de niños y niñas con discapacidad y de las PCD en su conjunto.

<p>Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes</p>	<p>Que tiene por objeto garantizar a niñas, niños y adolescentes la tutela y el respeto de los derechos fundamentales reconocidos en la Constitución. En sus artículos 29 al 31 esta Ley reconoce los derechos de niñas, niños y adolescentes con discapacidad y enfatiza en el derecho a desarrollar plenamente sus aptitudes y a gozar de una vida que les permita integrarse a la sociedad, participando en la medida de sus posibilidades, en los ámbitos escolar, laboral, recreativo, cultural y económico. Asimismo, señala que este grupo de la población no podrá ser discriminado por ningún motivo.</p>
<p>Ley General de Salud</p>	<p>Que reglamenta el derecho a la protección de la salud que tiene toda persona en los términos del Artículo 4o. de nuestra Carta Magna, establece las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general. Se aplica en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social. En el artículo 3° de esta Ley se señala que la atención médica es materia de salubridad general, preferentemente en beneficio de grupos vulnerables.</p>

Ley General de Educación	<p>Que regula la educación que imparte el Estado (Federación, entidades federativas y municipios), sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. En su Artículo 39 esta Ley señala que en el sistema educativo nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos. Asimismo, en su Artículo 41 menciona que la educación especial está destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como a aquéllos con aptitudes sobresalientes y atenderá a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones, con equidad social incluyente y con perspectiva de género.</p>
Ley General de Desarrollo Social	<p>Su objetivo, entre otros, es garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, asegurando el acceso a toda la población al desarrollo social. En su Artículo 8 esta Ley señala que toda persona o grupo social en situación de desventaja tiene derecho a recibir acciones y apoyos tendientes a disminuir su desventaja. Además, en su Artículo 9 establece que los municipios, los gobiernos</p>

	<p>de las entidades federativas y el Poder Ejecutivo Federal, en sus respectivos ámbitos de acción, formularán y aplicarán políticas compensatorias y asistenciales, así como oportunidades de desarrollo productivo e ingreso en beneficio de las personas, familias y grupos sociales en situación de vulnerabilidad, destinando los recursos necesarios y estableciendo metas cuantificables.</p>
Ley de Asistencia Social	<p>Que en su Artículo 4, establece que tienen derecho a la asistencia social los individuos y familias que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas o sociales requieran de servicios especializados para su protección y plena integración al bienestar. Asimismo, refiere en su Artículo 12 que los servicios básicos de salud en materia de asistencia social serán entre otros, la prevención de invalidez (discapacidad) y la rehabilitación e integración a la vida productiva o activa de personas con algún tipo de discapacidad.</p>
Ley General de Cultura Física y Deporte	<p>Su enfoque es establecer las bases generales de coordinación y colaboración entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, así como de la concertación para la participación de los sectores social y privado en materia de cultura física y deporte.</p>

	<p>En las fracciones X y XI del Artículo 2, esta Ley tiene la finalidad de garantizar la igualdad de oportunidades a todas las personas, sin distinción de género, edad, discapacidad, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil, dentro de los programas de desarrollo que en materia de cultura física y deporte se implementen. Además, menciona que los deportistas con discapacidad no serán objeto de discriminación alguna, siempre que las actividades a realizar no pongan en peligro su integridad.</p>
<p>Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas</p>	<p>Su alcance es regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto, ejecución y control de las obras públicas, así como los servicios relacionados con las mismas. En la fracción XV del Artículo 21, esta Ley señala que toda instalación pública deberá asegurar la accesibilidad, evacuación, libre tránsito sin barreras arquitectónicas, para todas las personas; además se deberán cumplir con las normas de diseño y de señalización que se emitan, en instalaciones, circulaciones, servicios sanitarios y demás instalaciones análogas para las PCD.</p>

Ley del Impuesto sobre la Renta	<p>En su Artículo 95, Fracción VI, señala que se consideran personas morales con fines no lucrativos las instituciones de asistencia o de beneficencia que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o con discapacidad. Asimismo, en su Artículo 222 menciona que el patrón que contrate a PCD motriz, auditiva o de lenguaje, en un (80%) o más de la capacidad normal, o tratándose de invidentes, podrá deducir de sus ingresos, un monto equivalente al (100%) del impuesto sobre la renta de estos trabajadores, siempre y cuando se cumplan con los requisitos señalados en la misma Ley.</p>
Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	<p>En su Artículo 14 señala que, en el caso de concurso para la adquisición de bienes o servicios, en igualdad de condiciones, se dará preferencia a PCD o a la empresa que cuente con personal con discapacidad en una proporción del (5%) cuando menos de la totalidad de su planta de empleados, cuya antigüedad no sea inferior a seis meses; antigüedad que se comprobará con el aviso de alta al régimen obligatorio del Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	Establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal. En su Artículo 39 señala que a la Secretaría de Salud le corresponde, entre otros, establecer y ejecutar con la participación que corresponda a otras dependencias asistenciales públicas y privadas, planes y programas para la asistencia, prevención, atención y tratamiento de las PCD.
---	---

Fuente: Cámara de Diputados y DOF (2012).

Capítulo IV. Metodología

4.1. Enfoque, alcance y diseño de investigación.

En la presente investigación se aplicó un enfoque mixto (cualitativo- cuantitativo), con muestreo no aleatorio que lo convierte en un estudio cualitativo de alcance exploratorio y descriptivo. Con un diseño no experimental ya que se administraron encuestas semiestructuradas a los participantes por el número reducido de participantes, multietápico transeccional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La investigación fue de diseño transeccional ya que se realizó en un solo momento de tiempo durante el ciclo diciembre 2020 - agosto 2021. Debido a que se realizó a dos segmentos distintos de informantes y en diferentes momentos, el estudio fue multietápico (Hernández-Sampieri et ál., 2018), con la intención de integrar una perspectiva sistémica de los actores que interactúan con PCD, así como los retos y oportunidades laborales que perciben.

4.2 Región de estudio.

Se realizó en las Ciudades de Puebla - México, California - Estados Unidos de América (EUA), Curitiba - Brasil, Palmela - Portugal, Pamplona - España, Karlsruhe – Alemania. Se tomaron seis países con tres participantes por país. Los participantes se eligieron en función de: (1) su experiencia en la industria del ramo automotriz o de manufactura; (2) su interacción en la búsqueda y contacto con personal; (3) su mente abierta para participar en el estudio de investigación; (4) el acceso a los informantes clave en dichos países y empresa seleccionada.

4.3 Unidad de análisis.

4.3.1. La información de la perspectiva internacional se recopiló en cinco empresas automotrices y una empresa de manufactura. Se enfocó en siete diferentes departamentos: producción, calidad, logística, mantenimiento, ingeniería, información tecnológica y el sindicato.

4.3.2. La empresa seleccionada en la ciudad de Puebla, México, cuenta con PCD contratadas. Es importante puntualizar que existe una estrategia particular para el logro de inserción de PCD en el área de producción principalmente, y el personal operativo tiene mayor interacción con ellos, contacto e influencia.

4.4 Sujetos de estudio.

Participaron dos perfiles de informantes clave:

4.4.1 Directores y gerentes regionales de seis países (México, Estados Unidos de América [EUA], Brasil, Portugal, España y Alemania).

4.4.2 El segundo grupo fue personal operativo (53) de una empresa del ramo automotriz en la ciudad de Puebla, México.

4.5 Tamaño de la muestra y muestreo.

4.5.1 Los directores y gerentes regionales participantes fueron 18 y fueron elegidos a través de un muestreo por conveniencia al igual que los países debido al rol que juegan en sus empresas como tomadores de decisiones estratégicas.

Para el caso de estudio del personal operativo, aceptaron participar 53 de ellos, en una empresa del ramo automotriz en la ciudad de Puebla, México, en la que laboran aproximadamente 300 trabajadores entre operativos y administrativos (tabla 11).

Tabla 11. Resumen de la metodología utilizada en el presente estudio (2020- 2021).

Sujetos de estudio	Región de estudio (ciudad y país)	Unidad de análisis	Tamaño de la muestra
Directores y Gerentes regionales	México, EUA, Brasil, Portugal, España, Alemania	Cinco empresas automotrices; una empresa de manufactura	18 (3 en cada país)
Personal operativo	Puebla, México	Una empresa automotriz.	53
Total			71

Fuente. Elaboración propia.

4.5. Recolección de datos.

Para ambos sujetos de estudio, se diseñó una encuesta (Anexo 1) semiestructurada (Malhotra, 2007), dividida en tres secciones. La sección I incluye preguntas sobre el conocimiento de los programas de inclusión laboral para contratar personas con capacidades diferentes; la sección II indagó sobre el diseño organizacional para el proceso de contratación de personas con capacidades diferentes y percepción de los empleados. La sección III se enfocó en preguntas demográficas o de ubicación del participante encuestado, como: edad, género, escolaridad, puesto que desempeña, antigüedad de la empresa, país de radicación.

Las preguntas contienen opciones de respuesta, múltiple y determinante y con escala Likert, donde una escala Likert de cuatro alternativas, donde 4 representa definitivamente sí, 3 = probablemente sí, 2 = probablemente no, 1 = definitivamente no.

La aplicación de la encuesta fue autoadministrada, lo que significa que se envió electrónicamente por Google forms® a cada uno de los participantes durante el período de tiempo 2020 – 2021.

4.6 Análisis estadístico y recolección de datos.

Se utilizó el software IBM SPSS® versión 23, para calcular frecuencias, porcentajes, y ejecutar la prueba de medias para muestras independientes para establecer diferencias significativas entre países y otros datos demográficos estudiados (Malhotra, 2019).

Capítulo V. Resultados y discusión

5.1 Análisis descriptivo de los encuestados.

5.1.1 Perfiles demográficos de los directores y gerentes regionales encuestados:

El grupo de directores y gerentes regionales incluyó a 13 gerentes y 5 directores.

Tres participantes fueron encuestados en cada país. Las respuestas fueron contestadas principalmente por hombres de 41 a 50 años y 2 mujeres de 31 a 40 años. Aunque la mayoría de estos encuestados que representan el (61%) habían obtenido educación de posgrado, algunos de ellos tenían estudios de licenciatura y posgrado, y 1 encuestado solo con educación secundaria. Casi el (90%) de los encuestados eran hombres. Los encuestados tenían entre 31 y 61 años de edad, sin embargo, el (78%) tenía entre 41 y 50 años (Tabla 12).

Tabla 12. Frecuencias demográficas de los directores y gerentes regionales

Categoría		Directores y gerentes regionales (n = 18)						Total (%)
		México (n = 3)	USA (n = 3)	España (n = 3)	Portugal (n = 3)	Brasil (n = 3)	Alemania (n = 3)	
Género	Femenino	1			1			11
	Masculino	2	3	3	2	3	3	89
Edad	31-40	1						6
	41-50	2	3	3	2	1	3	78
	51-60					1		6
	Mayor 61				1	1		11
Industria	Manufactura	2						11
	Automotriz	1	3	3	2	3	1	72
	Posiciones corporativas automotriz				1		2	17
Posición	Gerente	1	2	3	2	3	2	72
	Director	2	1		1		1	28
Área	Gerente general	3	3	2		3		61
	Administrativo			1	2		2	28
	Producción				1		1	11
Antigüedad	1-10	3	3			3	2	61
	11-20			3	3			33
	21-30						1	5
Educación	Educación básica						1	6
	Licenciatura	1	1	1	2	1		33
	Post-graduado	2	2	2	1	2	2	61

Fuente. Elaboración propia.

Para otros resultados, los participantes se agruparon por industria, puesto y área.

5.1.2 Perfil del personal operativo.

Este grupo incluyó a 53 operadores de 7 áreas diferentes: 34 producción, 4 calidad, 7 logística, 2 mantenimiento, 4 ingeniería, 1 información tecnológica, 1 sindicato. Una empresa del ramo automotriz de la ciudad de Puebla, México.

Las respuestas fueron contestadas principalmente por hombres (57%) y (43%) mujeres ambos en un rango de edad de 21 a 30 años (Tabla 13).

Tabla 13. Frecuencias demográficas para personal operativo.

Categoría		Personal operativo (n= 53)							
		Producción (n = 34)	Calidad (n = 4)	Logística (n = 7)	Mantenimiento (n = 2)	Ingeniería (n = 4)	Información Tecnológica (n = 1)	Sindicato (n = 1)	Total (%)
Género	Femenino	17	3	0	0	3	0	0	43
	Masculino	17	1	7	2	1	1	1	57
Edad	21 - 30	15	3	4	1	4	1	0	53
	31 - 40	12	1	2	1	0	0	1	32
	41 - 50	7	0	0	0	0	0	0	13
	51 - 60	0	0	1	0	0	0	0	2
Posición	Operadores-técnicos	34	4	7	2	4	1	1	100
Educación	Educación básica	16	0	1	0	0	0	0	33
	Secundaria	12	0	3	0	0	0	0	29
	Licenciatura	6	4	2	2	4	1	1	38
Antigüedad	0-2	16	3	2	1	2	1		48
	3 a 6	8	0	2	1	2	0	1	27
	7 a 10	3	1	1	0	0	0	0	10
	Más de 10	6	0	2	0	0	0	0	15

Fuente. Elaboración propia.

Aunque la mayoría de estos encuestados que representan el (38%) habían obtenido educación de licenciatura, algunos de ellos tenían estudios de secundaria (29%), y 17 encuestados solo con educación básica (33%).

5.2 Comparativo de las opiniones de ambos sujetos de estudio (directores y gerentes regionales y personal operativo).

En esta segunda parte de análisis exploratorio, dado que la encuesta aplicada a ambos grupos o sujetos de estudio fue la misma, se integraron las respuestas de ambos grupos con la finalidad de contrastar sus opiniones respecto a los retos y oportunidades laborales de las PCD. Cabe señalar que no se encontraron diferencias significativas en los grupos, acorde a la prueba de medias para muestras independientes.

Los encuestados identificaron con mayor frecuencia (definitivamente sí) el apoyo que brinda el gobierno (65 %), a las PCD, en segundo término, las instituciones privadas (63%) y las instituciones sociales (53 %) Tabla 14.

Tabla 14. Diferentes programas para contratar a personas con discapacidad (porcentajes).

n = 71	Directores y gerentes regionales n=18 %	Personal operativo n=53 %
Apoyo de Gobierno	65	14
Apoyo de instituciones privadas	57	63
Apoyo de instituciones Sociales	53	23

Fuente. Elaboración propia.

Además, conocían las leyes o reglamentos para contratar a PCD; donde la ley federal de trabajo (63%), la ley de incapacidades (67%) y la constitución (60%) fueron bien conocidas (por las respuestas de los ambos sectores de participantes (Tabla 15).

Tabla 15. Leyes o reglamentos para contratar a PCD.

n=71	Definitivamente Si %	Probablemente Si %	Probablemente No %	Definitivamente No %
Ley Federal de trabajo	63	25	6	6
Ley de discapacidades	67	20	7	7
Ley Sector Público	42	8	25	25
Constitución	60	7	20	13

Fuente. Elaboración propia.

En general, los participantes respondieron cómo se enteraron de los programas y leyes para apoyar a las PCD donde la incidencia mayor difirió, en el trabajo mayormente el personal operativo con un (55%) e internet los directores y gerentes regionales (54%). Para ambos sectores la respuesta con menor conocimiento fue por el periódico (6%) (Tabla 16).

Tabla 16. Programas y leyes para apoyar a las PCD.

n = 71	Directores y gerentes regionales n=18 %	Personal operativo n=53 %
Trabajo	28	55
Televisión	12	12
Periódico	6	11
Internet	54	22

Fuente. Elaboración propia.

Tras conocerse su origen, del (61 al 27 %) de las PCD realizan actividades operativas y de servicios generales y solo el (22 %) realizan actividades administrativas, estas respuestas fueron otorgadas por los directores y gerentes regionales (Tabla 17).

Tabla 17. Áreas de trabajo donde se desempeñan las PCD.

n=18 Directores y gerentes regionales	Porcentajes
Administrativos	22

Operativos	61
Servicios generales	27

Fuente. Elaboración propia.

El personal operativo contestó que está enterado que trabajan PCD en la empresa (91%) y conocen en qué áreas se encuentran estas personas desempeñando su trabajo (83%) (Tabla 18).

Tabla 18. Personal operativo informado de la situación de PCD en el trabajo.

n=53 Personal operativo	Porcentajes
Están enterados que laboran PCD	91
Saben en que áreas	83

Fuente. Elaboración propia.

Al mismo tiempo, se observó que la mayoría presenta discapacidades auditivas y físicas, ambas clasificadas con (56%) siendo la minoría de un (17%) con discapacidad visual seguida por multidiscapacidades (22%) e intelectual (28%) (Tabla 19).

Tabla 19. Clasificación de discapacidades de acuerdo con su frecuencia de acuerdo con los directores y gerentes regionales, así como personal operativo.

n=71	Porcentajes
Auditiva	56
Intelectual	28
Física	56
Visual	17
Multi-discapacidades	22

Fuente. Elaboración propia.

Asimismo, los empleadores que está representado por los directores y gerentes regionales están contratando indistintamente a este grupo vulnerable en los turnos: mañana (90%), tarde (88%) y noche (86%) [Tabla 20].

Tabla 20. Jornada de trabajo acorde a los empleadores.

n=71	Definitivamente Si %	Probablemente Si %	Probablemente No %	Definitivamente No %
Reducida	50	33	0	17
Mañana	90	10	0	0
Tarde	88	13	0	0
Noche	86	0	14	0
Mixta	62	38	0	0

Fuente. Elaboración propia.

Las opiniones difieren al considerar que el compromiso laboral demostrado por los trabajadores con capacidades diferentes podría explicarse por su motivación (69%) seguido por el crecimiento personal (63%) de acuerdo con las respuestas de los directores y gerentes regionales que contrastan con las respuestas del personal operativo dónde los porcentajes son de 100% debido a su esfuerzo y crecimiento personal seguido por la motivación con un 94% [Tabla 21].

Tabla 21. Compromiso laboral de las PCD según opiniones de empleadores u operativos.

n = 71	Directores y gerentes regionales n=18 %	Personal operativo n=53 %
Esfuerzo	56	100
Crecimiento Personal	63	100
Superación	38	60
Motivación	69	94

Fuente. Elaboración propia.

A pesar de que existe una dificultad en el reclutamiento (44%), hubo diferencia entre el seguimiento y control (50%) contra (58%) con los programas de difusión en el grupo de PCD en donde, los directores y gerentes regionales están mejor informados de los programas de contratación de PCD que las personas operativas con un solo 49% (Tabla 22).

Tabla 22. Seguimiento – contratación de las PCD una vez contratadas.

n = 71	Directores y gerentes regionales n=18 %	Personal operativo n=53 %
Dificultad de reclutamiento	44	N/A
Seguimiento y control	50	N/A
Programas de difusión	58	49

Fuente. Elaboración propia.

Sin embargo, en opinión de los encuestados, los principales obstáculos para la contratación de PCD son: la infraestructura (94%) directores y gerentes regionales con (66%) personal operativo; el ámbito de negocio (57%) directores y gerentes regionales con (83%) personal operativo y los apoyos asistenciales (57%) directores y gerentes regionales (51%) personal operativo; la opinión de que definitivamente no son los empleados (53%) directores y gerentes regionales con (66%) personal operativo; el sindicato (41%) directores y gerentes regionales con (60%) personal operativo. No obstante, el personal operativo considera fuertemente obstáculo los prejuicios (74%), barreras socioculturales (73%) y los miedos con un (70%) como principales contribuyentes (Tabla 23).

Tabla 23. Principales obstáculos para la contratación de PCD.

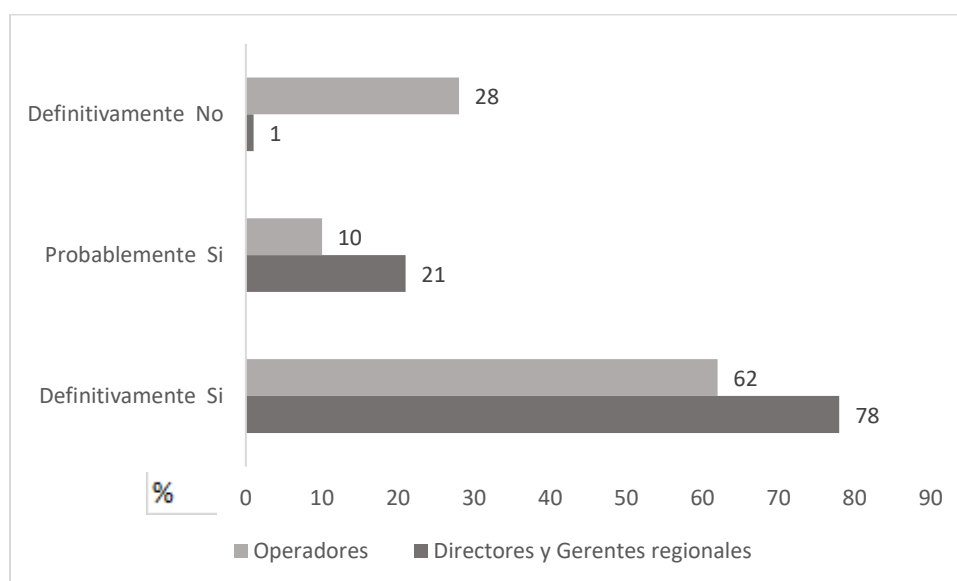
n=71	Directores y gerentes regionales n=18 % Si	Personal operativo n=53 % Si	Directores y gerentes regionales n=18 % No	Personal operativo n=53 % No
Empleados			53	66
Sindicato			41	60
Tipo de negocio	57	83		
Barreras sociales		73		18
Infraestructura	94	66		

Soportes de asistencia social	57	51		
Miedos		70		70
Prejuicios		74		41
Sistema de pensiones			50	60

Fuente. *Elaboración propia.*

Cuando se les preguntó a los encuestados si creen que sería un beneficio contratar a este grupo vulnerable, la mayoría respondió "de manera definitiva sí" a "probablemente sí", consideraron importante que la empresa contrate PCD; definitivamente sí (78%) directores y gerentes regionales con (62%) personal operativo; probablemente sí (21%) directores y gerentes regionales (10%) personal operativo y finalmente (1%) directores y gerentes regionales con (28%) personal operativo definitivamente no (Figura 24).

Figura 24. Beneficio contratar PCD según ambos sujetos de estudio.



Fuente. *Elaboración propia.*

Respecto a los beneficios dentro de la organización al contratar PCD podría ser muy relevante y útil para las estrategias de bienestar en los lugares de trabajo que fomentan las

programas de inclusión en un primer esfuerzo para promover la integración de las PCD en el lugar de trabajo para estimular la integración y la diversidad como parte de la responsabilidad social corporativa en las empresas en donde la opinión de los encuestados de ambos estudios coinciden fuertemente con un (88% y 77%) que si trae un beneficio en dónde se observa un vínculo asociado con la motivación (74%), empresa socialmente responsable (89%), empatía y servicio a la comunidad con (81%) [Tabla 25].

Tabla 25. Beneficios de contratar PCD en las empresas.

n=71	Directores y gerentes regionales n=18 %	Personal operativo n=53 %
Motivación	35	74
Empresa Socialmente Responsable	6	89
Soporte Financiero	2	62
Soporte Sindical	1	49
Empatía	50	81
Ningún Beneficio Social	88	77
Servicio Comunitario	44	81

Fuente. Elaboración propia.

Se llevó a cabo otro análisis de conglomerados para determinar la importancia e impacto de los programas de inclusión en las empresas donde se nota significativamente que el personal operativo tiene una mayor percepción respecto a este tema en contraste con los directores y gerentes regionales. Liderazgo inclusivo (53%) directores y gerentes regionales con (79%) personal operativo; diversidad e inclusión (50%) directores y gerentes regionales con (79%) personal operativo; visión estratégica (53%) directores y gerentes regionales con (81%) personal operativo; dialogo (47%) directores y gerentes regionales con (76%) personal operativo; compromiso social

(47%) directores y gerentes regionales con (83%) personal operativo; s sensibilidad y humanismo (47 y 53%) directores y gerentes regionales con (85%) personal operativo para ambos (Tabla 26).

Tabla 26. Importancia de los programas de inclusión en las empresas.

n=71	Directores y gerentes regionales n=18 % Si	Personal operativo n=53 % Si
Liderazgo Inclusivo	53	79
Diversidad e inclusión	50	79
Visión Estratégica	53	81
Dialogo	47	76
Compromiso Social	47	83
Sensibilidad	47	85
Humanismo	53	85

Fuente. Elaboración propia.

Y por último para concluir con el análisis exploratorio, la investigación arrojó y confirmo que en su mayoría los encuestados recomendaron contratar a PCD, (94%) directores y gerentes regionales con (98%) personal operativo a pesar de las barreras como la infraestructura, el alcance del negocio y los apoyos de asistencia debido a los beneficios en cuanto a estrategias de bienestar en los lugares de trabajo (Tabla 27).

Tabla 27. Recomendación para contratar a PCD.

n=71	Directores y gerentes regionales n=18 % Si	Personal operativo n=53 % Si	Directores y gerentes regionales n=18 % No	Personal operativo n=53 % No
	94	98	6	2

Fuente. Elaboración propia.

Capítulo VI. Conclusiones, recomendaciones y futuras investigaciones

6.1. Conclusiones.

6.1.1 Acorde a los objetivos general y específicos.

Referente al objetivo general de conocer la opinión de empleadores y empleados respecto a contratar y convivir en su entorno laboral con personas con capacidades diferentes; así mismo, conocer su opinión respecto a los obstáculos / beneficios se puede concluir que no se encontraron diferencias significativas entre los directores y gerentes regionales de los países, ni entre los empleados del personal operativo participantes.

Los resultados demuestran que se comprobaron los objetivos e hipótesis que fueron definidos en esta investigación ya que se encontró que las empresas tienen programas de contratación y difusión para darle seguimiento a las PCD una vez contratadas, así como el contratar PCD generan un beneficio común para las PCD y las empresas dónde los resultaron arrojaron que las personas que participaron tienen disposición de trabajar en un ambiente incluyente confirmando con esto las hipótesis planteadas en esta investigación.

Con lo que respecta a los objetivos específicos, para cada uno de ellos se puede concluir:

Objetivo 1. Integrar el nivel de conocimiento que tienen empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura sobre programas de inserción laboral para contratar PCD. Los resultados demuestran respecto al conocimiento de programas de difusión los directores y gerentes regionales están mejor informados (58%) que el personal operativo con un solo (49%). Por lo que, de acuerdo con la literatura, el proceso de planificación del talento humano es parte fundamental para promover la inclusión de las PCD y es una decisión estratégica (Acosta, 2015).

La gestión de la comunicación y difusión en las organizaciones se constituye en la construcción social, por lo que dentro de las organizaciones de deben determinar los medios claves para llevar a cabo y robustecer los programas de inserción desde la planeación estratégica,

Objetivo 2. Dimensionar las percepciones de empleadores – empleados, del sector automotriz y de manufactura referente al proceso de contratación y seguimiento de PCD se encontró que existe una dificultad en el reclutamiento (44%), con un (50%) respecto al seguimiento y control del personal contratado; lo que confirma que el punto de partida para que la inclusión de PCD en las empresas se dé y se sostenga es la participación decidida de quienes toman decisiones cruciales en las empresas y una actitud más proactiva por parte de las áreas de gestión humana (Fitz-Enz,2000).

En otras palabras, debieran existir estrategias pertinentes en las etapas y momentos de las PCD que permitan hacerle seguimiento a dichos procesos para mejorar estos procesos de integración y seguimiento de PCD.

Objetivo 3. Obtener opiniones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura para conocer los obstáculos y beneficios de emplear PCD. En referencia a los beneficios y obstáculos, la infraestructura de acuerdo con la opinión de los directores y gerentes regionales es el principal contribuidor (94%) que difiere de la opinión del personal operativo con un (83%); el ámbito del negocio seguido por los prejuicios (74%), barreras socioculturales (73%), miedos (70%). Respecto a los beneficios la mayoría respondió definitivamente si con (78%) directores y gerentes regionales y (62%) el personal operativo. Por lo que cabe mencionar que todo cambio organizacional, la gestión de la diversidad requiere de acciones específicas por parte de los directivos y de todas y cada una de las personas que integran la organización para lograr la sostenibilidad de dicha inclusión como es documentado por (Kesti,2012).

Así también, las organizaciones requieren de una visión compartida para hacer frente en lograr un cambio en el bienestar de los trabajadores y la organización; en este aspecto, el líder es responsable de implementar las condiciones adecuadas para ejecutar el cambio (IMG, 2020).

Finalmente, el objetivo 4. Proyectar las observaciones de empleadores – empleados del sector automotriz y de manufactura a la importancia de contratar PCD. En cuanto a la recomendación de contratar PCD a pesar de las opiniones obtenidas referente a los obstáculos el (94%) de los directores y gerentes regionales lo recomiendan con un (98%) del personal operativo correspondientemente. De acuerdo con los resultados obtenidos y considerando la apertura de colaboración de las personas encuestadas podría ser relevante y útil para las empresas el continuar fomentando los programas de inclusión en un primer esfuerzo para continuar promoviendo la integración de las PCD en el ámbito laboral en dónde la opinión de ambos grupos de encuestados coinciden que se observa un vínculo con la motivación (74%), empresa socialmente responsable (89%), empatía y servicio a la comunidad con (81%).

En consecuencia, a lo anterior descrito la recomendación de contratar PCD a pesar de las opiniones obtenidas referente a los obstáculos por medio de los directores y gerentes regionales se puede concluir que es recomendable, así como también el personal operativo lo recomienda.

De acuerdo con los resultados obtenidos y considerando la apertura de colaboración de las personas encuestadas podría ser relevante y útil para las empresas el continuar fomentando los programas de inclusión en un primer esfuerzo para continuar promoviendo la integración de las PCD en el ámbito laboral en dónde la opinión de ambos grupos de encuestados coincide que se observa un vínculo con la motivación, empresa socialmente responsable, empatía y servicio a la comunidad.

Ofrecer trabajo a las PCD es un derecho que se constata a través de la bibliografía e información recabada durante la investigación tanto a nivel nacional como internacional, lo que se traduce en riqueza social y calidad de vida para las PCD (Torres, 2019).

Los hallazgos de este estudio demuestran los vínculos entre sus vidas y las posibles contribuciones económicas, lo que hace que las PCD sean relevantes para los programas de contratación para el desarrollo de las organizaciones (García, 2013).

Se espera que, con el cambio a la Reforma Laboral en México, en el mediano plazo haya cambios significativos en la situación laboral de las PCD, mayores oportunidades, particularmente en las prácticas de contratación y compensación de este sector fuerza de trabajo (Kaplan & Norton, 2005).

Por lo tanto, a modo de resumen, una empresa que tenga como objetivo alcanzar la responsabilidad social corporativa incluyendo con PCD debe desencadenar repercusiones positivas en la sociedad. (OBS Business School, 20220).

6.2. Recomendaciones.

6.2.1. Recomendaciones para directores y gerentes regionales.

Se recomienda la eliminación de barreras físicas y sociales mediante programas de integración que puedan ser considerados durante la planeación estratégica de las empresas.

Los responsables de recursos humanos pueden promover en sus organizaciones el empleo de las PCD en un entorno normalizado, lo que permitirá que se genere una cultura inclusiva. Para ello, el despliegue de planes estratégicos es esencial para fomentar la inclusión en el lugar de trabajo.

Las organizaciones podrían desarrollar planes estratégicos orientados a la integración laboral de PCD, así como otras políticas – programas internos que faciliten dicha integración. Ambos contribuirán al desarrollo de la satisfacción, compromiso y motivación de los empleados en la organización.

6.2.2 Recomendaciones para personal operativo.

Apoyar la inclusión proporcionando ideas de mejora al respecto.

Ayudar a las PCD a integrarse a las actividades de trabajo compartiendo su experiencia

Apoyarlos a que sean independientes y no discriminarlos por su condición.

6.2.3 Futuras investigaciones.

Este estudio y una investigación más amplia pueden ayudar a los reclutadores de recursos humanos y la alta dirección a comprender mejor cómo la inclusión total de las PCD podría mejorar el entorno laboral de las empresas.

Esta investigación recomienda mayores esfuerzos de investigación y desarrollo de datos para comprender mejor los vínculos entre la inclusión de las PCD y el desarrollo económico.

Algunas extensiones de este trabajo son posibles con datos existentes:

Ampliar el estudio a un mayor número de países, sectores (primario, industriales, y de servicios), sujetos de estudio y ser elegidos de manera aleatoria, fortalecería los resultados.

Otras extensiones de la investigación requerirán la recopilación de nuevos datos sobre la experiencia vivida de los empleados operativos que puedan compararse con el punto de vista de los gerentes. Los nuevos datos serán especialmente importantes en función de su experiencia con PCD y el grado de inclusión en la industria.

Así mismo, se podrían utilizar los datos demográficos para comparar la posición que tienen las mujeres y hombres, así como la diferencia en sus opiniones.

Estas medidas deben capturar los resultados de la vida que son relevantes para las contribuciones económicas de las PCD: salud, educación, ingresos, pobreza, estructura familiar, situaciones de vida, acceso a los servicios sociales, discriminación y violencia.

Este estudio podría ayudar a los reclutadores de recursos humanos y la alta dirección a tomar decisiones durante el proceso de planeación estratégica.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, J. (2011). “Innovación social, conceptos y etapas”, *Daena, International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-148.
- Acosta, G.J (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*. 4(3), 160-174. ISSN: 2254-3376.
- Alcover, C. M., Gil, F., & Barrasa, A. (2004). Team learning: Adaptation of learning activities scales in a Spanish sample. Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psicothema*, 16(3), 378-383.
- Ambrosini, V. and Bowma, C., (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., y Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Anderson, N. R., y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Axtell, C., Holman, D., y Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 509-516.
- Bedoya Dorado, C. (2018). La Amenaza en el contexto del trabajo y las organizaciones: análisis

desde los aportes de la Psicología Social Construccionalista. *Revista CS*, (25), 167-190.

Bizneo. (2020). Qué es la estructura organizacional. España: Bizneo. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>

Bojórquez-Zapata, M.I.& Pérez-Brito, A.E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial.

Burgelman R. y Maidique, M. (1988). Strategyc management of Tecnology and Innovation.

Caldwell, D. F., y O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations - the role of social influence. *Small Group Research*, 34(4), 497-517.

Cámara de Diputados (2012). Decretos vigentes. México: Comisión de Asuntos Legislativos para PCD.

Castro, S. C. F., & Aros, A. K. (2012). Innovación en la introducción de elementos de inteligencia emocional en la educación superior para el éxito de una profesionalización de calidad. *Revista del Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI)*, 1(1).

Carro, J., Sarmiento, S., Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Cerro, S. (2013). Psicología de las Organizaciones: retos actuales y futuros. *Revista de Psicología. Ciéncies de l'Educació i de l'Esport*. 31(2), 9-10.

Chiavenato I, (2011). Gestión del Talento Humano. México: McGraw – Hill.

Clúster Minero de Zacatecas. (2019). La importancia del factor humano. México: Clúster Minero de Zacatecas. Recuperado de <https://clusmin.org/la-importancia-del-factor-humano/>

Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las PCD. (2014) *Programa Nacional de Trabajo y Empleo para las PCD 2014-2018*. México: Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/conadis/acciones-y-programas/programa-nacional-de-trabajo-y-empleo-para-las-personas-con-discapacidad-2014-2018>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval]. (2017). Resultados de pobreza en México 2016.

Corradi-Bracco, C. (2015). Guía de inclusión laboral de PCD para empresas: actores y procesos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

Cutillas-Orgilés, E. (2017). Distribución mundial de la población con discapacidades en relación con los patrones geográficos del desarrollo humano. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 63(1) 29-53.

Davenport, T.H. y L. Prusak, (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Knowledge*. Boston, USA: Harvard Business Press.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1),83-107.

Deloitte. (2014). *La Gestión por Procesos en las Organizaciones. La forma en la que los resultados se logran*. Deloitte. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River

Drach-Zahavy, A., y Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 5(2), 111-123.

El Economista. (2019). PCD el grupo más discriminado en México. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/politica/Personas-con-discapacidad-el-grupo-mas-discriminado-en-Mexico--20190107-0049.html>

Ellis, A.P.J., Bell, B.S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D.R. (2005). An evaluation of generic / teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel psychology*, 58, 641-672.

ExCelence Management. (2017). La teoría del empresario innovador. Recuperado de <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/02/13/la-teoria-del-empleado-innovador-de-schumpeter/>

Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., y West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79,553-567.

Fitz-Enz J. (2000). *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*, Amacom. United States of America.

Fleetwood, S. and Hesketh, A. (2010). *Explaining the Performance of Human Resource Management*. Cambridge University Press, Cambridge.
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511781100>

García- Allen, Jonathan (2018). Los 10 beneficios de la inteligencia emocional. Recuperado de
<https://psicologiaymente.com/psicologia/beneficios-inteligencia-emocional>

García, G.M., (2013). *Recursos Humanos, lo Esencial en la Práctica*. *Panorama Editorial*. ISBN 978-607-452-564.

García-Guilianny, J.E., Duran, S.E., Cardeño-Pórtela, E., Prieto-Pulido, R., García-Cali., E. & Paz-Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista ESPACIOS* 38, 16.

García-Quevedo, J., Mas-Verdú, F. y Montolio, D., (2013). What types of firms acquire knowledge intensive services and from which suppliers? *Technology Analysis & Strategic Management*, 25 (4), 473-486.

Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.

Gareth R.Jones (2008): *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

Gil, F., Alcover. CM., Rico & R. Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), pp. 38-47.

Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional en la empresa*, (1era edición). España: Ediciones Gestión 2000.

Gruenfeld, D.H.; Mannix, E.A.; Williams, K.Y.; et Neale, M.A. (1996). How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Group Composition and Decision Making*, 67 (1), 1-15.

Grupo Milenio. (2018). El empleo más difícil. México: Grupo Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/el-empleo-mas-dificil>

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P. & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199.

Hollenbeck JR, DeRue DS, Guzzo R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management*, 43, 353–366.

IMG. (2020). Factor Humano y Mantenimiento para alcanzar la excelencia empresarial. Skalinnet Corporation SAC y el Instituto Peruano de Mantenimiento SAC – IPEMAN. Recuperado de <https://www.revistaimg.com/factor-humano-y-mantenimiento-para-alcantar-la-excelencia-empresarial/#>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2014). *La discapacidad en México datos al 2014*. 2016.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2016). Clasificación de Tipo de Discapacidad – Histórica. México. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion_de_tipo_de_discapacidad.pdf
- Janssen, O., van de Vliert, E., y West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Kaplan, R. and Norton, D., (2005). The Office If Strategy Management. *Harvard Business Review*, 72-80.
- Keat P. G. and Young P. K. Y. (2003). Managerial economics - Economic tools for today's decision makers, Fourth edition, Prentice Hall.
- Kesti M. (2012). Human Resource Development Function to both Organizational Performance and Quality of Working Life, *GBR Business*, 2 (1). (2012a).
- Kesti, M. Human Capital Production Function. GSTF. *Journal on Business* 3, 22-32. <http://dx.doi.org/10.7603/s40706-013-0001-7> (2013)
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77 124. Badger, Sadler-Smith (1997).
- Lara, M. O. (2011). Tipos de estructura organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. 4e édition revue et mise à jour de Compétence et navigation professionnelle. Paris: Éditions organization.

Ley General para la Inclusión de las PCD (Nueva ley publicada

en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo del 2011). México: Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgipd/LGIPD_orig_30may11.pdf

Luthans F., (2012). *Organizational Behavior and Evidence-Base Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-353035-2.

Notimex. (2018). En México, menos de 25% de PCD tienen empleo formal. México. *Excelsior*. Recuperado de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/en-mexico-menos-de-25-de-personas-con-discapacidad-tienen-empleo-formal/1272550>

Malhotra, N. K. (2010). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. 5ta. Ed. Pearson Prentice Hall.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. *Journal of Management Development*, 14(3), 50-68.

Moreno J., Romero A. (2005). La protección de los discapacitados en la Constitución Europea. *Revista del ministerio del trabajo e inmigración*. (57), 435-454.

Murray, Caulier y Mulgan (2010). *Daena: International Journal of Good Conscience*. 6(2) 134-148. ISSN 1870-557X.

OBS Business School. (2020). La responsabilidad social corporativa: por qué es importante.

España: OBS Business School. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/la-responsabilidad-social-corporativa-por-que-es-importante>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). La Responsabilidad Social Corporativa

(RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. España: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#>

Olivares-Farias, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de

la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3), 72-91.

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

Recuperado de <http://www.who.int/disabilities/world-report/2011/es/>

Orué-Arias, E. (2017). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una

empresa peruana. *San Martín Emprendedor*, 3(1), 79-95.

Paladines-Galarza, F., Yaguache-Quichimbo, J., & Altamirano-Benítez, V. (2015). Gestión de la

comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra* (92), 1-32.

- Palomares, F. (2018). 6 pasos para comunicar un plan de beneficios sociales en tu empresa y cómo medir el retorno de la inversión. España. Grupo Willis Towers Watson. Recuperado de <https://willistowerswatsonupdate.es/salud/como-comunicar-un-plan-de-beneficios/>
- Pardo-Enciso, C.E. & Díaz-Villamizar, O.L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma Neg*,5(11), 39-48.
- Pearce, C. L., y Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- Peña-Valdés, F.A. (2017). Teoría organizacional o Ciencia Organizacional ¿Y Si No Que Es? (I). República Dominicana: Crisis Electoral en la República Dominicana I. Recuperado de <http://debateplural.com/2017/06/16/teoria-organizacional-o-ciencia-organizacional-y-si-no-que-es-i/>
- Plus Empresarial SAC. (2015). Emprendimiento Social: un modelo de negocio con impacto en la sociedad. Perú: Plus Empresarial SAC. Recuperado de <https://plusempresarial.com/emprendimiento-social-modelo-de-negocio/>
- Prieto, P. (2016). Las seis etapas de la Innovación Social. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/las-seis-etapas-de-la-innovacion-social/>
- Reyes, O. (2012). Planeación Estratégica para alta dirección. USA: Palibrio.

- Riaño, F. (2011). Manual práctico de la implantación de políticas de RSE-discapacidad en las empresas. Madrid: Ediciones Cinca
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). Comportamiento organizacional (13). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Romero, V. (2018). ¿Por qué es importante la sostenibilidad empresarial? México: 2020 Ruiz Healy Times. Recuperado de <https://ruizhealytimes.com/vr/por-que-es-importante-la-sostenibilidad-empresarial/>
- Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salazar- Estrada, J.G., Guerrero-Pupo, J.C., Machado-Rodríguez, Y.D. & Cañedo Andalia, R. (2019). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4),67-75.
- Sanches, R., (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160921>
- Schuler, R. and Jackson, S., (1997). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Secretaria de Desarrollo Social. (2016). Diagnóstico sobre la situación de las PCD en México. México: Secretaria de Desarrollo Social. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/126572/Diagn_stico_sobre_la_Situacion_de_las_Personas_Con_Discapacidad._Mayo_2016.pdf

Sinnaps, (2020). La estructura organizacional. Recuperado de

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

Solís, P. (2017) Discriminación estructural y desigualdad social: con casos ilustrativos para jóvenes indígenas, mujeres y PCD. México: Conapred-CEPAL.

Stoner J. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1996. ISBN 968-880-685-4.

Swansson R.A. and Holton E.F. (2001). Foundations of human resource development. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Terlizzi, M.A. (2014). Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones. América Economía 2001-2015. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones>

Tjosvold, D., Tang, M. M. L., y West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in china - the contribution of goal interdependence. *Group y Organization Management*, 29(5), 540-559.

Torres-Pérez, V.M. (2019). Importancia del factor humano en las empresas. México: Catedra Carlos Llano. Recuperado de <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-management/importancia-del-factor-humano-en-las-empresas>

Udima. (2020). El factor humano. España: Udima. Recuperado de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la->

organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-8-el-factor-humano-en-el-desarrollo-organizativo/2-el-factor-humano/

UNLTD Spain. (2019). ¿Qué es un emprendedor social? Definición y características. España: 2019 UnLtd. Recuperado de <https://www.unltdspain.org/2020/04/23/que-es-un-emprendedor-social/>

Velasco-Jauregui, L.C. (2017) *La inclusión laboral de las PCD. Un estudio comparativo entre España y México. Guadalajara, Jalisco: ITESO.* Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4978/Personas%20con%20discapacidad%20e%20inclusi%C3%B3n%20laboral%20en%20M%C3%A9xico%20y%20Espa%C3%B1a.pdf?sequence=3>

Venemedia Comunicaciones C.A. (2020). Concepto de Psicología del trabajo. Recuperado de <https://www.definicion.xyz/2018/04/psicologia-del-trabajo.html>

Von Krogh, G.; K. Ichijo y I. Nonaka., (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, pp. 304, Oxford University Press, New York.

Walker G. and MacDonald R. (2001). “Designing and Implementing an HR scorecard”. *Human Resources Management*. 40(4),370.

Wang, G. G., & Wilcox, D. (2006). Training evaluation: Knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528-539.

West, M. A. (2002b). Ideas are ten a penny: It’s team implementation not idea generation that counts. *Applied Psychology-an International Review-Psychologies Applique-Revue*.

Wheelan S. A. (2005). *The Handbook of Group Research and Practice*, Sage Publications, Inc.
USA.

Anexo 1

ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN Y DISPOSICIÓN PARA EMPLEAR A PERSONAS CON DISCAPACIDAD (PCD)

Presentación. Soy estudiante del Posgrado en Dirección de Organizaciones y me interesaría conocer su opinión respecto a la contratación de PCD en su empresa; la encuesta le tomará aproximadamente 10 minutos. Los datos aquí recabados serán confidenciales y para uso exclusivo de generación de estadística respecto a este estudio. Agradeceré mucho su colaboración.

Sección I. Conocimiento sobre inclusión laboral para contratar PCD.

1. ¿Cuáles de los siguientes programas conoce para contratar PCD?

Programas	Sí	No
Apoyo del Gobierno		
Apoyo de Instituciones privadas		
Apoyo social		
Otra, ¿cuál?		

2. ¿Cuáles de las siguientes leyes o normas para contratar PCD conoce usted?

Leyes/Normas	Sí	No
Código de Trabajo		
Ley Orgánica de Discapacidades		
Ley Orgánica de Servidor Público		

Constitución		
Otra, ¿cuál?		

3. De los programas/leyes que conoce, ¿cómo se enteró de ellos?

Periódico	Internet	Televisión	Libros	Revistas	En el trabajo
Otro (¿cuál?)					

Sección II: Diseño organizacional (proceso de contratación laboral de PCD).

4. Registre por favor el número de personas que laboran en su empresa.

Áreas	Administrativas	Operativos	Mano de obra Indirecta (técnicos)
Número de personas			

5. Registre el número de PCD que se encuentran laborando dentro de su empresa, el dato puede ser aproximado si no lo conoce exactamente.

Año	2020
Número de personas	

Tipo de Discapacidad	Directiva	Administrativa	Operativa	Servicios generales	No Aplica
Personas con discapacidad auditiva					
Personas con discapacidad intelectual					
Personas con discapacidad física					
Personas con discapacidad visual					
Personas con discapacidad multidiscapacidad					

6. ¿En qué áreas se encuentran laborando las PCD de acuerdo con su tipo de discapacidad dentro de su empresa?

7. ¿Qué tipo de jornada de trabajo tiene el PCD?

Jornadas	Sí	No	No Aplica
Jornada reducida			
Jornada continua por la mañana			
Jornada continua por la tarde			

Jornada continua por la noche			
Turnos			
Jornada variable			
Otra, ¿cuál?			

8. ¿Considera que el compromiso de trabajo entre los trabajadores con discapacidad podría explicarse por las siguientes causas?

Causas	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente No
Esfuerzo				
Afán de superación				
Capacidad de sacrificio				
Motivación				
Otra opinión, ¿cuál?				

9. ¿Considera difícil el proceso para contratar PCD?

Enunciados	Definitiva mente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitiva mente no	No aplica
Señale					

¿Por qué razón?	
-----------------	--

10. ¿Considera que hay un seguimiento y control adecuado para las PCD contratadas dentro de su empresa?

Enunciados	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente no	No aplica
Señale					
¿Por qué razón?					

11. Dentro de su empresa ¿cuenta con algún programa de difusión para contratar PCD? De Ser así, señale cuál.

Sí	No	Mencione ¿Cuál?

12. Si la respuesta es NO en la pregunta anterior, ¿Considera importante que la empresa que administra debería contratar PCD?

Sí	No	¿Por qué razón?

13. En su opinión, ¿cuáles serían los principales obstáculos para contratar PCD?

Obstáculos	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente No

Los propios empleados				
Los sindicatos				
El giro de actividades que realiza la empresa				
Barreras sociales – culturales				
Infraestructura				
Apoyos				
Miedos				
Prejuicios empresariales				
Sistema de pensiones				
Otra opinión, ¿cuál?				

14. ¿Conoce usted qué beneficios traería para su empresa la contratación de personas con discapacidad?

Beneficios	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente No
Motivación de los empleados				

sin capacidades diferentes				
Certificaciones como: Empresa Socialmente Responsable				
Apoyos financieros				
Políticos: Apoyo Sindical				
Empatía y servicio a la comunidad				
Ningún beneficio				

15. ¿Considera que la empresa donde labora cuenta con programas de inclusión?

Políticas	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente no
Liderazgo inclusivo				
Diversidad consciente				
Visión estratégica				

Diálogo				
Compromiso con la diversidad e inclusión				
Sensibilidad				
Humanismo				
Otra ¿cuál?				

16. ¿Recomendaría a otras organizaciones emplear a PCD?

SI	NO	¿Por qué?

Sección III. Datos Generales. Por último, agradeceré nos comparta algunos de sus datos generales

Género: Hombre: _____ Mujer: _____

- Edad: _____ ≤ 20 _____ de 21 a 30 _____ de 31 a 40 _____ de 41 a 50 _____ de 51 a 60 _____ de 61 o más
- Escolaridad: Primaria () Secundaria () Preparatoria () Licenciatura ()
Posgrado ()
- Tiempo de trabajar en esta empresa (años): _____
- País/localidad/Provincia dónde se encuentra su empresa: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!