

# **EL VALOR DE LA DIVERSIDAD IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

**Copyright © Aha! Global Consulting 2016.**

La información contenida en este documento es de propiedad de Aha! Global Consulting y Fundación Descúbreme.

La copia o uso de ciertos extractos breves de este documento, puede reproducirse sin autorización, con la condición que se respete y mencione la fuente original explícitamente.

Si desea una copia de este documento puede solicitarla directamente a [contacto@ahaglobalconsulting.com](mailto:contacto@ahaglobalconsulting.com)

**Aha! Global Consulting**

**Estudio: El valor de la diversidad, impactos en el desempeño organizacional.**

## EL VALOR DE LA DIVERSIDAD IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

### RESUMEN

En los últimos años, la tendencia en distintas empresas hacia la valoración y gestión de la diversidad se ha vuelto cada vez más transversal en todos los niveles organizacionales para lograr los objetivos propuestos y alcanzar el éxito (Gatica & Ruz, 2014). No obstante, existe poca información respecto al impacto que este tipo de gestión tiene en el desempeño de la organización que valora la diversidad.

El presente estudio, pretende evaluar el impacto de la gestión de la diversidad en el desempeño organizacional de 58 empresas nacionales, a partir de la experiencia de inclusión laboral de personas en situación de discapacidad (de aquí en adelante PeSD), durante los últimos 3 años. En consecuencia, no se presentan resultados en relación a otras poblaciones de este segmento como lo son, personas migrantes, personas mayores, personas de la diversidad sexual, entre otras.

Para esto, se han realizado mediciones en terreno, de algunos de los impactos que tiene la inversión en gestión de la diversidad, particularmente de la rotación laboral, licencias médicas y ausentismo de PeSD, detectando oportunidades de desempeño de las organizaciones de forma concreta.

En este análisis, 320 colaboradores, activos a junio 2016, se encuentran en situación de discapacidad. La mayoría de ellos: tiene discapacidad física o cognitiva, es de género masculino, con contrato indefinido, en una jornada completa y que desempeña cargos base, de alto requerimiento de mano de obra.

Como resultado de la investigación, existe una correlación positiva entre inclusión laboral de PeSD y un menor índice de rotación. Se presenta menor inasistencia (por licencias médicas o ausentismos), con índices que dan cuenta de una baja en la rotación laboral de 77% en PeSD versus los colaboradores sin discapacidad, y una tasa de ausencia menor en un 20%. Se debe recordar que este resultado fue encontrado en todas las organizaciones que realizan inclusión de PeSD, independiente de su giro, tamaño, localización, etc.

A pesar de los resultados, el estudio deja abierta algunas interrogantes a distintos niveles (organizacional, estatal o de la sociedad civil), pero lo importante es señalar que el cambio de paradigma en torno al rol productivo de las personas en situación de discapacidad está ocurriendo, y este estudio espera contribuir a ese objetivo.

**Palabras claves:** gestión de la diversidad, medición de impacto, inclusión laboral, personas en situación de discapacidad, desempeño organizacional.

## 1 INTRODUCCIÓN

La globalización como fenómeno actual y transversal a todas las sociedades y culturas, ha evidenciado la existencia de grupos de población diversos, con necesidades particulares, las que se relacionan con factores tanto personales como contextuales. Estos elementos son los que componen la diversidad como elemento esencial en todo ámbito de la sociedad.

Las empresas no están ajenas a este fenómeno, tratando de aprender a manejar la complejidad derivada de la heterogeneidad, de clientes, proveedores y del mercado laboral, ya que la diversidad tiene caras visibles y evidentes: sexo, raza, procedencia, edad o discapacidad, que componen un primer mapa de diferencias. Algunas de estas variables, hacen de la realidad humana de la empresa una realidad heterogénea, que deben reconocer, validar y gestionar (Castillo & Suso, 2012).

Una de las variables que constituyen la diversidad, es la situación de discapacidad que vive una persona, que se encuentra trabajando en una empresa o que tiene potencial para ser incorporada en la misma.

En el mundo, según datos de la OMS, alrededor del 15% de la población vive con algún tipo de discapacidad, participando y contribuyendo al mundo del trabajo en distintos ámbitos y niveles. Sin embargo, muchas PeSD no siempre tienen la oportunidad de trabajar, pues se ven limitados por numerosas barreras (Organización Internacional del Trabajo, 2002). En Chile, este colectivo representa el 20% de la población adulta (Ministerio de Desarrollo Social, 2015), participando del mundo laboral sólo el 42,8% (Ministerio de Desarrollo Social, 2015), situación que se ve influida por diversos obstáculos, como las dificultades de accesibilidad al entorno y la discriminación basada en prejuicios y estereotipos.

Sin embargo, hay una creciente tendencia de empresas nacionales e internacionales que tienen el interés de revertir este escenario, para que cada vez más PeSD formen parte de sus equipos como colaboradores productivos, en condiciones de trabajo decente, “con libertad, equidad, dignidad y seguridad humana” (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

A pesar de la tendencia señalada, en Chile se desconoce el impacto que tiene la gestión de la diversidad en el desempeño organizacional de las empresas con inclusión, lo cual se evalúa en términos de la relación entre inversión, costos y beneficios finales, tanto para colaboradores como para empleadores, clientes y sociedad.

Por este motivo, el objetivo del presente estudio, es **evaluar el impacto de la gestión de la diversidad en el desempeño organizacional de empresas nacionales, a partir de la experiencia de inclusión laboral de personas en situación de discapacidad, durante los últimos 3 años**. Este impacto está ligado principalmente al desempeño de rotación laboral de los grupos de personas con y sin discapacidad.

Junto con ello, se darán a conocer buenas prácticas en relación a la gestión de la diversidad, entendidas como factores claves para la erradicación de la discriminación laboral, reconociendo capacidades y habilidades por sobre los estereotipos.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Gestión de la diversidad como elemento diferenciador

Las empresas se componen de personas, quienes aportan diversidad desde su interior, entendiendo ésta como características visibles y no visibles que diferencian a personas de manera individual y que tienen un impacto en el comportamiento grupal (Gatica & Ruz, 2014). Las características visibles son de tipo físico, como la raza, la edad y el sexo. Las características no visibles, tienen más relación con aspectos culturales, valóricos y conductuales, tales como el género, la educación, la cultura, la religión, discapacidad, orientación sexual, idioma, etc. Esta diferenciación debe ser considerada para reducir conflictos en su gestión (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, n.d.).

Acciones positivas	
Recursos Humanos	Minorías
	Género
	Razas
	Religiones
	Personas en situación de discapacidad
	Edad
	Nacionalidades
	Culturas

Figura 1: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad

Variadas son las razones – drivers- que motivan a una empresa a hacer algo por esta diversidad inherente e invertir en inclusión, particularmente de PeSD. Algunas se relacionan con ideas de caridad, otras con la promoción de derechos humanos, o con un interés en fortalecer los valores de la organización, mejorar la reputación, o atraer y conservar personas con mucho talento (International Society for Diversity Management, 2007).

Indistintamente de la motivación que exista en cada organización, una de las pocas formas de convertir una actividad de inclusión puntual en una estrategia de negocio sustentable en el tiempo, es ligarla directamente al resultado del negocio - *core business*-. Es decir, se requiere que la empresa visibilice una captura de valor, a través de la **gestión de la diversidad e inclusión**.

De este modo, se entenderá la **gestión de la diversidad** como una “estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización” (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, n.d.), donde el propósito se relaciona con: (i) atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten innovación, (ii) crear un demografía de diversidad interna que coincida con la diversidad de la sociedad en la que se inserta la empresa, (iii) estimular la eficacia empresarial a través de la inclusión de todos sus colaboradores, (iv) crear productos y servicios que atiendan necesidades de clientes con perfiles diversos, (v) interactuar con proveedores diversos para aumentar la eficacia en la cadena de suministros, (vi) potenciar una cultura organizacional que respalde los valores y prioridades de la empresa con necesidades de sus colaboradores, y (vii) brindar programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de sus trabajadores para el desarrollo de su entorno familiar, personal y profesional.

Esta estrategia se fortalece en la medida que la diversidad se establece como elemento diferenciador de una empresa, siendo reconocida y valorada por su cultura organizacional, ya que se considera parte de su identidad, alejando todo comportamiento que sea contrario a esta cultura organizacional que reconoce, valora y respeta a la diversidad, convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva. Por ello, gestionarla de manera adecuada, podría ayudar a tener mayores oportunidades de lograr los objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan los elementos que, según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, son fundamentales para vincular ésta al *core-business* (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, n.d.). Estos elementos giran en torno al capital humano, y tienen que ver con el compromiso corporativo, perfiles de diversidad en RRHH, análisis de barreras, comunicación *feedback*, formación desarrollo de habilidad, programas de inclusión y sensibilización de diversidad. Adicionalmente, de acuerdo al informe *“The Business case for diversity and work / life issues: good practices”*, en un 83% de los casos, empresas de la Unión Europea declararon que las políticas de Diversidad y Conciliación, ligada a todas las componentes de la figura, tienen un impacto positivo en el negocio.



Figura 2: Modelo Gestión de la Diversidad. Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad

Relacionado a lo anterior, y en la práctica, algunas de las vinculaciones entre la gestión de la diversidad y los resultados de negocio se representan en la siguiente figura, donde se espera un mejor resultado del periodo mediante el aumento de los ingresos o ahorros y la reducción de las inversiones o costos. En este sentido, varios sectores del empresariado nacional han reconocido en diversas encuestas de percepciones que sí hay oportunidades concretas para mejorar los resultados de negocio, mediante la contratación de los grupos de diversidad, y en particular de PeSD. Uno de ellos es el “Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad”, donde se presentan percepciones de ventajas de la inclusión, relacionado a mejoras en la productividad o en el clima laboral, entre otros (Organización Internacional del Trabajo, 2013).



Figura 3: Impactos organizacionales relacionados a los proyectos de inclusión. Fuente: Aha! Global Consulting

## 2.2 Inclusión laboral de personas en situación de discapacidad

La inclusión laboral de PeSD es muchas veces el punto de partida para las empresas que desean asumir el desafío de incluir y gestionar diversidad. Más de 150 empresas a nivel nacional cuentan entre sus trabajadores con al menos una persona en situación de discapacidad, siendo la mayoría grandes empresas (43,8%) y el resto medianas y pequeñas (27,7% y 28,5% respectivamente) (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Cuando nos referimos a inclusión de PeSD, debemos definir qué entenderemos por discapacidad. La Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF), adoptada como marco conceptual para el presente documento, tiene una aplicación universal, siendo válida para todas las personas, no sólo para aquellas con discapacidad. Por este motivo, es aceptada como una de las clasificaciones sociales de las Naciones Unidas, ya que considera las Normas para la Igualdad de Oportunidades para las PeSD. Esta clasificación, define la discapacidad, como un término genérico que engloba deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones para la participación, “denota los aspectos negativos de la interacción entre personas con un problema de salud (como parálisis cerebral, síndrome de Down o depresión) y factores personales y ambientales (como actitudes negativas, transporte y edificios públicos inaccesibles, y falta de apoyo social” (World Health Organization, 2011).

En ese sentido, el rol que desempeñan los Factores Contextuales en la situación de discapacidad, tanto individuales como ambientales, es de suma importancia, ya que estos factores interactúan con la condición de salud de la persona, determinando el nivel y extensión de funcionamiento de esa persona. Este aspecto, se vuelve particularmente relevante en el ámbito del trabajo, “donde la discapacidad puede tener una incidencia mínima en la capacidad de trabajar e integrarse en la vida social, o bien entrañar repercusiones graves que hagan necesaria la prestación de un grado considerable de apoyo y asistencia” (Organización Internacional del Trabajo, 2002).

Para las empresas, es interesante emplear a PeSD que a menudo tienen una formación que les permite ocupar algunos empleos específicos. Muchas organizaciones y sus redes — incluidas las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las organizaciones de PeSD — están contribuyendo a facilitar el empleo, la conservación de los puestos de trabajo y las posibilidades de

reintegración de oficio o profesional para este colectivo. Las medidas adoptadas por estas organizaciones incluyen declaraciones de política y la prestación de servicios de asesoramiento y apoyo (Organización Internacional del Trabajo, 2002). No obstante, para lograr la motivación para la inclusión laboral a nivel organizacional, no basta sólo con mencionar de forma nominal los beneficios que esto conlleva para los colaboradores y empleadores, se requieren también datos duros que den cuenta de la oportunidad de generar valor, dando cuenta de la relación concreta que existe entre la gestión de la diversidad y el desempeño organizacional.

En este marco, Aha! Global Consulting ha determinado la importancia de establecer la valorización de los “proyectos de inclusión” o de gestión de la diversidad, que tienen las empresas inclusivas en Chile, ligando factores de capital humano y organizacional a los ingresos, costos (o ahorros) e inversiones requeridas en estos proyectos, determinando si al final de un periodo se registra una captura de valor real con la incorporación de estas iniciativas a la cadena de valor.

### 3 EVALUADO EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CON RESPECTO A LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD

Aha! Global Consulting, en conjunto con Fundación Descúbreme, ha realizado mediciones en terreno de algunos de los impactos que tiene la inversión en gestión de la diversidad, particularmente de la rotación laboral, licencias médicas y ausentismo de PeSD, detectando oportunidades en el desempeño de las organizaciones.

Para este estudio se contempló la medición de los registros de trabajadores de empresas que cuentan o no con PeSD y que realizan o no actualmente alguna gestión de la diversidad. En total, se levantó en terreno la información de 58 empresas, de las cuales, de acuerdo al número de trabajadores existentes en cada una, se compone de un 29% de grandes empresas (con 200 o más trabajadores), 62% pequeñas y medianas empresas (entre 5 y 199 trabajadores) y 9% de micro empresa (hasta 4 trabajadores). Complementariamente, las empresas pertenecen principalmente a los **sectores de comercio, servicios y producción**, donde todas corresponden a empresas privadas, con fines de lucro, presentes en todas las regiones de Chile.

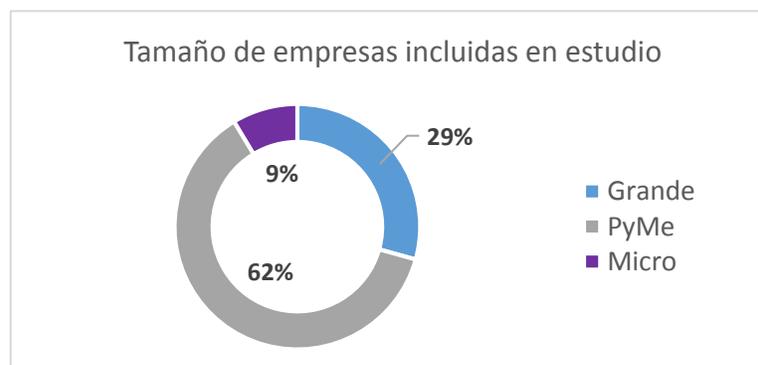


Figura 4: Tamaño de empresas incluidas en el estudio. Fuente: Aha! GC

Así, en terreno se levantaron datos organizacionales de **170 mil colaboradores**, lo que equivale a un 4% de los trabajadores que tienen una relación laboral regida por el código del trabajo (Superintendencia de Pensiones, 2016), que han trabajado en estas 58 empresas durante los últimos 3 años (mediados 2013 a mediados 2016).

### 3.1 Resultados del Estudio: Caracterización demográfica de los colaboradores

La base de medición de 170 mil colaboradores registrados corresponde a aquellos que han trabajado en los últimos 3 años (independiente de su fecha de ingreso, desde el inicio de la empresa). De esta base, a junio de 2016 hay un total de 59 mil colaboradores que se encuentran trabajando en las empresas medidas (categoría de trabajadores activos). El resto de los 111 mil trabajadores está desvinculado de la empresa (categoría de inactivo) ya sea por renuncia voluntaria, despido, etc., y esta desvinculación fue entre 2013-2016.



Figura 5: Status de Colaboradores activos entre 2013-2016, a junio de 2016. Fuente: Aha! GC

De los casi 59 mil trabajadores activos, 320 personas presentan algún grado de discapacidad, conformando en promedio el 0.5% del total, lo cual está por debajo de la proyección del 1% de cuota, que establece el actual proyecto de ley para la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad. Este porcentaje existente de 0.5% de personas en situación de discapacidad varía individualmente por empresa de gran tamaño entre un 0% hasta un 2.2%.



Figura 6: Status de Colaboradores en situación de discapacidad activos, a junio de 2016. Fuente: Aha! GC

Con respecto al **análisis de género**, del total de colaboradores activos a junio 2016, un 60% son mujeres y un 40% son hombres. Sin embargo, en el caso de los colaboradores que presentan alguna condición de discapacidad, esta proporción se invierte, siendo 35% mujeres y 65% hombres.

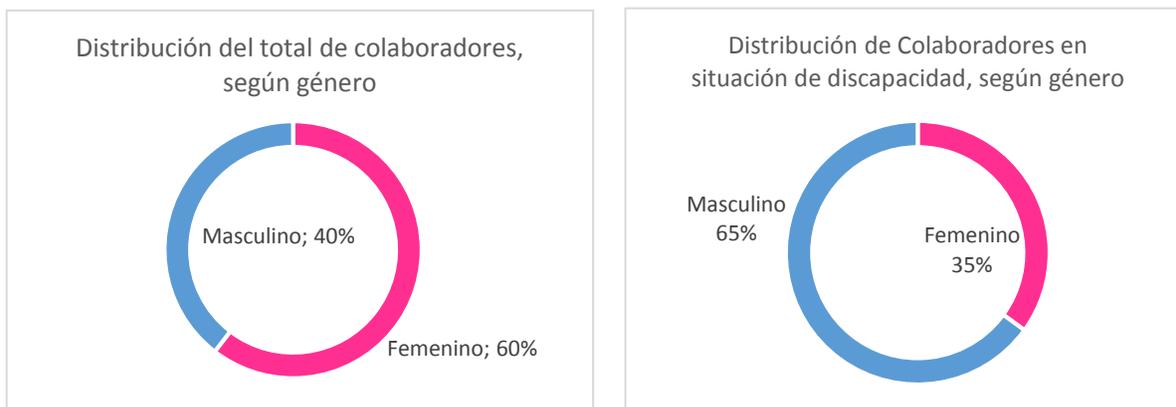


Figura 7: Comparación de distribución de total de colaboradores y colaboradores en situación de discapacidad, según género. Fuente: Aha! Global Consulting.

Esta información de la predominancia de la contratación de personas en situación de discapacidad de género masculino presenta la misma tendencia estimada en la ENDISC II, donde se da cuenta que del total de PeSD que participan en el mercado laboral, alrededor del 57% es de género masculino, versus un 43% de género femenino.

De los **tipos de discapacidad** presente en las empresas medidas, se registra que la mayoría de los colaboradores tiene **discapacidad física (40%), cognitiva (28%) y auditiva (13%)**. La información completa está indicada en figura 8.

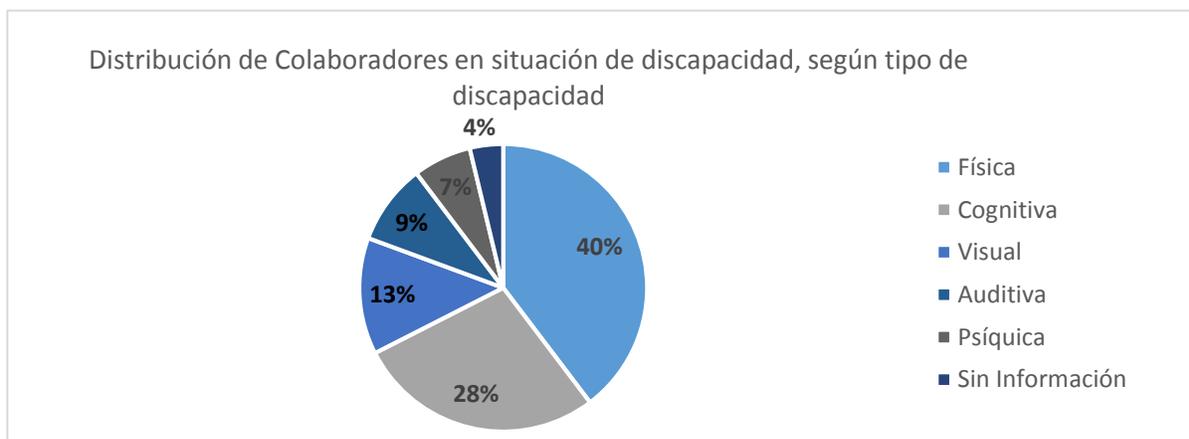


Figura 8: Distribución de colaboradores en situación de discapacidad, según tipo de discapacidad. Fuente: Aha! GC.

Por otra parte, en el análisis de **edad** de los colaboradores, se ha evidenciado que los que presentan situación de discapacidad tienen un comportamiento similar al de grupo sin discapacidad, estando la mayoría de las personas bajo el tramo de 39 años (62% para PeSD).

El gráfico (Figura 9) contrasta con la información de censo disponible con respecto a personas en situación de discapacidad. De acuerdo al ENDISC II, el mayor porcentaje de adultos en situación de

discapacidad se encuentra en un segmento de edad de 60 años o más; sin embargo, cuando se considera a las de personas que participa en el mercado laboral, el rango predominante corresponde al de 45 a 59 años.

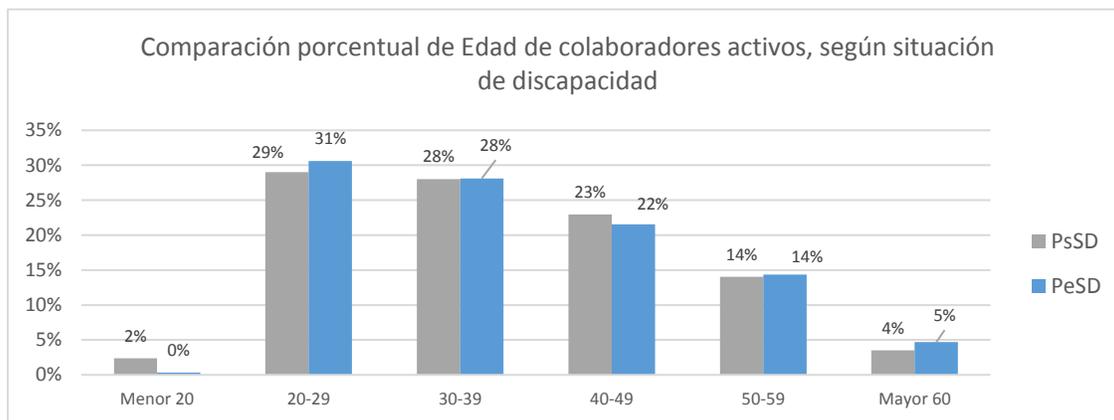


Figura 9: Comparación edad de colaboradores, según situación de discapacidad. Fuente: Aha! GC.

En cuanto al **nivel educacional** de las personas registradas, se advierte que de la mayoría de las personas en situación de discapacidad tienen un nivel educacional de enseñanza media (69%) y que el porcentaje que alcanzó estudios superiores universitarios es cerca del 2%, versus el 5% de personas sin situación de discapacidad.

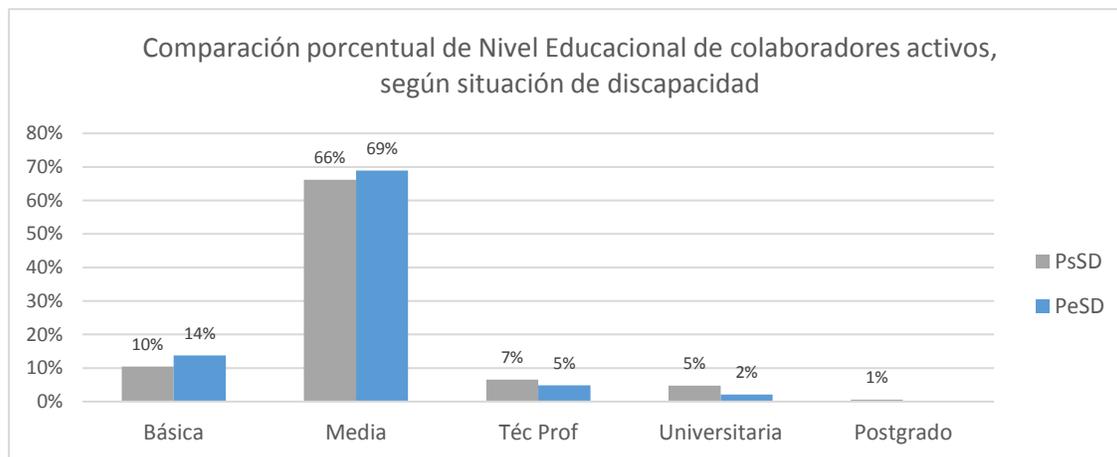


Figura 10: Comparación nivel educacional de colaboradores, según situación de discapacidad. Fuente: Aha! GC.

Comparando esta información con la disponible de la encuesta nacional ENDISC II, se evidencia algo similar, donde la mayoría de los adultos en situación de discapacidad que participan en el mercado laboral ha alcanzado un nivel de enseñanza media incompleta y completa.

En relación al **tipo de contrato** desempeñado por los colaboradores, se registra que el 86% de las personas sin situación de discapacidad tiene contrato indefinido, versus 97% de los colaboradores que tienen discapacidad, lo que da cuenta que en las empresas que se realiza inclusión, tienen un trabajo más estable que su contraparte sin discapacidad, donde las PeSD ya han pasado las pruebas correspondientes de contratación a plazo, desempeñando un buen trabajado y adquiriendo un tipo

de contrato indefinido. Este dato contrasta con la encuesta nacional ENDISC II, que arroja que cerca del 74% de la población adulta con discapacidad asalariada, tiene este tipo de contrato indefinido.



Figura 11: Porcentaje colaboradores contrato indefinido, según situación de discapacidad. Fuente: Aha! GC.

Con respecto a la caracterización demográfica de los colaboradores, al relacionar la variable de **jornada laboral**, se observa que ambos grupos de personas sin y con discapacidad tienen un porcentaje similar de jornada completa de 180 horas mensuales, con un 84% y un 79% respectivamente. El resto de los trabajadores se desempeña en jornadas parciales, siendo 40 y 80 horas mensuales otras de las jornadas tipos verificadas al interior de las empresas.

Un análisis interesante se obtiene al analizar la variable de **tipo de cargo** ejercido por los grupos de personas sin y con discapacidad. Para este indicador, se observaron los niveles de jerarquía extremos, de nivel organizacional base y superior. Para el caso de los niveles bases del rango de jerarquía (es decir, aquellas funciones más operativas de trabajador directo y sin personal a cargo), se han definido 3 categorías Base 1, 2 y 3. Para el caso de niveles superiores de jerarquía organizacional, se definen 3 tipos de cargo superiores (Superior 1, 2 y 3, donde se encuentran cargos profesionales, de supervisión gerencial o ejecutivo). En este escenario, se evidencia que mientras los cargos bases representan el 80% de los cargos desempeñados por personas sin discapacidad, en el caso de las PeSD corresponde al 90%. Esto se complementa con los cargos de supervisión, donde en el caso de PsSD es el 11% versus el 5% de PeSD.

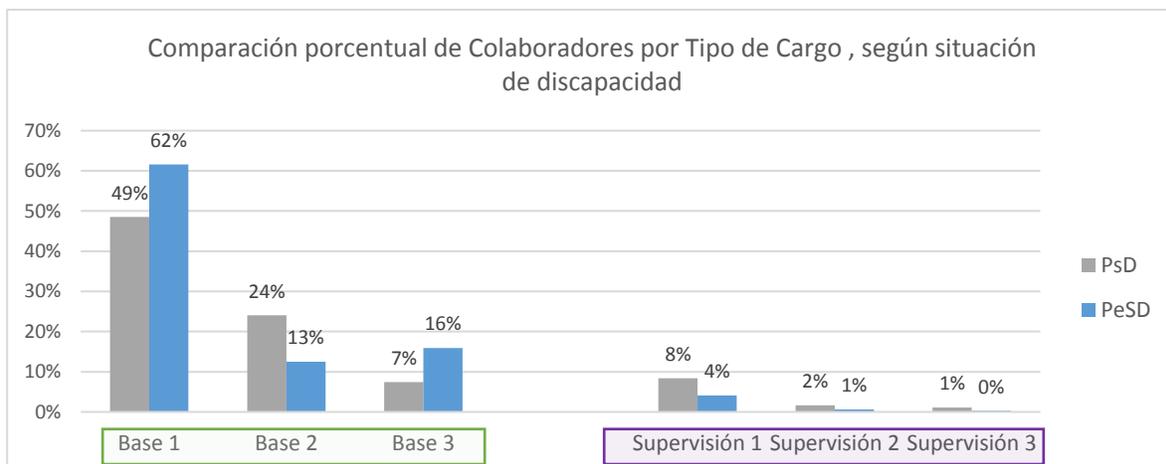


Figura 12: Porcentaje colaboradores por tipo de cargo, según situación de discapacidad. Fuente: Aha! GC.

Lo anterior quiere decir que, en las empresas registradas, se identifica que las personas en situación de discapacidad son asignados a cargos de baja responsabilidad y supervisión, y que los casos donde alcanzan un cargo de gerente o ejecutivo es muy por debajo de la proporción de todas las empresas, dejando una oportunidad mejora en ámbito de inclusión de trabajadores de mayor calificación.

### 3.2 Resultados del Estudio: Índices de Rotación Laboral

Para establecer el valor del indicador de rotación laboral a nivel de todas las industrias y empresas, se homologó la siguiente fórmula en todas las mediciones<sup>1</sup>:

$$Rotación_i = \frac{(Salidas_i)}{Colaboradores\ final_i}$$

Donde:

*Salidas<sub>i</sub>*: Es el total de colaboradores desvinculados (por renuncia o por despido) en el año *i*

*Colaboradores final<sub>i</sub>*: Es el total de colaboradores que están activos en la(s) empresa(s) al final del año *i*

Adicionalmente, para dar más valor al indicador de rotación, se separó la información en dos partes. La primera relaciona a la rotación total de trabajadores, incluyendo a personas activas y desvinculadas, cuya desvinculación fuera motivada por razones de la empresa o del trabajador (despidos o renunciaciones, en su mayoría, respectivamente). La segunda parte se relaciona solamente a aquellos trabajadores activos y a los que renunciaron voluntariamente (no se consideran despidos). A esta segunda parte, se ha denominado Rotación No Deseada de la empresa (de aquí en adelante Rotación No Deseada), y es la que se detallará en los resultados, pues se evidencia que en cada empresa la preocupación última de la gestión del capital humano es retener a este grupo de trabajadores, que renuncia voluntariamente (versus lo que son despedidos, que tienen una relación más directa con un desempeño de menor nivel)<sup>2</sup>.

De esta manera, para la rotación no deseada, se clasificó en cada empresa la rotación promedio para los grupos de trabajadores sin y con situación de discapacidad, comparándolas entre sí, a lo largo de los años 2013 a 2016.

En resumen, este índice de rotación fue de un 27% de rotación anual promedio para las personas que no tienen discapacidad; mientras que, en los grupos comparativos de personas en situación de discapacidad, el índice se reduce a un 6%.

<sup>1</sup> De esa manera, se obtuvo el indicador para cada uno de los años, desde el 2013 al 2016, donde el último periodo se proyecta según la mejor tendencia, entre proporción de año respecto a datos a junio o promedio de los 3 últimos años.

<sup>2</sup> Se subraya que la Rotación Total siempre va a ser mayor que la Rotación No Deseada.

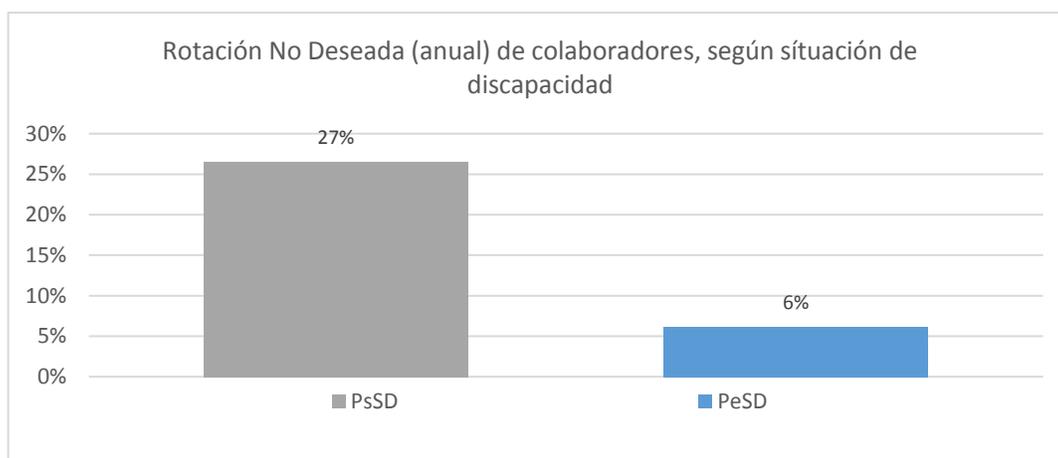


Figura 13: Rotación Laboral no deseada (anual), según situación de discapacidad. Fuente: Aha! GC

Esta reducción promedio representa una reducción del 77%, favorable para los colaboradores en situación de discapacidad, y no fue observada sólo a nivel global de industria o de grupo de empresas, sino que se registró menor rotación del grupo de PeSD para cada una de las empresas medidas, registrándose rangos de mínimo 50% de disminución comparativa, hasta un máximo de un 83% menos de rotación.

	Mínimo	Promedio	Máximo
Reducción de rotación laboral PsSD versus PeSD	50%	77%	83%

Es posible agregar, además, que se ha realizado el mismo análisis de acuerdo a empresa, año de medición y familias o categorías de cargos, encontrándose siempre resultados favorables para el caso de personas en situación de discapacidad, con menores índices de rotación.

**¿Qué implica que la persona en situación de discapacidad en una empresa tenga menor rotación?**

Implica eficiencia en la gestión de recursos. Esta eficiencia se calcula de los recursos tangibles e intangibles involucrados en los procesos de salida de un empleado, así como de la búsqueda de su vacante, su proceso de reclutamiento y selección, hasta la fase de normalidad en la incorporación de la persona, que alcanza niveles de productividad similares a su antecesor. Este ahorro o reducción de costos varía de acuerdo al tipo de empresa y sus políticas y procedimientos propios de reclutamiento y selección, así como según el tipo de cargo que queda vacante, pero que pueden variar en promedio entre un 40% y un 200% del salario bruto mensual del trabajador.

### 3.3 Resultados del Estudio: Índices de licencias médicas y ausentismo

Con respecto a las licencias médicas y ausentismo, se obtuvieron resultados similarmente positivos para las comparaciones entre grupos de personas sin y con discapacidad. Así, en el mismo periodo de tiempo, se analizaron los días faltados de cada trabajador, ya hubiese sido por alguna enfermedad respaldada mediante una licencia médica o un día de inasistencia declarada mediante una formalización de ausentismo justificado o no justificado.

Como resultado, se identificó que las personas sin discapacidad faltan anualmente, en promedio, 14.5 días; mientras que las personas en situación de discapacidad faltan en promedio 11.5 días (20% menos al año). Al igual que en el caso de rotación laboral, se realizó una sub-separación entre empresas y tipos de cargos, encontrándose en promedio la misma tendencia.

En términos de impacto económico, al igual que rotación, un promedio de ganancia de días laborales efectivamente trabajados de 3 días por persona al año, reporta a la empresa un beneficio significativo, que varía de acuerdo al tipo de cargo principalmente.

Por todo lo anterior, los resultados relacionados a rotación laboral, licencias y ausentismos, permiten demostrar con números, que se elimina una barrera constante a interior de las empresas: el prejuicio que las personas en situación de discapacidad no duran en sus trabajos, renuncian, y se enferman más o faltan más.

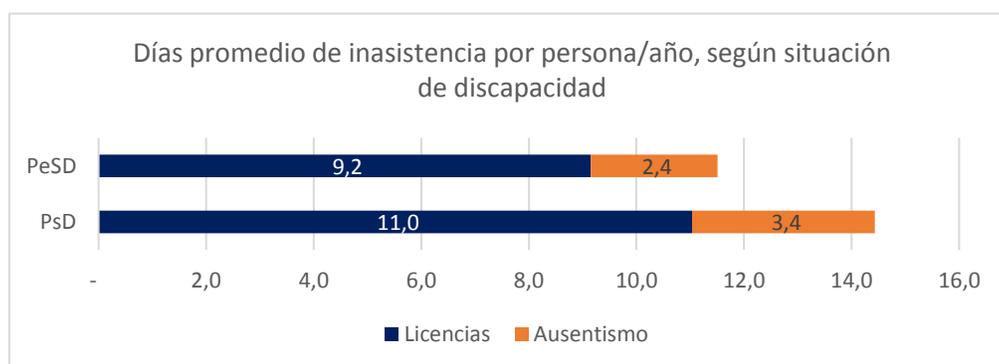


Figura 14: Días promedio de inasistencia por persona por año, según situación de discapacidad. Fuente: Aha! GC.

### 3.4 Resultados del Estudio: Análisis de Factores Críticos de Éxito

Si bien los resultados expuestos en los puntos anteriores son consistentes y concretos a lo largo de todo tipo de cruce de variables y distintos análisis, al reconocer las características de la gestión de la diversidad de cada empresa, no hay una receta de qué hacer para mejorar resultados o de éxito en el proyecto de inclusión. Pero sí se reconoce que, al menos en las empresas registradas en este estudio, la inclusión de personas en situación de discapacidad es gestionada y se invierten recursos en su proceso, pasando de contrataciones puntuales a un esquema más organizacional.

En este ámbito, parte de las mejores prácticas observadas van a ser contextualizadas y evaluadas en los siguientes párrafos, en el marco metodológico del modelo de la “Cadena de Valor de Diversidad e inclusión” (Monks, 2007)

La cadena de valor de diversidad e inclusión

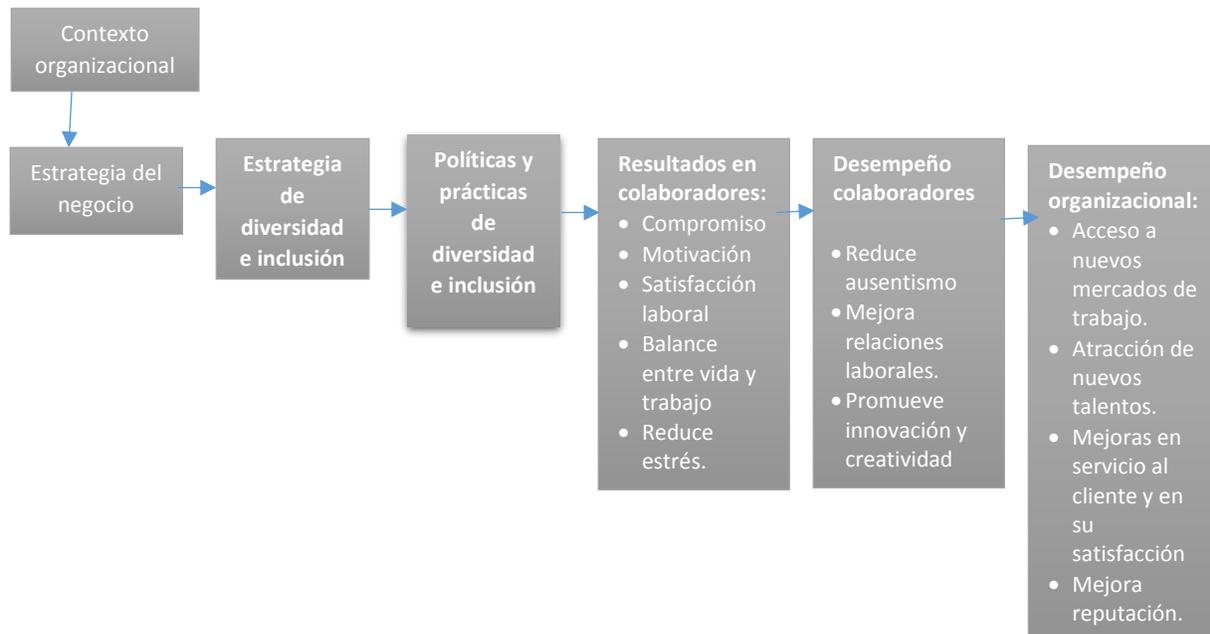


Figura 15: The Equality-Diversity Value Chain. Fuente: The Business Impact For Equality and Diversity

• **Estrategia del negocio y Estrategia de diversidad e inclusión**

En primer lugar, como se ha indicado anteriormente, las prácticas y proyectos de diversidad e inclusión deben estar ligadas al negocio, y para ello, uno de los puntos principales, es que la importancia y urgencia de estas temáticas deben venir arraigadas desde los primeros niveles jerárquicos de la organización, es decir, un compromiso asumido desde la alta gerencia, que puede ser ejecutado desde otras áreas (como RSE o RRHH), pero liderado y planificado estratégicamente por la primera línea de gerencia.

Adicionalmente, lo anterior adquiere un nivel de estrategia de negocio, que debe ser cruzado con los valores, misión y visión de la empresa, y que debe ser un plan con objetivos medibles y reconocidos.

Alguna de las primeras observaciones a realizar, por el nivel de la alta gerencia es determinar por qué es mejor para la organización hacer inclusión, seguido por un levantamiento real de la información de los trabajadores existente al interior de la empresa, y su censo dentro de las clasificaciones de discapacidad y un análisis de las condiciones que cada área tiene para recibir y permitir el libre desarrollo de personas con distintas situaciones de discapacidad (como infraestructura accesibilidad universal, procedimientos de emergencia, etc.).

Adicionales líneas de trabajo posteriores se relacionan a los otros grupos líderes de opinión, como ciertos trabajadores, mandos medios o sindicatos, por ejemplo. En este marco, la planificación también debe hacerlos parte del proceso y de las responsabilidades.

- **Políticas y Prácticas de diversidad e inclusión**

Con respecto a las prácticas de diversidad e inclusión, se observó que la mayoría de las empresas cuenta con una política de Diversidad e Inclusión, sin embargo, no todas las empresas interactuaban con esta herramienta comúnmente, sino que había sido desligada del plan de acción. Por ello, una de las recomendaciones en este ámbito es realizar este tipo de iniciativas de manera comprometida y realista, estableciendo compromisos y bajadas al resto de la organización. Entre las bajadas, se observaron capacitaciones, cambio en procedimientos de la cadena de valor, programas de mentoría, etc. Se recomienda que estas prácticas sean diseñadas e implementadas con ayuda e involucramiento de los colaboradores (consensuado y no impuesto)

Otras prácticas relevantes que fueron visualizadas con este estudio, es que no existe un tipo de plan o proyecto de inclusión, sino que todos tienen necesidades asociadas a la cadena de valor de la empresa. Sin embargo, uno de los factores comunes reconocidos, es que las empresas suelen relacionarse y hacer acuerdos colaborativos con organizaciones expertas en temáticas de inclusión, como organizaciones de y para personas en situación de discapacidad, o consultoras de diversidad e inclusión, o se relacionan con empresas pares que ya han pasado por procesos similares previamente.

- **Resultados y desempeño en Colaboradores**

Los resultados de mejor desempeño de colaboradores no se dan de manera automática por contratar a una persona de algún grupo de diversidad, como en situación de discapacidad, sino que la línea de gerencia debe otorgar los espacios para que la persona se pueda desarrollar al interior de la organización, al igual que cualquier otro trabajador. Así, los índices asociados de compromiso, innovación, motivación, sólo podrán verse reflejados individual y grupalmente en equipos que permitan y valoren la diversidad al interior de la empresa.

- **Desempeño Organizacional**

Con respecto al último punto de desempeño organizacional, una de las prácticas más importantes observadas es involucrar indicadores de gestión relacionados a la diversidad, que sean transversales a lo largo de toda la estructura de la empresa, de manera de entender y reconocer cuáles son los esfuerzos, tiempo y resultados obtenidos. Estas mediciones pueden ser a través de encuestas, estadísticas, tableros de control de gestión, datos de satisfacción de cliente, etc.; y deben ser periódicas y evolucionar de acuerdo a la empresa.

#### **4 CONCLUSIONES: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Sin duda, la diversidad e inclusión laboral ha sido un tema que se ha puesto en la palestra en los últimos años, dando espacio a las organizaciones para tocar el tema, conversarlo e incluso hacer algo al respecto. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de una organización por hacer este tema real y sostenible, los resultados ligados al éxito de estas iniciativas atienden a distintas estrategias de diseño e implementación, que no son receta. Así, la gestión de la diversidad e inclusión llega a parametrizar y dar un marco de acción a este tipo de iniciativas, que impactan el desempeño organizacional, siendo importante reconocer el cambio y estar preparados para su intervención.

Este estudio ha querido dar un marco a este reconocimiento de impactos y evaluar algunos de ellos, ligados a la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad y su vinculación con los efectos organizacionales de índices de capital humano, que en particular apuntan a la rotación laboral y licencias médicas y ausentismos.

La primera etapa del estudio involucró una caracterización demográfica de los colaboradores relacionados con las 58 empresas medidas. Los colaboradores en situación de discapacidad presente en este análisis fueron 320 colaboradores activos a junio 2016, correspondientes en su mayor a personas en situación de discapacidad física o cognitiva, con predominancia del género masculino, con un rango de edad marcado por personas entre 20 y 39 años, que ha terminado la educación media. De estos colaboradores, casi su totalidad tiene un trabajo con contrato indefinido, en una jornada completa y desempeña cargos base, de alto requerimiento de mano de obra.

En una segunda etapa, se midieron los indicadores planteados. Como resultado de la investigación, es posible concluir que existe evidencia de correlación positiva entre inclusión laboral de personas en situación de discapacidad y un mejor desempeño organizacional dado por los índices de menor rotación laboral y menores inasistencias (por licencias médicas o ausentismos). Esto implica que ocurre un mejor desempeño de estos trabajadores y una mejora en el resultado del negocio. Así, se encontraron índices que dan cuenta de una baja en la rotación laboral de 77%, de PeSD versus los colaboradores sin discapacidad, y una tasa de ausencia menor en un 20%. Se debe recordar que este resultado fue encontrado en todas las organizaciones que realizan inclusión de PeSD, independiente de su giro, tamaño, localización, etc. Pese a lo anterior, éste no es un resultado mágico, sino que es un impacto de un denominador común relacionado a la gestión de la diversidad e inclusión.

Finalmente, se establecieron factores críticos de éxito de estos resultados, donde se dieron a conocer prácticas comunes entre las empresas analizadas.

No obstante a lo indicado, el estudio deja abierta algunas interrogantes a distintos niveles (organizacional, estatal o de la sociedad civil), como que a pesar que hay rubros con alta contratación de mujeres y en un país donde la mayoría de las PeSD son mujeres: por qué predomina la contratación de hombres eSD; o por qué los índices de contratación de PeSD con estudios superiores es tan baja y no contempla una proporción jerárquica balanceada, versus el resto de la organización que no presenta discapacidad.

Sin duda, todas estas preguntas y muchas otras, necesitan ser abordadas y respondidas, pero lo importante es señalar que el cambio de paradigma en torno al rol productivo de las personas en situación de discapacidad está ocurriendo, y este estudio espera contribuir a ese objetivo.

## 5 REFERENCIAS

International Society for Diversity Management. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. Obtenido de Manual de Formación en Gestión de la Diversidad: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>

Castillo, M., & Suso, A. (2012). *La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Unión Europea Fondo Social Europeo y Fundación ONCE.

Gatica, & Ruz. (2014). *Gestión de la Diversidad en Chile: Un Estudio Exploratorio*. Santiago, Chile: Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Economía y Administración. Universidad de Chile.

Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. (s.f.). *De Igualdad de Oportunidades a Inclusión de la Diversidad*. Obtenido de <http://www.iegd.org/spanish800/quees.htm>

Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad – ENDISC II*. Santiago: INE.

Monks, K. (2007). *The Business Impact of Equality and Diversity. The International Evidence*. National Centre for Partnership & Performance.

Organización Internacional del Trabajo. (2002). *Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

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

Superintendencia de Pensiones. (Septiembre de 2016). *Informe Mensual*. Obtenido de Seguro de Cesantía: [http://www.safp.cl/portal/prensa/579/articles-11065\\_informe.pdf](http://www.safp.cl/portal/prensa/579/articles-11065_informe.pdf)

World Health Organization. (2011). *World Report on Disability*. Obtenido de [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf)