



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**La inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como prácticas de  
responsabilidad social empresarial genera ventajas competitivas en las  
organizaciones**

Mesa Temática: Responsabilidad e innovación social para la sostenibilidad, cambio  
tecnológico y transformación digital

Modalidad de la ponencia: Investigación en Proceso

M.R.I María del Rocío Medina Mata

Correo Electrónico: maria.mm@slp.tecnm.mx

medina0409@hotmail.com

Teléfono 44 48 66 52 15

Licenciada en comunicación Rosario Villaseñor Oliver

Correo Electrónico: villa\_senor@hotmail.com

Teléfono 44 42 41 64 35

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de San Luis Potosí  
Av. Tecnológico s/n Unidad Ponciano Arriaga C.P 78437 Soledad de Graciano  
Sánchez, S.L.P

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **La inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social empresarial genera ventajas competitivas en las organizaciones**

### **Resumen**

El objetivo de la investigación es describir las ventajas competitivas en las organizaciones que generan la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, como prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, la referida investigación se realizó en: Juntos Una Experiencia Compartida A.C. de la ciudad de San Luis Potosí, asociación que agrupa a más de 120 empresas de diferentes tamaños y giros que promueven la inclusión y ejecutan estrategias de responsabilidad social, las cuales se encuentran en 13 estados de la república mexicana. Es de suma importancia mencionar que en México el 4.9% de la población sufre algún tipo de discapacidad y un gran número de ellos se encuentran en etapa productiva. El diseño metodológico que se planteó es una investigación de enfoque cualitativo y descriptivo, con la técnica de análisis de contenido de acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se inició con una descripción de los conceptos de Responsabilidad Social, Ventajas Competitivas, Inclusión Laboral y Habilidades Diferentes; posteriormente se realizó el análisis de videos y documentos para la identificación y extracción de mensajes comunicativos que describieran las ventajas competitivas en las organizaciones como primera parte de la investigación y en la segunda se plantea aplicar cuestionarios, entrevistas y grupos focales.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social, Habilidades Diferentes, Inclusión, Ventajas Competitivas.

## Introducción

El fundamento de la Organización de las Naciones Unidas se sustenta en el principio de igualdad para todos, en él se confirma la dignidad y el valor de la persona, además de otorgar la máxima importancia a la justicia social. (ONU, 1982), dicho principio incluye a las personas con habilidades diferentes, lo cual refleja el compromiso de esta organización con respecto a la justicia social, años más tarde en el 2019 se concreta dicho fundamento al poner en marcha “La Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad” que constituye la base de un progreso sostenible y transformador hacia la inclusión de la discapacidad en todos los proyectos que tiene y pueda generar a futuro las Naciones Unidas, a través de la presente estrategia se reafirma la observación plena y cabal de los derechos humanos de las personas con discapacidad ya que es un componente inalienable, indisoluble e indivisible de los derechos humanos (Naciones Unidas, 2019).

Actualmente 15% de la población mundial sufre de algún tipo de discapacidad lo que representa alrededor de mil millones de personas, y el 80% aproximadamente de esta población están en edad productiva. Sin embargo, el derecho a desempeñar algún puesto laboral decente, con frecuencia se les es negado, a consecuencia de que se enfrentan a barreras físicas y de actitudes, además de que existe una gran desinformación con respecto a la inclusión de personas con habilidades diferentes, como consecuencia dificultan la igualdad de oportunidades en el campo laboral, que en algún momento llegan a tener un gran potencial y compromiso para desempeñar las tareas asignadas. Por lo cual la población aquí en mención experimentan la mayor tasa de desempleo, y como consecuencia menos oportunidad de una protección social (OIT,

2014). Por este motivo, la Organización Internacional del Trabajo adquiere el compromiso de promover la justicia social y lograr trabajo decente para las personas con habilidades diferentes estableciendo dos enfoques para la inclusión: el primer enfoque se refiere a programas e iniciativas destinadas a superar las desventajas o barreras particulares, el segundo enfoque (materia del presente trabajo de investigación) es buscar y garantizar la inclusión de las personas con habilidades diferentes en áreas como: La formación profesional, la promoción del empleo, planes de protección social y estrategias para la reducción de la pobreza extrema (OIT, 2014).

Actualmente existen diferentes definiciones de Responsabilidad Social, entre ellas la del Libro Verde de la Comunidad Europea que dice: la Responsabilidad Social es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales con el fin de mejorar su reputación y sus relaciones con sus interlocutores (Expok, 2008). A su vez la norma ISO 26000 la define como: “La responsabilidad social está definida bajo esta norma como el compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo salud y bienestar de la sociedad” (GlobalSTD, 2014).

Por lo tanto las corporaciones analizarán sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubren que la RSE puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2006). A su vez la implementación de la norma ISO 26000, mejora la percepción que se tenga

acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, cómo su desempeño real pueden influir entre otras cosas en ventajas competitivas (Organización Internacional de Estandarización , 2010), más aun las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana, la educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades para todos son esenciales para una fuerza laboral productiva (Porter, et al.2006). Así mismo la inclusión de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social genera ventajas competitivas como lo establece la Organización Internacional del Trabajo, y señala que la valoración de la diversidad en el lugar de trabajo es un componente clave para el éxito de las empresas, para promover empleo digno y empresas sostenibles. Las personas ya referidas suelen tener más cuidado, por tal razón tienen menos accidentes, está comprobado que son trabajadores fieles a la empresa, puntuales, y se ausentan menos que otros trabajadores. Además, mejora el clima laboral y motiva al resto del personal.

Una de las razones más contundentes para el caso de negocios es que las personas con discapacidad han desarrollado capacidades especiales para la resolución de problemas, que trasladado al ámbito laboral, se convierte en una competencia para la creatividad y la innovación, algo que hoy día puede ser uno de los activos más importantes para las empresas (OIT, 2015).

### **Planteamiento del problema**

Como resultado del análisis de diferentes fuentes de lectura, se puede plantear que el principal problema a resolver es el desconocimiento que tienen las empresas sobre las Ventajas Competitivas que tiene la Inclusión Laboral de personas con

habilidades diferentes como prácticas de Responsabilidad Social, por lo tanto es importante dar a conocer las ventajas que tienen aquellas empresas que incluyen dentro de su plantilla laboral a personas de este grupo, de aquellas que no lo tienen, los beneficios no solo se verán reflejados en las personas empleadas y en sus familias, también tendrá un impacto positivo e importante en la empresa que practica la inclusión.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

El objetivo del presente protocolo de investigación es describir las ventajas competitivas en las organizaciones, que se generan con la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, como prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar el estado del conocimiento y del arte de los conceptos de ventajas competitivas, respecto a la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes y responsabilidad social.
- ✓ Describir en qué grado los directivos de las empresas que pertenecen a Juntos conocen las ventajas competitivas que genera la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social.
- ✓ Describir las ventajas competitivas que genera la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social en cada una de las empresas que forman parte de Juntos, Una

Experiencia Compartida A. C.

### **Preguntas de investigación**

Derivado del objetivo se plantean las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el estado del conocimiento y del arte de los conceptos de ventajas competitivas, inclusión laboral de personas con habilidades diferentes y responsabilidad social?
- ✓ ¿En qué grado los directivos de las empresas que pertenecen a Juntos, conocen y describen las ventajas competitivas que genera la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas competitivas que genera la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como prácticas de parte de Juntos, Una Experiencia Compartida A C?

### **Delimitación del problema**

La organización objeto de estudio fue: **Juntos, Una Experiencia Compartida A C**, la cual es una institución sin fines de lucro que busca mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y cambiar la cultura de la sociedad para que ésta sea más incluyente, justa, empática y consciente de las necesidades de los demás; **Juntos** fue fundada en el año de 1996 y constituida como asociación civil en el año 2008, y tiene

como Misión mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad dándoles más y mejores oportunidades de desarrollo en los ámbitos personal, social y laboral, por lo que prepara a las personas con habilidades diferentes para acceder a un lugar de trabajo digno, con personas sensibilizadas para que éstas se adapten de mejor manera y puedan incrementar su nivel de independencia y autodeterminación (Juntos , 2008).

## **Justificación**

La Organización Internacional del Trabajo tiene el compromiso de promover la justicia social y lograr el trabajo decente para las personas con habilidades diferentes, busca garantizar su inclusión en los servicios de formación profesional, la promoción del empleo, planes de protección social y estrategias para la reducción de la pobreza. Estas personas se enfrentan a enormes barreras como son de actitudes negativas, físicas y de la desinformación que existe lo cual dificulta el acceso a la igualdad de oportunidades en el medio laboral. En la actualidad el 15% de la población del mundo sufre alguna discapacidad y el 80% de esa población está en edad productiva. (OIT, 2014).

## **La responsabilidad social empresarial, la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, y las ventajas competitivas en las organizaciones**

Se realizó una revisión de literatura que tiene como fin mejorar el entendimiento de los datos obtenidos y profundizar en su interpretación (Hernández, et al 2010). Por lo expuesto se inició con la búsqueda de información pertinente y existente, como se muestra en la figura 1, la cual se revisó con el objeto de extraer los elementos más

importantes en cuanto a las ventajas competitivas que genera la inclusión de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social.

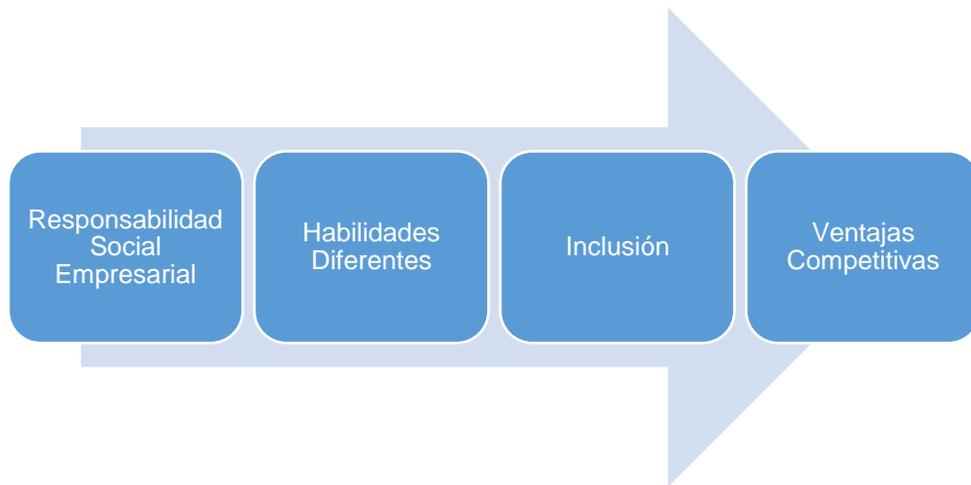


Figura 1 Elaboración del Marco teórico Fuente: Elaboración propia.

### **Responsabilidad social**

Es indispensable conocer el concepto de Responsabilidad Social; por tal motivo es necesario revisar el origen, los antecedentes y la aplicación. Cabe señalar que en la historia de la responsabilidad social no existe una fecha precisa, sin embargo, a fin de marcar un antecedente, se puede decir que existen documentos que datan del siglo XIX, y que dan fe de acciones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores. Pero realmente donde se concreta es con el nacimiento de la Organización de las Naciones Unidas y surgimiento de los Derechos Humanos que sirvieron ya como una base sólida para la generación de una mayor conciencia social. Esto se ve reflejado en diferentes documentos como: la Conferencia de Estocolmo en 1972, y el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; además del nacimiento de diferentes asociaciones

civiles y grupos, entre ellas Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; así como las iniciativas formales empresariales entre ellas AA1000, SA8000, que propone acciones para generar una responsabilidad de las empresas ante la sociedad y que dan pie a las directrices de la OCDE y el Pacto Mundial; que a su vez dan origen al Global Reporting Initiative y el Instituto Ethos los cuales miden y evalúan las prácticas de RSE aplicadas por las empresas, son todos estos acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial.

En la actualidad la responsabilidad social se halla institucionalizada en distintos organismos alrededor del mundo; se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad; se han realizado grandes documentos como el Libro Verde de la comunidad europea y el Libro Blanco de Responsabilidad Social en España, por otro parte se han publicado guías extraordinarias como la norma ISO26000 (Elvia H, 2014). Ahora bien, es necesario describir en profundidad que es la Responsabilidad Social Empresarial, aunque no existe una definición única pero generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración (SRE, 2006). Durante los últimos años el tema de la RSE ha tomado una creciente importancia a nivel internacional, pero al mismo tiempo ha generado un fuerte debate

sobre sus alcances e implicaciones, de acuerdo con la definición de la Comisión Europea, a través del Libro Verde publicado en el 2001 el cual describe un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, y señala que la Responsabilidad Social Empresarial “ *es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”. Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores. Tomando como base ésta definición, podemos encontrar tres elementos fundamentales para la creación del consenso en la Responsabilidad Social Empresarial; en primer lugar Voluntariedad, en segundo lugar Identidad y sostenibilidad, por último, en tercer lugar, relación con los grupos de interés (Carapaica , 2009).

Los orígenes de la RSE en México datan de mediados del siglo XX, debido a dos organizaciones que apoyaron el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la -en ese entonces- Unión Social de Empresarios de México (USEM). Y años más tarde para ser exactos en 1989 se crea el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), una asociación civil no lucrativa que promueve la responsabilidad social en las empresas, fundaciones e individuos, así como la sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro y el involucramiento cívico. La sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país, esta institución otorga el distintivo RSE, previa revisión anual a empresas que tienen prácticas en los siguientes aspectos: contribución a la calidad de vida dentro de la empresa; desempeño con un código de ética; vinculación e involucramiento de la empresa con la comunidad y,

cuidado y preservación del medio ambiente. Además, las empresas deben asumir, adoptar y publicar los indicadores ESR que indican el grado de acción de la RSE. A partir de la implementación de este distintivo, el número de empresas que lo han obtenido ha ido en aumento y en mayo de 2000 CEMEFI invita, por primera vez, a congregaciones empresariales mexicanas entre ellas: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios de México) y Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), a participar en un congreso hemisférico sobre el tema de responsabilidad social empresarial, cuyo éxito se refleja en la consolidación de consultas y trabajos en materia de responsabilidad social empresarial. A esta iniciativa se suma la CONCAMIN para constituir AliaRSE (Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial), integrada por siete organizaciones empresariales nacionales comprometidas e interesadas en promover la responsabilidad social empresarial en México.

Dicho organismo establece seis líneas principales de estrategia de negocio orientadas a la RSE:

- Generación de riqueza, proporcionando los bienes y servicios que demande la comunidad con eficiencia y alta calidad, favoreciendo una justa distribución de la riqueza y asegurando la permanencia y crecimiento de la empresa.
- Ética empresarial para todas las partes relacionadas.
- Calidad de vida en la empresa que fomente un ambiente de trabajo sano, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio, incluyente.
- Desarrollo de la comunidad, identificando las necesidades y expectativas de la comunidad, impulsando la colaboración de las partes.

- Cuidado y preservación del medio ambiente, cumpliendo los requisitos establecidos por la ley y promoviendo innovaciones tecnológicas e iniciativas que mejoren el desempeño de su cadena de valor produciendo un efecto positivo en el medio ambiente.

Aunado a toda esta labor que desarrollan las organizaciones mencionadas, el concepto de la RSE en México ha ido cobrando importancia, debido a iniciativas de empresarios mexicanos como don Lorenzo Sertvije, de la empresa Bimbo con su enfoque humanista y don Carlos Slim del Grupo Carso con su propuesta de una perspectiva empresarial vinculada al desarrollo nacional y la creación de empleos, apoyando tres áreas básicas:

- Educación (un programa de becas que se propone estimular que el talento se quede en México y contribuya a la nación).
- Salud (apoyando a médicos voluntarios para que realicen operaciones en comunidades alejadas).
- Justicia (reincorporación de pequeños delincuentes de primera falta).

A diferencia de otros países en los que el tema de responsabilidad social es relativamente nuevo, México ha avanzado en ese camino, ha logrado establecer la norma mexicana de responsabilidad social NMX-SAST-004-IMNC-2004, que marca las directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social, como resultado de sesiones de trabajo y consenso de los grupos de interés (autor, 2012)

## Habilidades diferentes

Es importante hacer una reflexión sobre el concepto de “Habilidades Diferentes” el cual es adoptado para la presente investigación debido a que es un término que dignifica a las personas muestra respeto y pone énfasis en la fortaleza de los individuos, además de facilitar el trato de acuerdo a las necesidades que presente cada persona y no a sus limitaciones, es importante aclarar que no es una substitución para diagnósticos médicos o categorías clínicas empleadas en la investigación profesional. Este concepto fue creado por Judith LeBlanc en 1998 (Ann Sullivan, sin fecha).

A su vez la Organización de las Naciones Unidas establece que las personas con **discapacidad** son aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (CNDH, 2018).

De igual modo La Organización Mundial de la Salud, establece la siguiente distinción entre los términos de deficiencia, incapacidad y minusvalidez:

- Deficiencia: Una pérdida o anomalía permanente o transitoria - psicológica, fisiológica, o anatómica - de estructura o función.
- Incapacidad: Cualquier restricción o impedimento del funcionamiento de una actividad, ocasionados por una deficiencia, en la forma o dentro del ámbito considerado normal para el ser humano.
- Minusvalidez: Una incapacidad que constituye una desventaja para una persona dada en cuanto limita o impide el cumplimiento de una función que es normal para

esa persona según la edad, el sexo y los factores sociales y culturales (ONU, 1982).

Por lo tanto la discapacidad es una condición que afecta el nivel de vida de un individuo o de un grupo, y el término de discapacidad se usa para definir una deficiencia física o mental, como la discapacidad sensorial, cognitiva o intelectual, la enfermedad mental o varios tipos de enfermedades crónicas (ONU, 2015).

### **Inclusión laboral**

Para un primer acercamiento a la noción de inclusión, resulta conveniente definir la acción “incluir”, que en el lenguaje coloquial significa incorporar, insertar, introducir, integrar o englobar algo o a alguien dentro de un espacio o determinada condición. Usualmente, el presente se utiliza como sinónimo de inserción para referirse a situaciones en las cuales se incorpora a un individuo en un grupo cuando éste, por determinado motivo o circunstancia, no ha logrado ingresar en él, y se encuentra en una situación de exclusión, que lo “deja afuera” o “al margen” de ciertos beneficios sociales o de un grupo social específico.

Los términos inclusión e inserción registran un uso muy frecuente en el ámbito social, ya que es justamente a través de ellos que se da cuenta de la acción de incorporar e integrar a una persona en una actividad, grupo social, sector, comunidad y en la propia sociedad.

Por lo tanto, la respuesta lógica ante un problema de exclusión sería la inclusión, entendida como una aspiración, una política pública, una exigencia dentro de una sociedad incluyente, en la que todos sus miembros ejercen sus derechos sociales y, por tanto, ninguno es marginado o desfavorecido. Así es como la inclusión responde, desde

esta lógica, a la pluralidad de las personas, pero sobre todo a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para promover la incorporación y la participación activa de la sociedad en la economía, en la educación, en el trabajo y, en general, en todos los procesos sociales. Dentro de este marco el fin es lograr una sociedad más equitativa, que beneficie a las personas independientemente de su condición, haciendo ajustes permanentes para permitir la participación de todos y valorando el aporte de cada persona (Aguilar & Contreras , 2015).

En lo que se refiere a la discriminación, México tiene avances importantes como lo establece la carta magna La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual es un documento en el que se expresan y se reconocen los derechos más importantes de cada uno de los mexicanos como lo establecen los artículos: 1 que estipula la prohibición de toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y las libertades de las personas, y el artículo 123 en el cual se determina que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil. Con base en los artículos señalados se ha promovido una serie de modificaciones en distintas leyes implicadas. A este nivel se pueden observar avances en materia de legislación, puesto que en pocos años se han incorporado diversos instrumentos jurídicos que van encaminados a lograr entre otras cosas, la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Por su parte México tiene una notable participación en lo que se refiere a inclusión de las personas con discapacidad donde ratificó en su momento, las Normas Uniformes para la

Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad propuesta por la ONU, y adopta algunas de las propuestas que propician la igualdad de oportunidades en materia de empleo e integración social en nuestro país. Y lo ratifica en la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación, donde México se compromete a elaborar todo tipo de medidas de carácter legislativo, educativo, laboral o de cualquier otra índole necesaria con el fin de eliminar todo tipo de discriminación y lograr la inclusión.

De todas las leyes citadas, la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la ley General de las Personas con Discapacidad, la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, así como el último Reglamento, son los recursos más importantes encaminados a la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad. Se pueden considerar como un logro legislativo con el que se cuenta actualmente en México.

La inclusión laboral es una de las temáticas de gran actualidad en términos de gestión de talento dentro de las organizaciones debido a las favorables repercusiones económicas, sociales y productivas que esta conlleva. La inclusión laboral según Jürgen Weller se refiere a los *“procesos que permiten el acceso de una parte de la población a empleos productivos con condiciones laborales favorables o adecuadas”* sin distinción de género, raza, nacionalidad, edad, discapacidad, religión, orientación sexual o estado civil. Debido al fuerte impacto que tiene la inclusión laboral en el combate a la exclusión social, a partir de 2013 en México cada 27 de febrero se conmemora el Día Nacional por la Inclusión Laboral (Gutiérrez , 2017) .

## **Ventajas competitivas**

Es fundamental describir qué es una ventaja competitiva, término desarrollado por el profesor investigador Michel Porter el cual señala que las organizaciones llegan a tener ventajas sobre otras empresas del mismo giro o sector debido a que poseen algún aspecto que les permite tener un mejor desempeño que las otras empresas y, por tanto, una posición competitiva en el sector o mercado. Entre los aspectos señalados podrían ser; el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, las tecnologías, el personal, la infraestructura, la ubicación etc. (Tarziján, Sin fecha). Dentro del personal que señala Porte podemos integrar a las personas con habilidades diferentes que al ser contratados generan una mayor productividad del resto del personal o compañeros de trabajo que valoran y siguen el ejemplo, debido al espíritu de compromiso y cuidado que tienen al desempeñar sus tareas. Una empresa inclusiva valora el talento de las personas con discapacidad como parte de su fuerza de trabajo (Antezana , Linkimer, Picaso, & Rivera, 2015) A su vez Miles y Snow 1978 citados por Castro, presentan una de las estrategias de negocios más populares, y que está basada en tres grandes hipótesis: La primera de ellas (tema de la presente investigación ) es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno (Castro , 2010). En efecto a medida que pasan los años las condiciones en la sociedad van cambiando por lo cual es vital que las organizaciones se enrolen en esa dinámica y establezcan nuevas estrategias de negocios, no solo con la finalidad de permanecer en el mercado,

sino además de obtener ventajas de competencia con base en las necesidades que se presentan y dar respuesta a las que emergen, por desgracia el número de personas con habilidades diferentes en el mundo va en incremento, en la actualidad representan en México el 4.9% de la población, además de un grupo importante que presenta dificultades de movilidad lo que impide desempeñar actividades cotidianas, por tal motivo se requiere de una respuesta que de atención e integración para este grupo, a una vida laboral inclusiva. Por otra parte, la ONU promueve la inclusión laboral a través de los diferentes organismos que la integran y establece que al implementar o crear nuevos proyectos se determinen estrategias que permitan la participación plena de personas con habilidades diferentes, pues ellas representan un gran número de la población y que por años han sido excluidas. Por otra parte, Barney en 1991 citado por Tarziján establece que una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial y la llevan a crear un valor económico. (Tarziján, Sin fecha). Son realmente pocas empresas en el mundo y en especial en México las que se comprometen a incluir personas con habilidades diferentes, pero es importante resaltar que aquellas que lo logran hacer, señalan que generan una gran ventaja competitiva respecto a las que no lo hacen.

Se ha confirmado por el presidente de Analistas Financieros Internacionales Emilio Ontiveros, el cual ha destacado las ventajas competitivas de la discapacidad, y en este sentido, ha recalcado que atributos como la inclusión, la integración y la capacidad para contratar personas con habilidades diferentes como ejercicios de responsabilidad social corporativa han presentado resultados rentables, no sólo socialmente sino también

económicamente (Cornet, 2015). De igual modo lo confirma la representante de Microsoft quien señala que a partir de un análisis de datos que realizó el gigante de la tecnología, la contratación de personas con habilidades diferentes puede incrementar los ingresos de una compañía hasta en un 28% (Levet, 2019). Por otra parte, Javier Miranda anima a los empresarios a contratar a personas con habilidades diferentes “porque su espíritu de superación es un elemento enriquecedor y cuando se incorporan a la cadena de valor, aumenta la productividad de la compañía”. Es importante mencionar que cada empresa puede y debe crear estrategias con base en las necesidades de la comunidad en que hace negocios o tienen presencia tomando en consideración el grupo de personas con habilidades diferentes, debido a que “se enriquece con el valor de la diversidad, una decisión, inclusiva y responsable que redundará en ventajas competitivas” como lo manifiesta Virginia Carcedo (Cornet, 2015) .

## **LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON HABILIDADES DIFERENTES GENERA VENTAJAS COMPETITIVAS COMO PRÁCTICAS DE RSE.**

### **Diseño de investigación**

El diseño metodológico que se planteó es una investigación de enfoque cualitativo y descriptivo, con la técnica de análisis de contenido de acuerdo con (Hernández Sampieri et al.,2010). Con la finalidad de dar respuestas a las preguntas de investigación y así cumplir con el objetivo de la misma se realizó una descripción de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, Ventajas Competitivas, Inclusión Laboral y Habilidades Diferentes; posteriormente se realizó un análisis de videos, y documentos para la identificación y extracción de mensajes comunicativos, que describieron las

ventajas competitivas en las organizaciones que tienen prácticas de RSE con la inclusión de personas con habilidades diferentes.

La investigación se propuso cualitativa debido a que utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri et al.,2010) y descriptiva debido a que se encargó de puntualizar las características de la población que se estudió, es decir “describió” el tema de investigación sin cubrir el “por qué” ocurrió (QuestiónPro, 2020), así mismo la técnica de análisis de contenido fue la interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados que leídos e interpretados adecuadamente abre el conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social (Abela, Sin fecha). Así mismo se propuso el siguiente diagrama para llevar un mejor control del proceso de investigación.

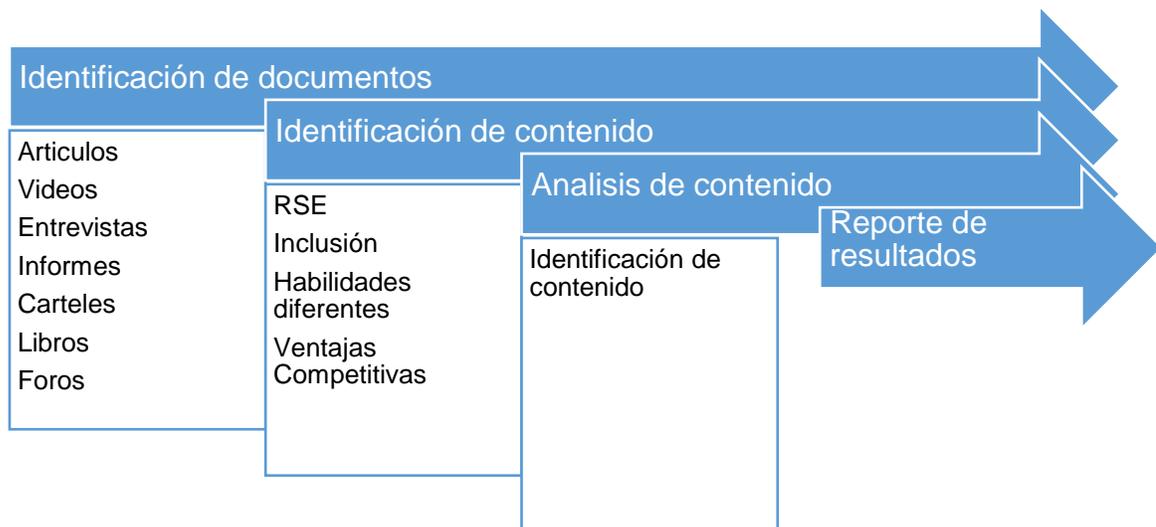


Figura 2 Proceso de investigación. Fuente: Elaboración propia.

### **Criterios para la selección de la muestra**

El criterio para elección del material a analizar fue en primera instancia identificar organizaciones que se destacan por tener inclusión de la diversidad en especial la contratación de personas con habilidades diferentes. Mientras tanto se tomó en consideración que cada uno de los documentos seleccionados incluyeran mensajes de inclusión, responsabilidad social, habilidades diferentes y ventajas competitivas, se identificaron; videos, reportes, entrevistas, conferencias de organizaciones que tienen prácticas con la inclusión, en la tabla 1 se presentó un resumen de los documentos seleccionados y organizaciones que los avalan.

<b>Organizaciones</b>	<b>Documento</b>
Red de empresas Inclusivas	Libro
María Eugenia Torres Valdivieso y Milvia Socorro Samboni Gómez	Informe
Comité de Representantes de Personas con Discapacidad en Navarra (CORMIN)	Foro Inserta Responsable
Confederación de Empresarios de Navarra	Entrevistas
CEOE	Foro Inserta Responsable
FORD	Foro Inserta Responsable
Relaciones Humanas de Calidad de Pascual	Foro Inserta Responsable
PCMA	Foro Inserta Responsable
Fundación ONCE	Foro Inserta Responsable

## La inclusión laboral

Fundación Adecco	Artículos
Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad	Informe
Incluyeme.com	Artículo
Fundación Teletón	Artículo
Visualfy	Video
Bancolombia	Carteles
Bancolombia	Video

Tabla 1 Documento analizados. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se hizo un análisis de los documentos revisados figura No. 3 que denotan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con la inclusión de la diversidad en caso especial con el grupo de personas con habilidades diferentes donde se asegura que genera ventajas competitivas en las organizaciones a diferencia de aquellas que se dedican a la misma actividad y no las aplican.

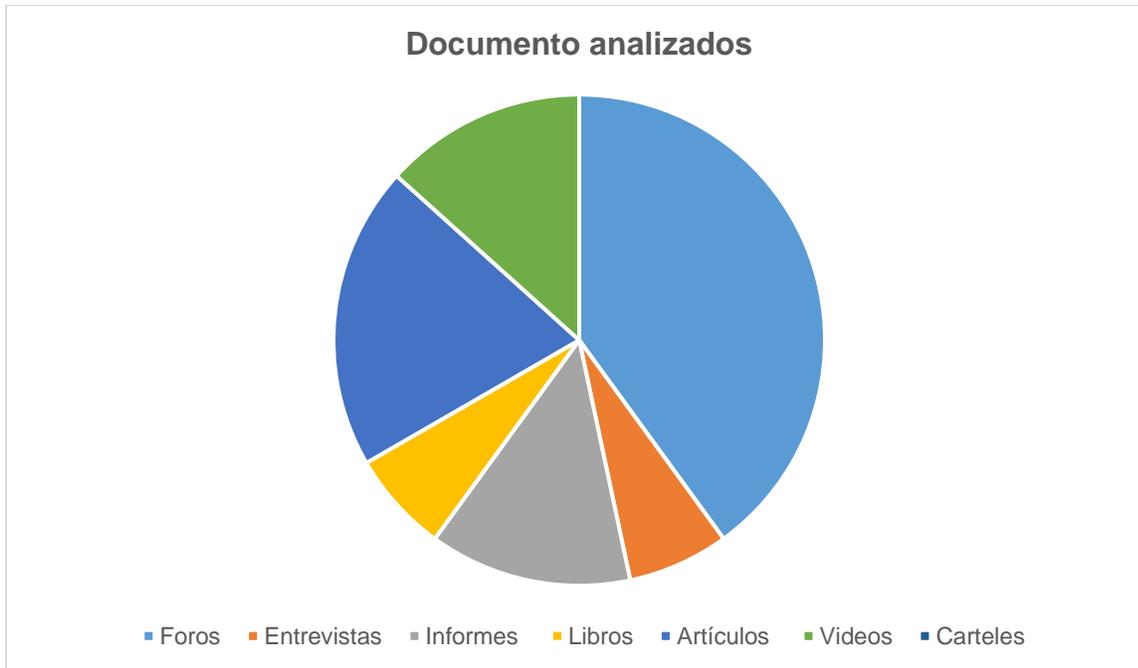


Figura 3 Documentos analizados. Fuente: Elaboración propia.

### **Descripción de las organizaciones con inclusión laboral de personas con habilidades diferentes.**

Son aquellas empresas que se caracterizan por tener un gran sentido de compromiso con la sociedad y establecen actividades enfocadas a mejorar las condiciones de la misma, identifican necesidades y establecen estrategias dirigidas a resolver por medio de prácticas propias de RSE, como respuesta establecen mecanismos con el objetivo de generar pequeños cambios, pero significativos en la población. En consonancia sensibles ante el gran número de personas que sufren algún tipo de discapacidad en el mundo el cual representa el 15% de la población, pero además de que el 80% de ese grupo referido se encuentran en edad productiva, en particular por eso la importancia

que tiene el incluir dentro de su plantilla laboral personas de habilidades diferentes, y que a su vez generen un impacto positivo en su competencia frente a aquellas organizaciones que no son inclusivas de la diversidad señalada.

### Proceso de análisis de la información

Con el propósito de tener una idea general del cómo se realizó el estudio de los documentos recopilados y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas conforme a la técnica de análisis de contenido se propuso el siguiente diagrama para revisión de registros y los conceptos emergentes de inclusión laboral, habilidades diferentes ventajas competitivas y prácticas de RSE.



Figura 4 Proceso de análisis de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Como primer paso se agruparon los documentos de acuerdo a los conceptos, Inclusión, Habilidades Diferentes, Ventajas Competitivas y Responsabilidad Social, para posteriormente extraer el contenido que demuestra la existencia de las prácticas

referidas y el beneficio para las organizaciones, cabe mencionar que en algunos de los documentos revisados se pueden observar más de un concepto, pero solo fue considerado en uno, el concepto con mayor predominio.

## **Inclusión**

1.- Las empresas inclusivas son aquellas que valoran las diferencias, creen en la diversidad y asumen el desafío de mejorar las relaciones con su entorno, para aumentar su productividad y construir una mayor cercanía con todas sus partes interesadas.

2.- Las empresas participantes indicaron que las acciones en inclusión laboral que efectúan con la población de personas en condición vulnerable deben impactar en el desarrollo social de la región, discapacidad, tienen lugar gracias al interés por desarrollar prácticas responsables bajo los lineamientos de la Responsabilidad Social.

4.- Así, incorporando personas con discapacidad, la política de Diversidad se refuerza de forma natural, dando como resultado una cultura corporativa abierta, sin prejuicios, en sintonía con la sociedad y más competitiva, que conecta mejor con todos los públicos y evita crisis reputacionales, entre otros.

5.- La inclusión produce sentimientos de orgullo, mejora el ambiente laboral.

6.- Las organizaciones que han implementado culturas incluyentes y diversas han descubierto grandes beneficios como: desarrollo de espíritu innovador y creativo entre

empleados, cambios positivos en la mentalidad de la gente y por otra parte refuerza los valores culturales.

### **Habilidades Diferentes**

1.- Las empresas inclusivas son conocedoras de esta realidad y saben que la discapacidad debe ser incluida en la estrategia corporativa, pues las personas con discapacidad -y sus familias- pueden ser clientes, consumidores, proveedores, socios, trabajadores y por supuesto, miembros de su comunidad.

2.- Manuel Echanove, “es importante potenciar el desarrollo social y más concretamente la incorporación al mercado de trabajo de las personas con discapacidad”.

3.- El director de Comunicación de Ford, José Pérez, “las empresas que ignoran a las personas con discapacidad están desaprovechando la capacidad y el talento de una parte de la sociedad”.

4.- La contratación de personas con discapacidad, se traduce en incremento a la productividad general.

5.- Las empresas que han contratado a personas con discapacidad las catalogan como trabajadores leales y estables, con baja tasa de rotación, ausentismo y accidentabilidad.

6.-Ricardo Fajardo “Las personas con discapacidad tienen la capacidad de generar nuevas ideas y pueden aportar conocimientos igual que el resto”. Conociendo su trabajo tienen gran facilidad de integrarse en el equipo.

7.- Todas las empresas, o al menos, muchas de ellas, cuentan con personas con discapacidad entre sus clientes. Incorporando a personas con discapacidad en nuestro equipo conseguiremos atender mejor esas necesidades.

## **Ventajas Competitivas**

1.- Virginia Carcedo asegurando que incorporar a las personas con discapacidad a las plantillas de las empresas “es enriquecerlas con el valor de la diversidad, una decisión inclusiva y responsable que redundará en ventajas competitivas”.

2.- José Antonio Sarría “las empresas son cada vez más proactivas en su contratación porque además no se trata sólo de hablar de RSE, sino de mejorar el rendimiento económico, algo que este colectivo propicia”.

3.- Javier Miranda, “porque su espíritu de superación es un elemento enriquecedor y cuando se incorporan a la cadena de valor, aumenta la productividad de la compañía”.

4.- Contratar personas con discapacidad no es una acción de filantropía o RSC, sino una ventaja competitiva.

5.- En este artículo queremos ayudarte a vencer estos escollos, a través de razones de peso que te ayudarán a entender mejor qué ventajas tiene la incorporación de personas con discapacidad en la empresa ordinaria.

6.- Una empresa incluyente es más atractiva para los inversionistas, consolida su clientela.

7.- Aumento de la reputación de marca y diferenciación frente a los competidores.

## **Responsabilidad Social Empresarial**

1.- Las propuestas de Responsabilidad Social presentadas a las diferentes empresas, se orientan a iniciar una cultura por este ámbito, en donde se debe reconocer y verificar los diferentes impactos a nivel social, medioambiental y económico.

2.- Juan Manuel Cruz, es importante que “las compañías comprometidas con la RSE- Discapacidad compartan su conocimiento con el resto y les hagan saber lo enriquecedora que es esta experiencia”.

3.- Alberto Durán, ha dicho en el ámbito de la RSE: “la sociedad es diversa y las empresas que no lo reflejen están perdiendo muchas posibilidades”.

4.- Se trata de una práctica que refleja la contribución empresarial a una sociedad más ecuánime, inclusiva a e igualitaria. Todo ello refuerza la imagen de la compañía y su reconocimiento social, convirtiéndola en un referente para otras organizaciones. Posterior a la agrupación se da lugar a la interpretación, la cual sirvió para emitir los resultados de la investigación.

### **Resultados e Interpretación**

Esta sección tiene como meta proporcionar una imagen general de las ventajas competitivas que tienen las organizaciones que llevan a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, con la inclusión de personas con habilidades diferentes, las cuales tienen beneficios importantes para las organizaciones a diferencia de aquellas compañías que no las tienen. Es importante mencionar que, del total de documentos analizados, en primera instancia se examina el total de documentos analizados y los conceptos que emergen como se puede identificar en la figura 5.

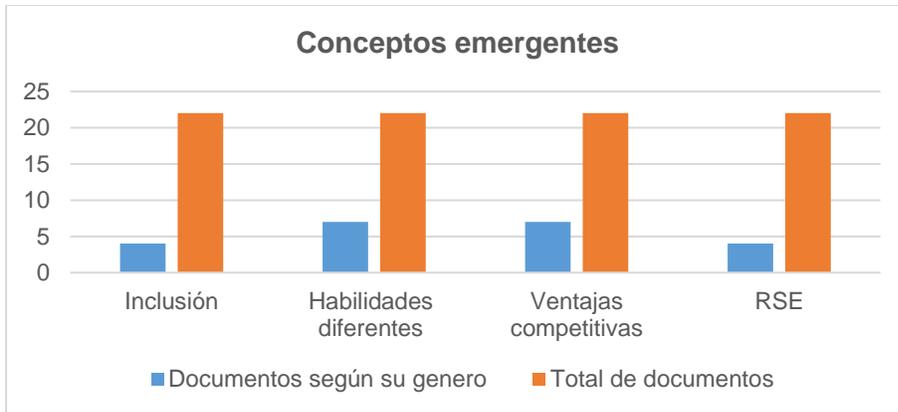


Figura 5 Conceptos emergentes de acuerdo al total de documentos analizados. Fuente: Elaboración propia.

### **Triangulación con las fuentes de Información con el estudio**

Es necesario subrayar que de acuerdo a las diferentes fuentes de información revisadas como fue; foros, entrevistas, artículos, videos y libro, se logró establecer rasgos importantes que demuestran que la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, aunadas a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial generan ventajas competitivas.



Figura 6 Fuentes de información que demuestran la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como práctica de RSE generan ventajas competitivas en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

Dichas ventajas se ven reflejadas en:

- La mejora del clima organizacional
- Incremento de la productividad
- Mejora la imagen corporativa
- Disminución de la rotación de personal
- Disminución del ausentismo laboral
- Desarrollo de espíritu creativo e innovador
- Refuerza los valores culturales en la organización

- Cambios positivos en la mentalidad de la gente

Sin dejar de mencionar los beneficios fiscales que tienen las organizaciones que hacen adaptaciones a sus instalaciones con la finalidad de eliminar las barreras arquitectónicas que harían difícil la inclusión.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, es importante que las organizaciones pongan atención en aquellas empresas que tienen prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con la inclusión de personas con habilidades diferentes, de manera que identifiquen los beneficios que se obtienen. Es importante que establezcan estrategias enfocadas a generar ventaja sobre aquellas organizaciones que tienen productos o servicios iguales o similares a ellas, con el fin de hacer una diferencia que sin duda se verá reflejada en grandes logros económicos, pero además mejorar las condiciones de vida de un grupo vulnerable como es las personas con habilidades diferentes el cual representa el 15% de la población mundial. Es importante subrayar que las prácticas señaladas no son exclusivas de un grupo de empresas si no de todas aquellas que quieran innovar en sus procesos de producción o servicios con la inclusión laboral de este grupo además de romper el paradigma con respecto a que son personas improductivas por el contrario son personas con un gran compromiso con la organización lo cual se ve reflejado en poca rotación y ausentismo, que se ve reflejado en el incremento de la productividad, por otro lado son generadoras de nuevas ideas que no solo mejoran productos o servicios, si no también

procesos de producción. Por otra parte, definitivamente mejora la imagen de la organización frente a la población.

## **RECOMENDACIONES**

Para las autoras de la presente investigación es importante hacer recomendaciones a las organizaciones involucradas con prácticas de Responsabilidad Social y aquellas interesadas en aplicarlas en un futuro. Invitarlas a que incluyan dentro de sus actividades la inclusión de personas con habilidades diferentes. Que consideren los beneficios que se pueden obtener con la implementación de estrategias orientadas a la inclusión de la diversidad en especial con las personas discapacitadas, lo cual se va impactar positivamente en los recursos económicos de la organización.

Por otra parte, aquellas empresas que aún no cuentan con actividades propias de la RSE sugerirles que conozcan e indaguen los beneficios que da como resultado su aplicación, pero además que identifiquen prácticas probables de implementar en su organización sin dejar de involucrar a las personas discapacitadas, para posteriormente implementen estrategias y planes enfocados a la mejora de las ventajas competitivas de las organizaciones.

Así mismo la organización que ya son parte del grupo que realiza prácticas de RSE con la inclusión de personas con habilidades diferentes y tienen ventajas competitivas den a conocer a través de diferentes medios cuales son han sido los impactos en su organización.

Derivado del análisis realizado de los diferentes documentos y la revisión documental se desprende las siguientes líneas de investigación.

¿Cuál es el impacto económico que tiene la inclusión de personas con habilidades diferentes?

¿Cómo mejora el clima organizacional con la inclusión de personas con habilidades diferentes?

¿Cómo mejora la imagen corporativa con respecto a las empresas que tienen prácticas de responsabilidad social empresarial con la inclusión de personas con habilidades diferentes?

### **Lista de Referencias**

Abela, A. J. (Sin fecha). *Las Tecnicas de Analisis de Contenido una Revisión Actualizada*.  
Fundación Centro Estudios Andaluces.

Aguilar, R. D., & Contreras, M. J. (2015). *La inclusión laboral en México: Avances y retos*. Distrito Federal: Biblioteca Mexicana del Conocimiento.

Ann Sullivan. (sin fecha). *Centro Ann Sullivan del Peru*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://annsullivanperu.org/personas-con-habilidades-diferentes/>

Antezana, P., Linkimer, M., Picaso, C., & Rivera, F. (2015). *La inclusión como estrategia de negocio*. Costa Rica: Red de empresas inclusivas.

autor, S. (3 de Febrero de 2012). *Contaduría pública*. Obtenido de Contaduría pública: <http://contaduriapublica.org.mx/?p=2928>

Carapaica , G. L. (21 de Julio de 2009). *de Gerencia.com*. Obtenido de de Gerencia.com: <https://degerencia.com/tema/gerencia/gerencia-social-ambiental/responsabilidad-social/>

Castro , M. E. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA*. Ciencias Económicas.

CNDH. (2018). *La convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y su protocolo facultativo*. Zapopan Jalisco: Libros en Demanda, S. de R. L. de C. V.

Cornet, G. (14 de Junio de 2015). *RRHH Digital*. Obtenido de RRHH Digital: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/110599/la-ventaja-competitiva-de-las-personas-con-discapacidad>

Elvia H, M. J. (2014 de Julio de 2014). *Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. Obtenido de Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE.

Expok, M. (2008). *Comunicación de sustentabilidad y RSE*. Recuperado el 27 de Agosto de 2012, de [www.masr.com.mx/wp-content/uploads/2008/01/rs.jpg](http://www.masr.com.mx/wp-content/uploads/2008/01/rs.jpg)

GlobalSTD, C. (18 de Julio de 2014). <https://www.globalstd.com/>. Obtenido de <https://www.globalstd.com/>.

Gutiérrez , M. I. (28 de Abril de 2017). *Contexto*. Obtenido de Contexto: <https://contexto.udlap.mx/la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-en-mexico/>

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.

Juntos , U. (2008). *Juntos*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://juntos.org.mx/>

Levet, V. (2019 de Marzo de 2019). *Forbes México*. Obtenido de Forbes México:  
<https://www.forbes.com.mx/la-inclusion-un-negocio-que-puede-generar-hasta-28-de-ingreso-extra-a-las-empresas-microsoft/>

Naciones Unidas. (2019). *Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad*. Naciones Unidas.

OIT. (27 de Mayo de 2015). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de  
[http://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS\\_371655/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS_371655/lang--es/index.htm)

OIT, O. I. (2014). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de [http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS\\_475652/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_475652/lang--es/index.htm)

ONU. (2016 de Marzo de 1982). *Enable Naciones Unidas*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de  
<http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=1437#objectives>

ONU. (16 de Marzo de 1982). *enable NACIONES UNIDAS*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=1437#text>

ONU. (2015). *Naciones unidas*. Recuperado el 2016 de Julio de 28, de  
<http://www.un.org/es/events/disabilitiesday/>

Organización Internacional de Estandarización . (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Ginebra Suiza: ISO Secretaria Central.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategias y sociedad*. America Latina: Harvard Business Review.

QuestionPro. (2020). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

SRE, A. (2006). *The Word Bank*. Obtenido de The Word Bank: [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

Tarziján, M. J. (25 de Julio de Sin fecha). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA REVISADA*. Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile. . Obtenido de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/ventaja-competitiva/>