



EL VALOR DE LA DIVERSIDAD: IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL



Copyright © AHA Inclusión 2016.

La información contenida en este documento es de propiedad de AHA Inclusión y ha sido elaborado con la colaboración de 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@ahainclusion.com

AHA Inclusión

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), personas de 60 o más años (personas mayores) y migrantes, durante los últimos 3 años. En consecuencia, no se presentan resultados en relación a otras poblaciones de este segmento como lo son, personas de distintas generaciones, 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 los grupos indicados, detectando oportunidades de desempeño de las organizaciones de forma concreta.

En este análisis, 59 mil colaboradores están activos a junio 2016. De ellos, 320 se encuentran en situación de discapacidad (0.5%), donde la mayoría presenta discapacidad física o cognitiva; 2 mil son personas mayores (3.5%) y mil son migrantes (1.9%). Para los grupos de diversidad, en su mayoría la persona que los caracteriza 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 y un menor índice de rotación para los grupos de diversidad. Se presenta menor inasistencia (por licencias médicas o ausentismos), con índices que dan cuenta de una baja en la rotación laboral entre el 60% (personas mayores) y un 77% (PeSD) versus los colaboradores sin diversidad, y una tasa de ausencia menor, entre un 20% (PeSD) y un 46% (persona mayor). Se debe indicar que este resultado fue encontrado en todas las organizaciones que realizan inclusión, independiente de su giro, tamaño, localización, etc.

A pesar de los resultados, el estudio deja abierta algunas interrogantes a distintos niveles, pero lo importante es señalar que el cambio de paradigma en torno al rol productivo de las personas de los grupos de diversidad medidos 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, personas mayores, migrantes, 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).

En Chile, la Ley Antidiscriminación 20.609 del año 2012 (más conocida como la Ley Zamudio), establece la identificación de al menos quince dimensiones que pueden ser usadas para diferenciar un grupo de personas de otro, o grupos que constituyen diversidad: dimensión de “raza o etnia, nacionalidad, situación socioeconómica, idioma, ideología u opinión política, religión o creencia, sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, sexo, orientación sexual, identidad de género, estado civil, edad, filiación, apariencia personal y enfermedad o discapacidad”.



Figura 1: Dimensiones de Diversidad. Elaboración de AHA Inclusión, basado en Ley 20.609

En la actualidad, en Chile la variable de mayor preocupación al interior de las empresas, es la que constituyen la diversidad de personas en situación de discapacidad, personas mayores o migrantes, que se encuentran trabajando en una empresa o que tiene potencial para ser incorporada en la misma. Lo anterior atiende a las barreras que deben enfrentar estos grupos en el acceso y participación del mercado laboral.



1.1 Personas en situación de discapacidad, personas mayores y migrantes

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). Adicional a ello, el salario de las personas en situación de discapacidad que están activas es, en promedio, un 30% menos que las personas sin discapacidad; comportamiento transversal, sin importar género, grado de discapacidad, u otro. La situación laboral de las PeSD, se ve influida en general por diversos obstáculos, como las dificultades de accesibilidad al entorno, la discriminación basada en prejuicios y estereotipos o el simple desconocimiento de las personas al interior de las empresas.

Por el lado de las personas mayores, en Chile el 16.7% de las personas tienen 60 o más años, donde el 57% son mujeres y el 43% hombres (CASEN, 2103). De acuerdo al estudio de la Universidad de Santiago y a las conclusiones que obtiene en base a la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (NENE) 2014, se indica que a medida que aumenta la edad de las personas y se acerca la edad de jubilación, las personas tienden a ejercer un negocio propio, quedando un 38.1% de hombres mayores y un 16.2% de mujeres mayores en la figura de empleado de alguna empresa (incluye empleado de casa particular) (Universidad de Santiago de Chile, 2016). En este mismo estudio, se plantea que las personas en torno a los 50 años en adelante ya presentan dificultades para reinsertarse en el mercado laboral, ya sea por una brecha de habilidades, competencias o uso de tecnología, y que cerca del 90% de los puestos disponibles para personas mayores, corresponden a cargos de mediana o baja calificación.

Finalmente, en torno a la población de distinto país de origen, o migrante, diversas fuentes indican que la población migrante en Chile es del orden del 3%. En general, de acuerdo a datos del Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, la población extranjera que ha llegado al país, corresponde a personas con mayor escolaridad (12.6 años versus 10.7 del promedio chileno) y con alto porcentaje de actividad laboral con un 72% de personas ocupadas versus 53% de chilenos (lo mismo con personas que se auto-emplean). En un país que se ha suscrito a convenciones internacionales de protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares, se establecen principios de derecho a contratos de trabajo escrito, con las mismas condiciones de sueldo, horario, descanso y otros, estudios han constatado inequidades en el mercado laboral, donde por ejemplo el 35% de los trabajadores extranjeros de una región de Chile manifiestan que trabajan sin la firma de un contrato (Rojas & Silva, 2016).

Pese a todo lo anterior, hay una creciente tendencia de empresas nacionales e internacionales que tienen el interés de revertir este escenario, para que cada vez más PeSD, migrantes y personas mayores 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), acortando la distancia de inequidad que como sociedad hemos generado en los distintos espacios de trabajo.

A pesar de la tendencia señalada, en general en Chile se desconoce el primordial derecho al trabajo de todas las personas. Al interior de las empresas, se desconoce también 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 ello, para una persona al interior de una organización, es desconocida la razón de por qué debería hacer inclusión dentro del equipo de trabajo, dejando la mayor parte del tiempo, la mirada de la inclusión como responsabilidad de áreas de recursos humanos o de responsabilidad social empresarial (RSE), ligada a un argumento de caridad, oportunidades de integración de un programa de filantropía o buenas intenciones.

Por este motivo, lo que propone este estudio es dar cuenta de las ventajas que obtiene una empresa al incorporar la diversidad, de plantear una oportunidad de negocio y una captura de valor. En particular, 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 grupos de diversidad, durante los últimos 3 años**. Este impacto está ligado principalmente al desempeño de rotación laboral de cada grupo.

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 2: 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 los grupos señalados. 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.

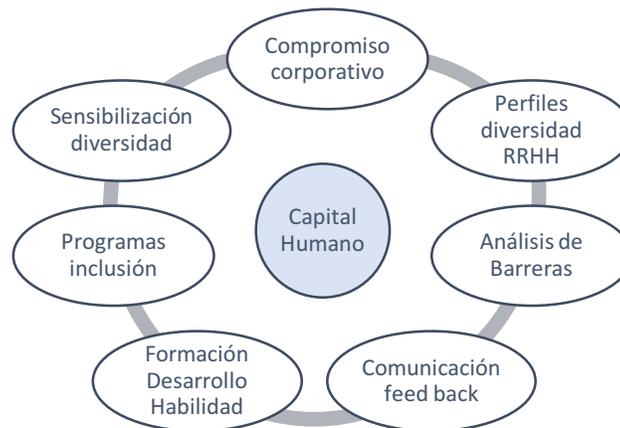


Figura 3: Modelo Gestión de la Diversidad. Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad

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 4: Impactos organizacionales relacionados a los proyectos de inclusión. Fuente: AHA Inclusión



2.2 Inclusión laboral de grupos de diversidad

En el mundo de la inclusión laboral, quizás el grupo más reconocido e identificado dentro de programas o de iniciativas, es el de las PeSD. 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).

En relación a los grupos de PeSD, personas mayores y migrantes, para las empresas, es interesante emplear a personas de estos grupos de diversidad, 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 los grupos de diversidad — 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 evidencien 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 Inclusión 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

AHA Inclusión, 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, personas mayores y migrantes, 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 programas de inclusión 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.

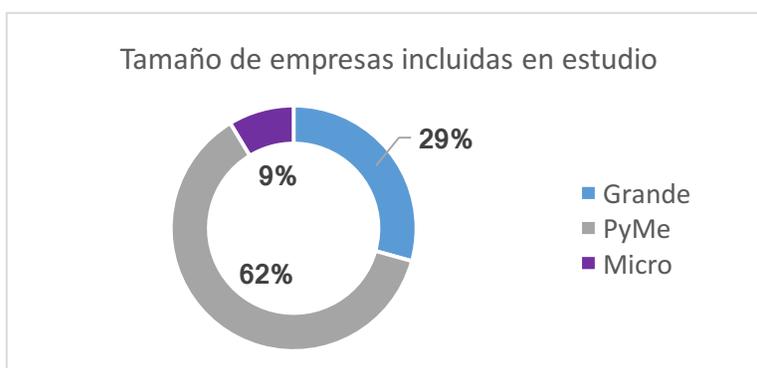


Figura 5: Tamaño de empresas incluidas en el estudio. Fuente: AHA Inclusión

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 6: Status de Colaboradores activos entre 2013-2016, a junio de 2016. Fuente: AHA Inclusión

De los casi 59 mil trabajadores activos, 320 personas presentan algún grado de discapacidad, conformando en promedio el 0.5% del total. Este porcentaje de personas en situación de discapacidad varía individualmente por empresa de gran tamaño entre un 0% hasta un 2.2%. Con respecto a las personas mayores, éstas son cerca de 2 mil personas, representando el 3.5%. El grupo de migrantes constituye el 1.9% de colaboradores, con mil personas.

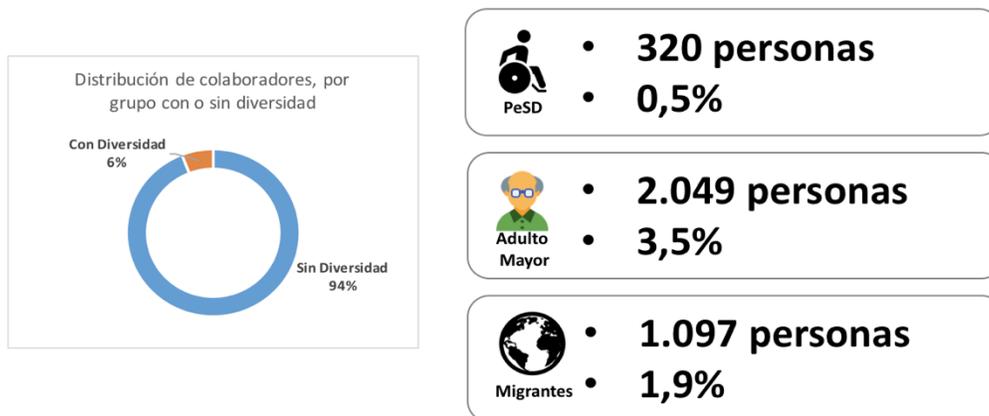


Figura 7: Status de Colaboradores de grupos de diversidad, a junio de 2016. Fuente: AHA Inclusión

Este dato de composición de grupos de diversidad, da cuenta que los focos de interés de este estudio pertenecen a un segmento minoritario, en el que sigue pendiente por parte de las empresas la inclusión laboral. En particular, el grupo de personas en situación de discapacidad se ve reflejado en una proporción más baja al esperado 1% que es porcentaje de cuota mínimo proyectado para una legislación en Chile. Por el lado de las personas mayores, el índice de 3.5% es bajo también si se considera que la población en Chile está envejeciendo rápidamente y se espera que durante el cierre de esta década la población de adultos mayores iguale a la de infantes y jóvenes (20% por lado). En ese marco, es de suponer que se requerirá mantener las actividades laborales de la población, en orden de mantener equilibrio económico familiar y estatal del país. Por último, el sector de inmigración es el que más logra acercarse a la condición social de representación, donde el 1.9% es cercano al 2.7% de personas de origen extranjero que se proyecta que hay en Chile actualmente.

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 y personas mayores, esta proporción se invierte (35% y 46% mujeres, 65% y 54% hombres, respectivamente).

El caso de género de personas en situación de discapacidad trabajando, con predominancia 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.

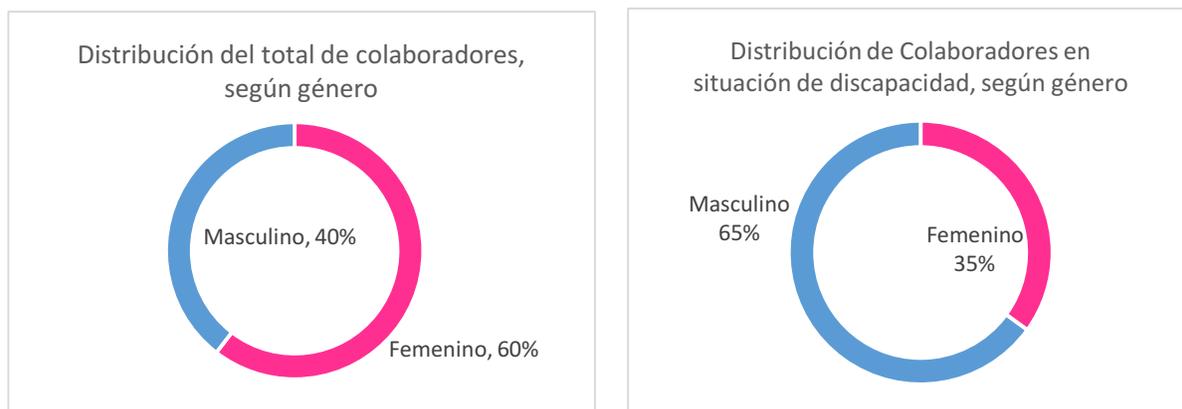


Figura 8: Comparación total de colaboradores versus en situación de discapacidad, según género. Fuente: AHA

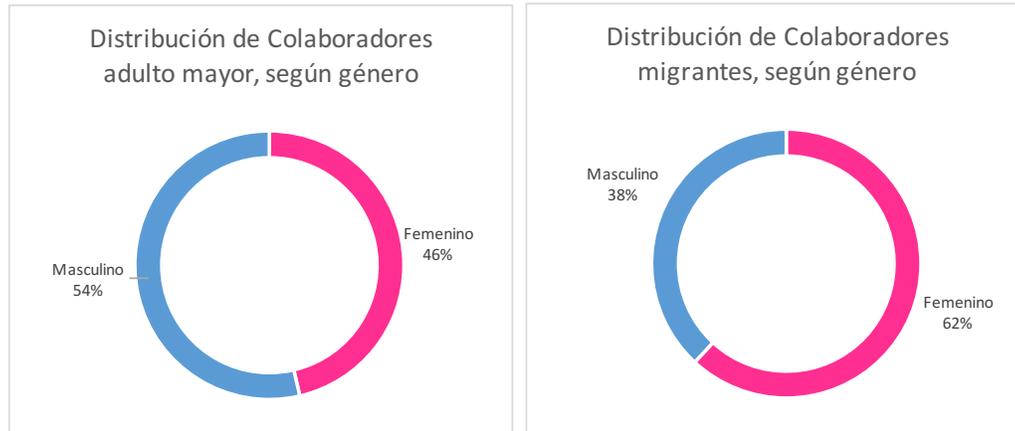


Figura 9: Distribución de colaboradores mayores y migrantes, según género. Fuente: AHA Inclusión

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 la siguiente figura.

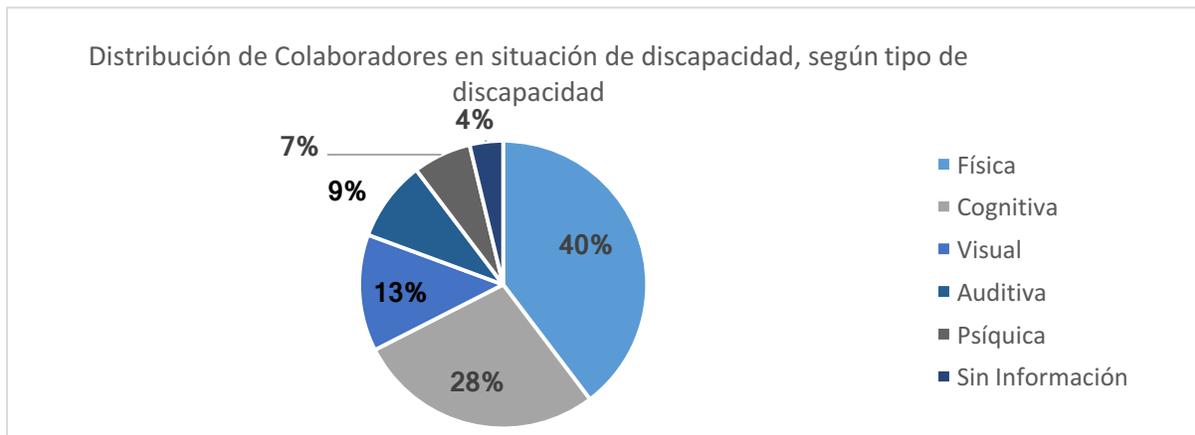


Figura 10: Distribución de colaboradores en situación de discapacidad, según tipo de discapacidad. Fuente: AHA Inclusión.

Por otra parte, en el análisis de **edad** de los colaboradores, se ha evidenciado que los grupos de diversidad tienen un comportamiento similar al de grupo sin diversidad, estando la mayoría de las personas bajo el tramo de 39 años (59% para PeSD y 57% en el caso de migrante). Las personas mayores representan rango etario entre 60 y 82 años.

El gráfico (Figura 10) 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.

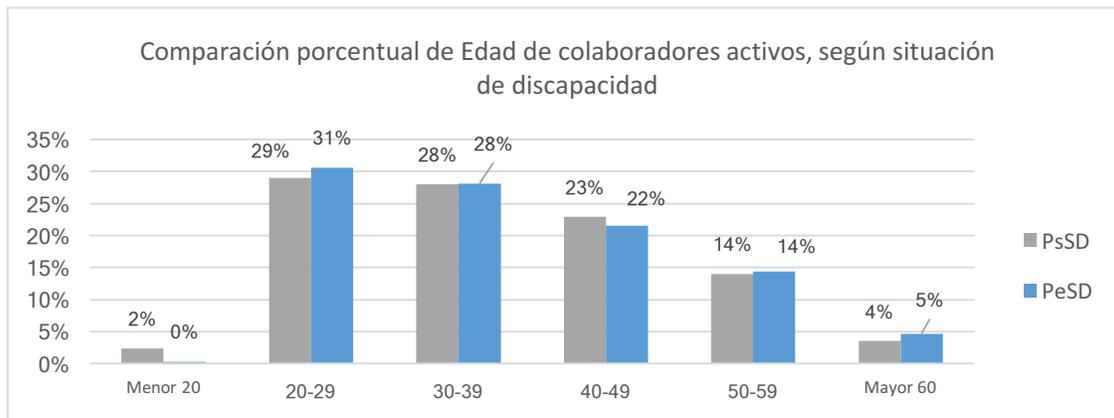


Figura 11: Comparación edad de colaboradores, según situación de discapacidad. Fuente: AHA Inclusion.

En cuanto al **nivel de escolaridad** de las personas registradas, se advierte que la mayoría de los grupos se comporta de manera similar. Sin embargo, se rescata que 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 grupo de diversidad (menos años de escolaridad promedio).

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.

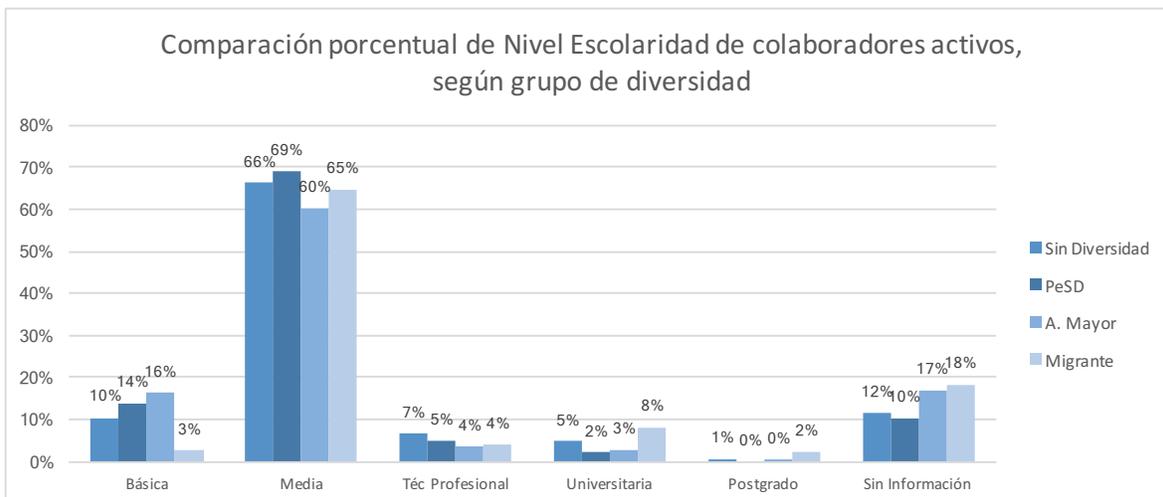


Figura 12: Comparación nivel escolaridad de colaboradores, según grupo de diversidad. Fuente: AHA Inclusion.

En relación al **tipo de contrato** desempeñado por los colaboradores, se registra que el 84.5% de las personas sin grupo de diversidad tiene contrato indefinido, versus 97% de los colaboradores que tienen discapacidad, 93% personas mayores y 80% en el caso de migrantes. Lo anterior, da cuenta que en las empresas que se realiza inclusión, los grupos de diversidad de PeSD y personas mayores tienen un trabajo más estable que su contraparte sin diversidad, donde han pasado las pruebas correspondientes de contratación a plazo, desempeñando un buen trabajo 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.

Distribución de Colaboradores con contrato indefinido, según grupo de diversidad

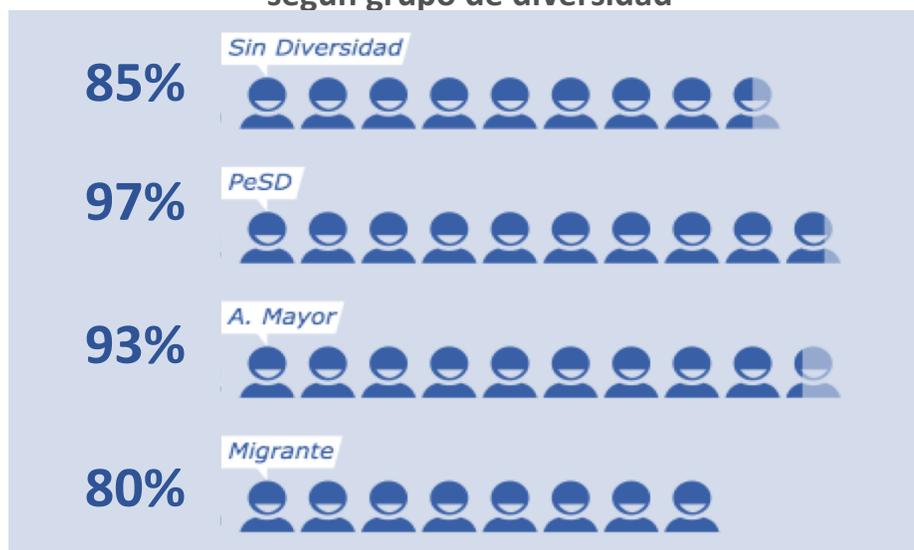


Figura 13: Porcentaje colaboradores contrato indefinido, según grupo de diversidad. Fuente: AHA Inclusión.

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 diversidad tienen un porcentaje similar de jornada completa de 180 horas mensuales. En el caso del grupo sin diversidad, tienen jornada completa en un 84% de los registros, mientras que los grupos de diversidad las jornadas completas representan un 79% en el caso de PeSD, 92% en grupo de personas mayores y 88% en el caso de los migrantes. 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. Este indicador da cuenta que los grupos de personas en situación de discapacidad y las personas mayores no requieren jornadas especiales necesariamente, como suele pensarse debido a restricciones físicas o cansancios.

Un análisis interesante se obtiene al analizar la variable de **tipo de cargo** ejercido por los grupos de personas sin y con diversidad. Para este indicador, se observaron los niveles de jerarquía extremos, de nivel organizacional base y superior. Los niveles bases del rango de jerarquía corresponde a aquellas funciones más operativas, de trabajador directo y sin personal a cargo; en algunos casos

también puede representar cargos de entrada de colaboradores. Para este tipo de cargo “base”, 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) y representa a aquellos cargos profesionales, de supervisión gerencial o ejecutivo, con personal a cargo.

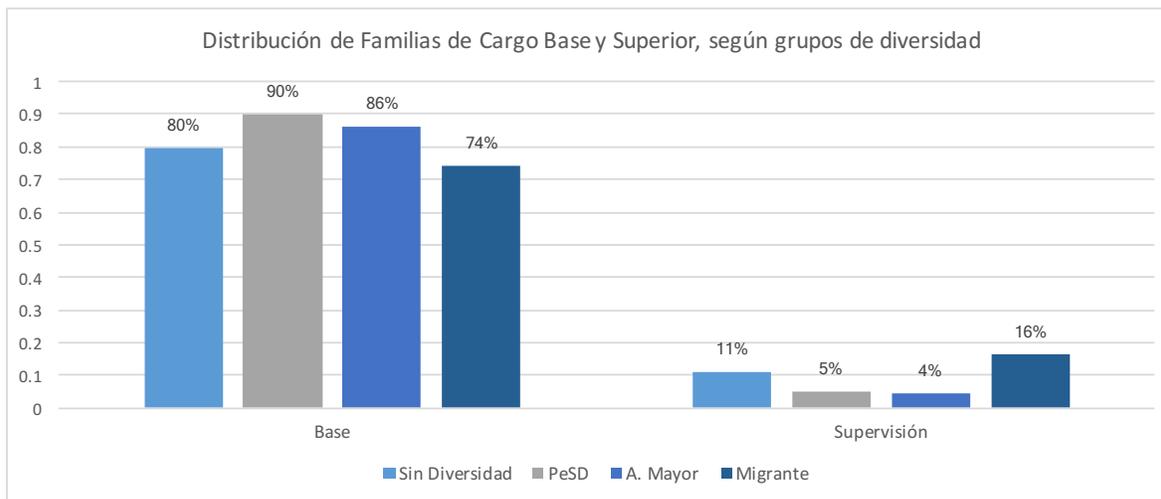


Figura 14: Porcentaje colaboradores por tipo de cargo, según situación de discapacidad. Fuente: AHA Inclusión.

En este escenario, se evidencia que para las personas que no pertenece a ningún grupo de diversidad, grupo de referencia, los cargos bases representan el 80% de las funciones desempeñadas por los colaboradores y al 11% para los cargos superiores. Es esperable entonces, se trate de homologar este rango en el resto de los grupos de diversidad. Sin embargo, de acuerdo a los datos recolectados, se registra que los grupos de personas en situación de discapacidad y de adulto mayor no tienen el mismo comportamiento, pues para PeSD el 90% de las funciones son desempeñadas en cargos bases y el 5% solamente se desempeña en cargos más estratégicos superiores; mientras que, en escenario de personas mayores, los cargos bases alcanzan el 86% y el 4% para los cargos superiores. Lo anterior quiere decir que, en las empresas registradas, se identifica que las personas en situación de discapacidad y personas mayores 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.

Distinto es el caso del grupo de migrantes. En este indicador, el 74% de las personas de origen extranjero desempeñan cargos de la base piramidal, mientras que el 16% de las personas migrantes tiene cargos superiores. Esto se explica en parte porque alguno de los migrantes que están posicionados en las empresas medidas, son personas con alta calificación, que tienen cargos estratégicos relacionados al negocio (o puestos de especialización técnica, como en el rubro de la salud) o que algunas empresas realizan transferencias de personal “expatriado” para posiciones estratégicas de dirección dentro de una compañía, quedando a cargo de puestos gerenciales, en el caso de empresas multinacionales.

Atributo	Colaborador sin Diversidad	Colaborador PeSD	Colaborador Adulto Mayor	Colaborador Migrante
Género	Femenino (60%)	Masculino (65%)	Masculino (53%)	Femenino (62%)
Edad:	20 – 39 años (57%)	20 – 39 años (59%)	60 - 82 años	20 – 39 años (57%)
Escolaridad: Hasta Ens. Media	77%	83%	76%	67%
Tipo Contrato: Indefinido	85%	97%	93%	80%
Jornada Trabajo: Completa 180 horas	84%	79%	92%	88%
Cargo Base (pirámide)	80%	90%	86%	74%
Cargo Superior (pirámide)	11%	5%	4%	16%

Figura 15: Resumen comparación de atributos, según grupo de diversidad. Fuente: AHA Inclusion

Esta sección de caracterización demográfica de los grupos con y sin diversidad al interior de las empresas, permite dar cuenta de varios hallazgos. En primer lugar, hace presente que varios de los atributos medidos son de promedios consistentes a lo largo de los distintos grupos: como promedios de rangos de edad, género, nivel de escolaridad alcanzada en su mayoría, tipo de contrato y jornada de trabajo, destacándose incluso en algunos casos cómo sobresalen los porcentajes favorablemente para los grupos de personas en situación de discapacidad y de personas mayores. En segundo lugar, y pese a lo anterior, el nivel de inclusión alcanzada de las empresas es un grado variable que, más allá del número proporcional de inclusión versus el total de colaboradores, es medible por tipos de cargos desempeñados, y en este marco, los resultados no son tan buenos. Es decir, se hace inclusión de los grupos en estudio, pero bajo ciertos límites y condiciones, que hacen que las oportunidades laborales sean accesibles sólo para algunos niveles organizacionales, en ciertas funciones. Asimismo, se advierte que en el plano de PeSD y de adulto mayor, se cruza esta caracterización con la diversidad de género, donde los 2 grupos tienen una menor representación del género femenino, pese a que el marco de colaboradores con diversidad tiene una predominación de mujeres.

En este marco, es válido pensar entonces: ¿qué tan inclusiva son las empresas si las personas que toman las decisiones reúnen características homogéneas entre una y otra? ¿Qué espacio tiene la diversidad e inclusión en el segmento estratégico y visionario de una organización?, ¿Cuáles son las razones porque se contratan más hombres eSD o adultos mayores, en cargos donde predominan mujeres? Y en este entendido, quizás una de las principales preguntas que se realiza el empresariado sigue siendo el cuestionamiento o duda a decidir por qué tomar el riesgo, por qué abrir un negocio a una inclusión plena. En este sentido, el siguiente punto expone alguna de las respuestas a las oportunidades relacionadas al impacto de la diversidad e inclusión en los resultados del negocio y la sugerencia a la sinergia entre la inclusión y la estrategia de negocio.

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 mediciones¹:

$$\text{Rotación}_i = \frac{(\text{Salidas}_i)}{\text{Colaboradores final}_i}$$

Donde:

Salidas_i: Es el total de colaboradores desvinculados (por renuncia o por despido) en el año *i*

Colaboradores final_i: 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 despidos, que tienen una relación más directa con un desempeño de menor nivel)².

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

En resumen, este índice de rotación no deseada de los grupos de personas sin diversidad fue de un 27% de rotación anual promedio. Esto quiere decir que, si una empresa contratara en un año a 100 personas, al final de ese periodo, 27 personas (que no tienen discapacidad, o que no son personas mayores, o que no son migrantes) renunciarían voluntariamente.

Al comparar este índice (indicador grupo de referencia) con los grupos de diversidad, se observa que en todos los grupos medidos la rotación laboral es menor. En el caso de las personas en situación de discapacidad, el indicador es de sólo 6% anual y las personas mayores tienen un 10% de rotación (volviendo al ejercicio, al final de periodo la empresa sólo tiene 6 y 10 personas que renuncian voluntariamente dentro del año). Ambos grupos son los que presentan una mayor reducción de rotación entre el grupo de referencia y grupo de diversidad.

¹ 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.

² Se subraya que la Rotación Total siempre va a ser mayor que la Rotación No Deseada.

Para el grupo de personas migrantes, se obtiene como resultado que el índice de rotación laboral es del 24%. Si bien, la reducción obtenida no es significativa, ésta de todas maneras representa una disminución en el indicador.

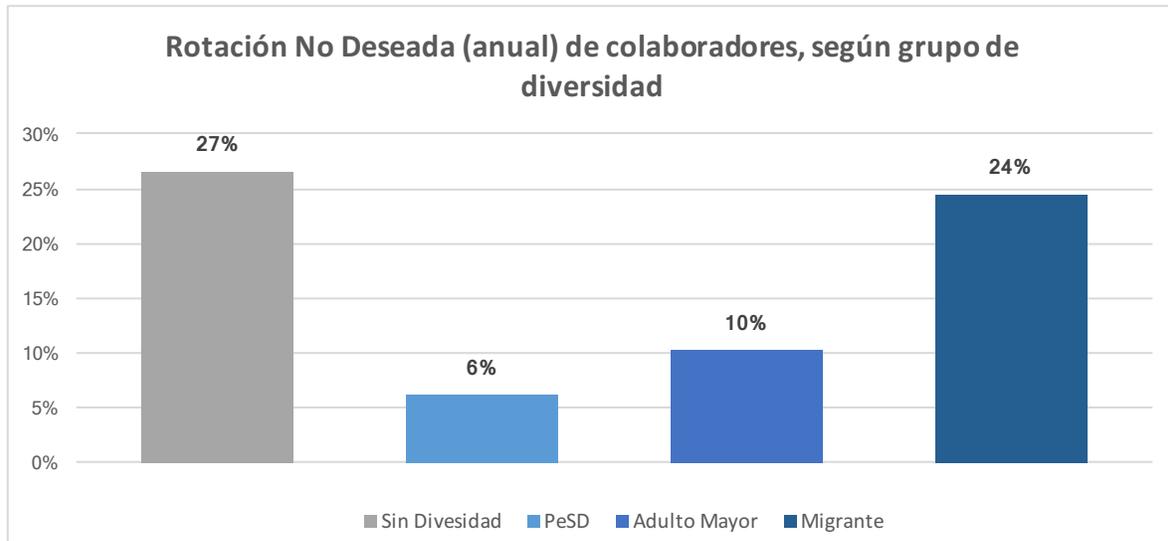


Figura 16: Rotación Laboral no deseada (anual), según situación de discapacidad. Fuente: AHA Inclusión

Para el caso de PeSD, que representa la mayor variación, esta reducción promedio representa una disminución porcentual del 77%, 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. Esta indicación tiene la excepción para el caso de migrantes, donde en algunas mediciones presentó mayor rotación que el grupo de referencia.

	Mínimo	Promedio	Máximo
Reducción de rotación laboral grupo sin diversidad versus PeSD	50%	77%	83%
Reducción de rotación laboral grupo sin diversidad versus personas mayores	52%	61%	80%
Reducción de rotación laboral grupo sin diversidad versus migrante	N/A	8%	27%

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 y de adulto mayor, con menores índices de rotación.

¿Qué implica que los grupos de diversidad en una empresa tengan 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. Para efectos de este estudio, este ahorro fue medido para cada una de las empresas, evaluándose variaciones entre un 40% y un 200% del salario bruto mensual del trabajador, en promedio, que generan impactos reales.

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 diversidad. 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 diversidad, o grupo de referencia, faltan anualmente, en promedio, 14.5 días. Lo anterior se compone de falta de 11 días al año por persona por concepto de licencias médicas y por 3.4 días de ausentismo justificado o no justificado.

Cuando se compara este indicador con los grupos de diversidad, se obtienen datos favorables nuevamente para los grupos de personas en situación de discapacidad y de personas adultos mayores. En el primer grupo, se evidencia que las PeSD faltan 9.2 días/año por persona, por concepto de licencia médica y 2.4 días/año por ausentismo justificado o no justificado, lo que en total representa 11.6 días faltados por persona (3 días menos que el grupo de referencia). En el grupo de personas mayores, por licencia faltan en promedio 6 días y sólo 2 por ausentismo, conformando un total de 8 días (más de 6 días menos versus el grupo de referencia)

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 para el grupo de personas en situación de discapacidad y de personas mayores. Diferente es el caso de personas migrantes, donde por distintas razones, faltan en promedio más días al año que el grupo de referencia, encontrándose un registro promedio de 15 días en total.

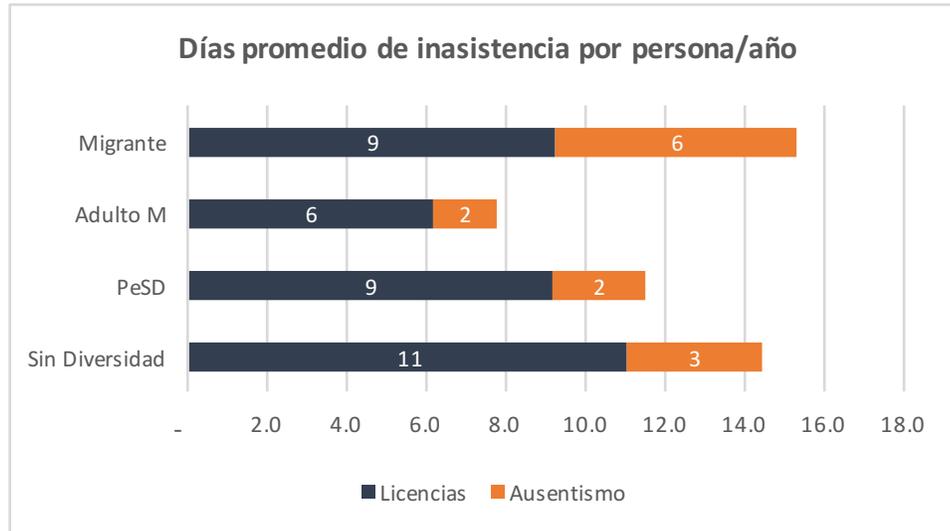


Figura 17: Días promedio de inasistencia por persona por año, según grupo de diversidad. Fuente: AHA Inclusión.

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 al 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, ampliándose lo último para personas adultos mayores.

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, personas mayores y migrantes, 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 18: 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 distintas personas (en caso de situaciones de discapacidad y personas mayores, 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, personas mayores y migrantes (u otro grupo de diversidad de interés), 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.

En lo correspondiente a este estudio, las empresas han brindado los espacios necesarios para los grupos de interés identificados, lo que ha sido traducido en impactos en el desempeño de los colaboradores, como ha sido expuesto.

- **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.

Los resultados en esta área de desempeño organizacional, permiten en el mediano plazo volver a vincular y nutrir los beneficios reales con una estrategia de negocio, modificando los espacios identificados con ventajas competitivas de mercado.



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 de distintos grupos de diversidad 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 involucra una caracterización demográfica de los colaboradores relacionados con las 58 empresas medidas. Los colaboradores identificados tienen predominancia del género masculino, con un rango de edad marcado por personas entre 20 y 39 años, que ha terminado la educación básica o 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. La segunda etapa, mide los indicadores planteados y como resultado de la investigación, es posible concluir que existe evidencia de correlación positiva entre inclusión laboral de grupos de diversidad y un mejor desempeño organizacional dado por los índices de menor rotación laboral y menores inasistencias (por licencias médicas o ausentismos). 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.

Las empresas participantes de este estudio han abordado distintas estrategias de inclusión y de diversidad, lo que ha significado distintos resultados. Así, hay empresas que notoriamente alcanzaron resultados desiguales en el ámbito de migrantes, con desempeños extremos de bajo y alto impacto organizacional. Sin embargo, en los grupos restantes, se advierte una línea de trabajo que tiene comunes, dando un resultado categórico(positivo) en los distintos análisis.

No obstante a lo indicado, el estudio deja abierta algunas interrogantes a distintos niveles (organizacional, estatal o de la sociedad civil). Uno de ellos es la inequidad de género, donde en industrias que tienen alta contratación de mujeres, las contrataciones de grupos de diversidad de PeSD y de personas mayores corresponde a hombres; o qué tanto es posible hablar de inclusión, si los espacios de oportunidades que se abren están orientados a “programas de inclusión” que se vinculan sólo con algunos puestos de trabajos, ligados principalmente a la base de la pirámide organizacional.

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 EXPERIENCIA DE ALGUNAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN ESTE ESTUDIO

5.1 SMU

Programa de inclusión de SMU arroja excelentes resultados para el negocio. *La compañía de retail supermercadista, controladora de Unimarc, Alvi, Mayorista10, OK Market y Telemercados, lleva seis años desarrollando su programa de inclusión generando diversos beneficios en materia operacional, clima laboral, compromiso, trabajo en equipo, entre otros.*

Un total de 213 colaboradores con algún grado de discapacidad física o cognitiva se desempeñan en las diferentes tiendas de SMU a lo largo de Chile. Esto, gracias un programa de inclusión iniciado en 2011 que tiene como objetivo el desarrollo laboral de estas en un ambiente que potencie sus habilidades y les permita realizar las mismas funciones que sus compañeros.



Desde SMU destacan que su ingreso ha generado enormes beneficios a la operación de sus locales, a través de diferentes tareas como verificación de precio, balanza y reposición de productos, entre otras. Algunos de los aspectos que subrayan son el compromiso y su destreza profesional y humana, características que contribuyen a un mejor clima laboral y sensibilizan al resto de los colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo.

Lo anterior también se ve reflejado en un estudio de productividad realizado con la consultora AHA Inclusión, el cual entregó interesantes datos como, por ejemplo, la baja rotación laboral de las personas en situación de discapacidad, la cual bordea un 5%, cifra que aumenta a un 31% a nivel general de trabajadores. Otro punto interesante se da en materia de absentismo y licencias médicas. Según esta investigación, estas personas se mantienen en los márgenes generales, descartando el mito de una mayor ausencia en el trabajo.

Para la gerente de Asuntos Corporativos y RSE de SMU, Constanza Téllez, “estas cifras son muy importantes ya que demuestran que a inclusión es una excelente oportunidad tanto para estas personas como para las compañías, ya que es una política sostenible en el tiempo”. En relación al programa de inclusión de SMU, la ejecutiva agrega que ha permitido generar instancias para conocerse sin prejuicios, haciendo un llamado a las empresas a tener un rol activo en la integración de las personas con discapacidades física o cognitiva, sobre todo compañías grandes.

- **El trabajo con otras fundaciones y organizaciones**

El compromiso con la discapacidad también se ve reflejado en el trabajo que realiza SMU con Fundación Descúbreme. La totalidad de los vultos de Unimarc, ALVI, Mayorista10 y OK Market conforman el Fondo Descúbreme, a través del cual se apoyan proyectos de educación, capacitación e inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva, realizada por organizaciones, escuelas y liceos de las distintas regiones de Chile.

“A través de la Fundación Descubreme hemos apoyado 114 proyectos de organizaciones sociales y establecimientos educacionales, orientados a ampliar las oportunidades en niños, jóvenes y adultos con discapacidad”, indica la gerente de Asuntos Corporativos y RSE de SMU.

A lo anterior se suma el apoyo de Unimarc a Teletón y las Jornadas por la Rehabilitación de Magallanes, organizaciones ampliamente conocidas, valoradas y respetadas en nuestro país.



Gracias a este trabajo permanente en el ámbito inclusión, la compañía ha recibido en dos ocasiones el Sello Chile Inclusivo, distinción que entrega el Gobierno a través del Servicio Nacional de Discapacidad (Senadis), a entidades públicas y privadas que desarrollan políticas para la inclusión de personas en situación de discapacidad.



5.2 EMPRESAS SB

Empresas SB es un holding conformado por doce compañías orientadas a brindar una amplia gama de productos y servicios de salud, belleza y bienestar tanto a sus clientes como a la comunidad.

En empresas SB estamos convencidos del valor que tiene la Diversidad. En 2015 plasmamos nuestro compromiso con este tema, en nuestra Política de Inclusión, Diversidad y No Discriminación (PIDND), con el objetivo de promover el respeto por la diferencia y aceptar el sello propio de cada colaborador, garantizando una fuerza de trabajo diversa, capaz de comprender las necesidades de todos nuestros clientes.

Acotamos en una primera fase, los ejes de gestión en 4 grupos de la diversidad (Adultos Mayores, Inmigrantes, Personas en Situación de Discapacidad y Diversidad Sexual), y explicitamos nuestro compromiso con la no discriminación, prohibiendo todo tipo de acoso y hostigamiento de cualquier índole sin importar la jerarquía.

Esta política no nace de la necesidad de la empresa por hacer beneficencia, sino de estar en sintonía con la sociedad en la cual nos desenvolvemos, entendiendo la Diversidad como un activo capaz de aportar con innovación, diferenciación y creatividad a la cultura de nuestra empresa, mejorando además el ambiente laboral y siendo un factor relevante para atraer y retener el talento.

Un pilar fundamental de la política, es nuestro Sistema de Gestión de la Diversidad, que busca darle sustento y seguimiento a los compromisos asumidos en la Política través de indicadores cuantitativos y cualitativos. Este sistema permite además incorporar el concepto de Diversidad en la gestión de las diferentes gerencias de la compañía y reportar acciones concretas realizadas por cada una de ellas.

En 2016, formamos parte del estudio “El Valor de la Diversidad: Impactos en el desempeño organizacional” con el afán de nutrir con números la implementación de la Política en la compañía, avalando así la correlación positiva entre la inclusión y un menor índice de rotación para los diferentes grupos de diversidad.

Es así como pretendemos seguir promoviendo una cultura más diversa, entendiendo la composición de nuestra dotación y fomentando ambientes laborales más inclusivos. Formar parte de este estudio nos ha impulsado aún más -a través de herramientas cuantitativas- a dar a conocer el impacto real de esta decisión, nutriendo la gestión consciente y responsable de la Política.

Dejamos abierta la invitación para que más compañías se adhieran a este tipo de iniciativas, a aventurarse y dejar de lado los prejuicios, integrando herramientas y políticas que cada vez nos acerquen más a la realidad de la sociedad actual.

5.3 SODEXO

Fundada en 1966 en Marsella, Francia, SODEXO es hoy líder mundial en Servicios de Calidad de Vida. Por más de 40 años hemos desarrollado una experiencia única que hoy une a 420.000 colaboradores en 80 países en todo el mundo y en cinco segmentos: Energía y Recursos, Salud, Educación, Justicia y Servicios Corporativos. En Chile actualmente son 15.000 las personas que componen la compañía.

Nuestra experiencia atendiendo a más de 75 millones de consumidores cada día, nos permite desarrollar Servicios de Calidad de Vida que fortalecen el bienestar de los individuos, mejorando su eficiencia, y ayudando a las compañías y organizaciones a mejorar su desempeño.

- **SODEXO, Diversidad & Inclusión Chile**

En Chile, en 2010 comenzamos a impulsar una política de D&I, para potenciar la diversidad y la inclusión dentro de la organización. El objetivo es gestionar a las personas por sus capacidades y méritos, promoviendo el principio de la igualdad, porque entendemos que es parte de nuestro negocio.

Según la última medición de nuestra encuesta de engagement (2016), evidenció un aumento de 24 puntos en la percepción de nuestros colaboradores/as, señalando que en Sodexo se valora y respeta la diversidad en comparación con los resultados obtenidos el año 2014. Por otra parte, algunos hitos que han marcado nuestro trabajo:

- Certificación en la Norma NCH3262 Equidad de género y conciliación (2014 a 2017)
- Sello Iguala – Conciliación, otorgado por el SERNAM-EG (2016)
- Reconocimiento a la inclusión del trabajador con Discapacidad, otorgado por la ACHS (2016)
- Sello Inclusivo, otorgado por el SENADIS (2015)

- **Impacto estudio AHA Inclusión**

El estudio de AHA Inclusión, nos ha entregado una visión global de la diversidad al interior de la compañía. Los resultados obtenidos del estudio realizado durante el año 2016, nos proporciona información importante que nos permite alinear estratégicamente nuestras iniciativas obteniendo un mayor impacto en las personas que componen la organización, así como también en el cumplimiento de nuestros objetivos. Desde esta perspectiva, AHA Inclusión se transforma en un socio estratégico en la gestión de la diversidad.





5.4 FUNDACIÓN DESCÚBREME

Fundación Descúbreme es una organización sin fines de lucro que promueve, facilita y difunde la inclusión social de las personas con discapacidad cognitiva en los diversos ámbitos del desarrollo humano con especial atención en las áreas educativa y laboral.

La discapacidad cognitiva es una distinción relativamente nueva y se entiende como un conjunto de condiciones que afectan el desarrollo intelectual y adaptación social de algunas personas. Comprende condiciones como el autismo, la disfasia, síndrome de Down, síndrome de Asperger y síndrome X Frágil, entre otras.

El trabajo de Descúbreme está orientado a la creación de una sociedad más humana que respete valores como la tolerancia, diversidad e igualdad de oportunidades y que incluya a todas las personas con sus diferencias y capacidades.

En el ámbito empresarial, Fundación Descúbreme, promueve la creación de una cultura inclusiva para que sus colaboradores y grupos de interés sean parte de un proceso de transformación que les permita contar con equipos de trabajo diversos, motivados, productivos y eficientes que sean fuente de creatividad e innovación.

Su vasta experiencia en este ámbito ha permitido evidenciar que las empresas que gestionan la diversidad se ven beneficiadas con ambientes de trabajo más cohesionados, que valoran la diferencia y el aporte de todos los miembros del equipo. Además, sus colaboradores, suelen mostrar un alto grado de compromiso y orgullo por ser parte de una organización que promueve valores con la diversidad y la tolerancia.

Fundación Descúbreme reconoce la importancia de este estudio, como una instancia que abre nuevos espacios de inclusión laboral para personas con discapacidad cognitiva. El informe refleja de manera concreta el impacto positivo de la inclusión para el desempeño organizacional y de los colaboradores, siendo esencial adoptar medidas que incorporen la gestión de la diversidad a la estrategia y valores de la empresa. La sola contratación no asegura los resultados señalados, por lo que es esencial complementar el proceso con políticas de inclusión y diversidad, capacitación, concientización y establecer indicadores de gestión que permitan la mejora continua.

El estudio ***El valor de la diversidad: impactos en el desempeño organizacional*** es el tipo de iniciativas que apoya Descúbreme porque proveen de información relevante para el diseño de políticas públicas en nuestro país; ofrece datos sólidos para que las empresas comprendan los beneficios de la inclusión y, por último, permiten a las personas con discapacidad y sus familias prepararse de forma adecuada para los desafíos que presenta el ingreso al mercado laboral.





5.6 AHA INCLUSIÓN

AHA Inclusión es una consultora estratégica de diversidad e inclusión, que promueve la gestión de la diversidad al interior de las empresas. Nuestras asesorías están dirigidas a las empresas y al proceso que éstas viven cuando deciden realizar inclusión de grupos de diversidad como personas en situación de discapacidad, migrantes, personas mayores, personas de la diversidad sexual, personas de etnias, etc.

En AHA estamos convencidos que la gestión de la diversidad agrega valor a las empresas y que cuando capturan este valor, aportan directamente al resultado del negocio. Es por ello que hemos sentido la necesidad de realizar este estudio a nivel nacional, para demostrar objetivamente, a través de resultados numéricos concretos, que la inclusión es un beneficio que involucra a todos: las empresas, sus colaboradores, sus clientes y sus stakeholders; y el primer resultado de este estudio así lo demuestra.

Así, la importancia de este documento es que permite cambiar el sentido de responsabilidad de la inclusión al interior de las empresas. Diversidad e inclusión laboral no es un espacio empresarial de caridad o de ayuda a otros, no es una tarea de recursos humanos, no es una actividad de responsabilidad social empresarial, sino que es una ventaja competitiva que la organización debería querer capturar, por medio de todos sus colaboradores y colaboradoras. Por ello, toda la empresa es responsable y partícipe de su ejecución: el directorio, dueño o gerente de la empresa, pasando por cada uno de sus empleados, proveedores, clientes, comunidad y cada uno de sus stakeholders. Es una oportunidad en la que todos y todas ganamos.

Así, como AHA, esperamos que la inclusión no sea una cuota más que cumplir, sino que sea una convicción de la empresa que queremos construir, de la cultura que queremos hacer y de la sociedad de la que formamos parte. En este proceso entonces, está el acompañamiento, apoyo y compromiso AHA.



6 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>
- CASEN. (2103). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Chile.
- 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.
- Rojas, N., & Silva, C. (2016). *La Migración en Chile: Breve Reporte y Caracterización*. 2016: OBIMID.
- Superintendencia de Pensiones. (Septiembre de 2016). *Informe Mensual*. Obtenido de Seguro de Cesantía: http://www.safp.cl/portal/prensa/579/articles-11065_informe.pdf
- Universidad de Santiago de Chile. (2016). *Mercado Laboral, Adulto Mayor y Personas Próximas a Jubilarse en Chile*. Santiago: OTIC del Comercio Servicios y Turismo.
- World Health Organization. (2011). *World Report on Disability*. Obtenido de http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf