

OLIVIA

LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD COMO MOTORES DE CAMBIO

Las organizaciones necesitan atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral que refleje la diversidad de las comunidades en las que operan. Generar condiciones para facilitar la incorporación de talentos con diferentes perfiles es clave.



Rodolfo Neuhaus Wiese nació en Lima en 1953, en una época en la que no era habitual que los niños con algún tipo de discapacidad pudieran integrarse en la sociedad, ni había una escuela de sordos. Sus padres, al percatar la sordera cuando él tenía un año, se dedicaron a consultar con varios especialistas en Estados Unidos y México. Al final, luego de que Rodolfo fuera diagnosticado con una sordera profunda, sus padres se propusieron fundar la primera escuela para sordos de Perú, Centro Peruano de Audición de Lenguaje, CPAL.

Pero, él creció y se formó en las escuelas de sordos de México, Perú y Argentina. Rodolfo ingresó a una escuela normal con el apoyo del cura Hubert Lanssiere, quien tuvo la fe en su capacidad de llevar bien la secundaria. Tras completar sus estudios, ingresó a la Universidad Nacional Agraria de la Molina. Luego, sus créditos universitarios fueron transferidos a La Florida International University, en Miami, graduándose con cuadro de honores en Ingeniería Electrónica para Telecomunicaciones. Posteriormente, se matriculó en otra casa de altos estudios: University of Michigan, Ann Arbor, de la que egresó como Ingeniero Eléctrico para Sistemas Digitales. Luego de cinco años trabajando, ingresó en la Universidad ESAN, una de las más prestigiosas de Perú, donde completó un MBA, disertando una tesis con dos compañeros sobre “Las ventajas competitivas de productos del Valle Mantaro para el Comercio Internacional”.

Trabajó como consultor tecnológico de información y ocupó cargos de programador, analista y administrador de sistemas de los negocios internos en IBM para Latinoamérica. Luego, fue promovido como consultor y apoyo para post-ventas de paquetes de ERP para los clientes de IBM.

A lo largo de la carrera, la compañía tecnológica apoyó a Rodolfo a tener puentes de comunicaciones para lograr una integración fluida entre él y los clientes. **La integración fue el resultado de una transformación y un camino recorrido por ambas partes: la persona y la empresa.**

Se estima que más de 1.000 millones de individuos, es decir, cerca del 15% de la población mundial, tiene algún tipo de discapacidad.

Se estima que más de 1.000 millones de individuos, es decir, cerca del 15% de la población mundial, tiene algún tipo de discapacidad, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). La cantidad de personas con discapacidad va en aumento, debido a la prevalencia de enfermedades crónicas y al envejecimiento de la población, y es probable que casi todos los seres humanos experimenten alguna forma de discapacidad—ya sea temporal o permanente— en algún momento de sus vidas.



Las ventajas de tener organizaciones inclusivas

Hay motivos de sobra para que las empresas cuenten con estrategias de diversidad e inclusión. De acuerdo a un trabajo publicado por la OIT, entre los beneficios se pueden enumerar:

- **Acceso al talento:** Si se centra la atención en las competencias, y no en los estereotipos, se accede a una reserva de talento sin aprovechar.
- **Mayor innovación:** Los empleados con experiencias diversas aplican enfoques diferentes para solucionar un problema.
- **Mayor sentido de pertenencia y mayor retención:** Los empleados que se sienten integrados son más leales, más comprometidos con los objetivos de la empresa, y entusiastas.
- **Mejor imagen:** Los consumidores valoran a las empresas realmente comprometidas con la inclusión.
- **Ventajas para todos:** Todo el mundo se beneficia de un lugar de trabajo incluyente, no solo las personas con discapacidad.

Según la red estadounidense Job Accomodation Network, en el 58% de los casos adaptar el puesto de trabajo a las personas con discapacidad no conlleva costo alguno y en el 37% solamente implica una inversión de una única vez.

“Mi casa y mi lugar de trabajo han sido adaptados para que me resulten accesibles. Expertos en computación me han apoyado con un sistema de comunicación asistida y un sintetizador de habla, lo cual me permite preparar conferencias e informes y comunicarme con audiencias diversas. Pero soy consciente de que he tenido mucha suerte”, compartió en 2011 el astrofísico británico Stephen Hawking en el marco del Informe Mundial sobre la Discapacidad elaborado por el Banco Mundial y la OMS.

Y agregó: *“La discapacidad no debería ser un obstáculo para el éxito. Yo mismo he sufrido una neuropatía motora durante prácticamente la totalidad de mi vida adulta, y no por ello he dejado de desarrollar una destacada carrera profesional como astrofísico y de tener una feliz vida familiar”.*

Hoy, las organizaciones comienzan a tomar nota de la importancia de contar con equipos diversos e inclusivos para potenciar los negocios. Las compañías tienen más posibilidades que nunca de captar a personas con discapacidad como consumidores y como clientes, pero también como empleados y directivos. Incluirlos en su staff beneficia a todos: a las empresas, a los individuos y a la sociedad en su conjunto.

58%

En el 58% de los casos **adaptar** el puesto de trabajo a las personas con discapacidad no conlleva costo alguno.

37%

En el 37% solo implica una inversión de una **única** vez.

“La visibilidad de las personas con discapacidad en nuestra sociedad ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas. Cada vez hay más compañías que amplían sus medidas encaminadas a la integración de la discapacidad e incluyen información de las mismas en sus informes sobre sostenibilidad empresarial, incidiendo en que las personas con discapacidad forman parte de la familia, de sus clientes y de sus socios externos. Facilitar la integración de personas con discapacidad en las empresas redundará en un beneficio para sí mismas”, sostiene Vladimik Cuk, Executive Director International Disability Alliance, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Tal como sugiere un artículo publicado por el BID, toda empresa necesita atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral que refleje la diversidad de las comunidades en las que opera. **“Esto es crucial porque tener diversidad dentro de sus equipos les permitirá involucrar mejor a los empleados, comprender y atender a los clientes, fortalecer la marca del empleador y generar ideas creativas”**, señala. En otras palabras, la diversidad de la fuerza laboral será una fuente de innovación, creatividad y abrirá las puertas a nuevas perspectivas gracias a la multiplicidad de su visión cultural, de experiencias de vida y habilidades profesionales.



La importancia de empezar desde abajo

Cuando Rodolfo Neuhaus Wiese fue diagnosticado como sordo profundo, su madre, Grimaneza Wiese, no bajó los brazos. “¿Cómo puedo rehabilitarlo?”, había preguntado al médico de cabecera de su hijo, quien respondió sin dudar: “En un colegio, pues”.

La palabra colegio se refería a una entidad de educación especial, con profesionales dedicados a atender las necesidades particulares de niños con discapacidad, espacios no muy comunes en la América Latina de mediados del siglo pasado. En lugar de lamentarse, Grimaneza decidió hacer. Transformar. Así creó el Centro Peruano de Audición Lenguaje y Aprendizaje (CPAL), la primera institución del país en ofrecer una atención integral bajo un enfoque clínico-interdisciplinario que atendiera los requerimientos educativos de muchos otros niños. Empezó con dos médicos, dos maestros y 12 chicos. En la actualidad, el centro emplea a más de 350 personas, distribuidas en sus cuatro núcleos (dos colegios y dos institutos), por donde pasan más de 1.200 personas diariamente.

Hace 61 años, Grimaneza fue una pionera que apostó por la inclusión. Ante una situación familiar, encontró la forma de ayudar. Como ella, Ximena Otero colabora, desde la Asociación Vuela Colibrí, a generar ambientes y empresas más inclusivas.

Otero se formó como comunicadora y trabajó durante casi 20 años para IBM, en diferentes posiciones, hasta que asumió la gerencia de Marketing para Perú. Luego, siguieron otros desafíos a nivel corporativo. Pero en lo personal también enfrentó grandes retos: en 2001 nació su hijo Santiago con una condición neurológica compleja. Los médicos le

advirtieron que era difícil que el niño sobreviviera a los tres años. Pero, gracias al acompañamiento de un equipo multidisciplinario y al amor recibido, Santiago vivió casi 17. “Nos regaló tiempo y nos demostró que el cielo es el límite; nos hizo inmensamente felices”, dijo Otero. Luego de la muerte de su hijo, ella reconoció que su “corazón necesitaba un cambio”. Renunció a su trabajo en IBM y fundó, en 2018, el emprendimiento social Vuela Colibrí con la misión de generar oportunidades de igualdad con equidad para personas con discapacidad, trabajando ejes como la accesibilidad recreativa, la cognitiva y la concientización sobre el valor de la diversidad. Sobre estos últimos dos puntos, en especial, pueden trabajar las empresas. Como lo hace una importante cadena de comercios de la construcción, ferretería y mejoramiento del hogar de origen chileno con presencia regional, que promueve una cultura de empleabilidad diversa e inclusiva. *“Tienen un plan de equidad, diversidad y prevención de la violencia; con políticas, con rutas de equidad, hay canales de denuncias para aquellas discriminaciones que se dan dentro de la empresa, tiene canal de soporte, con psicólogos y área legal para que los trabajadores puedan confiar cualquier problema”*, detalló Otero. Y no termina allí: la firma también cuenta con diferentes programas que se desarrollan alrededor de minorías o de diversidad, valorando las diferentes culturas, creencias y orígenes. Tiene un programa específico para personas con discapacidad, con el que busca dar oportunidades y desarrollar la carrera de todos sus colaboradores. Para Ximena, concientizar sobre el valor de la diversidad no es un tema menor. *“No se trata solo de cumplir una cuota: debe haber un compromiso real para incluir laboralmente a personas con discapacidad; las empresas deben impulsar la integración, incorporar valores como pluralidad, respeto y solidaridad al ADN corporativo, fomentando el trabajo en equipo y mejorando el ambiente interno”*.

“No se trata solo de cumplir una cuota: debería haber un comportamiento real para incluir a personas con discapacidad en puestos diferentes; que las empresas puedan traer al mejor talento”.

Una de las estrategias trazadas por Vuela Colibrí para ayudar a las empresas a tomar conciencia sobre la importancia de contratar talento diverso es llevar a charlas y presentaciones a personas con discapacidad incluidas laboralmente para que compartan sus experiencias y puntos de vista.

Es clave para generar un verdadero cambio articular un enfoque integral que debe abordarse desde dos vertientes: que los líderes de las empresas conozcan cómo integrar a las personas con discapacidad y que las personas con discapacidad, asimismo,

puedan acceder a la preparación necesaria para poder cumplir en determinada posición.

“Es responsabilidad de la persona formarse para luego poder ser insertada laboralmente. Las empresas deben identificar los puestos apropiados para realizar la inclusión laboral. El éxito radica en realizar las adaptaciones necesarias, ofrecer todas las herramientas y estrategias al colaborador y hacer un monitoreo y acompañamiento de esa inclusión”, compartió Otero.

El poder validar que la inclusión está siendo exitosa radica, justamente, en el seguimiento post contratación que se haga permanentemente en el tiempo. *“Así como a un trabajador en una corporación lo miden por resultados, la empresa debería contar con performance tracking que valide los procesos y desafíos de la inclusión. No solo desde los resultados que obtenga el trabajador, sino también desde cómo se enfrentan y resuelven los retos. Ahí el rol de los líderes es fundamental como facilitadores de estos procesos de integración”, agregó.*

El impacto de la pandemia

La pandemia de COVID-19 tuvo un fuerte impacto en las personas con discapacidad, no solo por su implicancia y el riesgo sanitario, sino por la exclusión social y los cambios de hábito.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, realizada por la Organización para las Naciones Unidas (ONU), señala que la discapacidad no puede ser un motivo o criterio para privar a las personas de acceso a programas de desarrollo y el ejercicio de los derechos humanos. El marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contiene siete metas que se refieren explícitamente a las personas con discapacidad y otras seis relativas a quienes se encuentran en situaciones vulnerables, incluidas las personas con discapacidad.

El VIII Informe sobre exclusión social y desarrollo en España, presentado por la Fundación Foessa en 2019, alertaba que 6 millones de personas, la población en condiciones de vulnerabilidad, podrían dar el paso definitivo a la exclusión social ante el mínimo empeoramiento de la economía. A principios de 2021, ante la crisis sanitaria, se estimaba que la cifra podía ascender a los 8,5 millones de personas en situación de exclusión que ya se contabilizaban antes de la pandemia. De este modo, el número de personas en exclusión social se elevaría a los 14,5 millones y alcanzaría al 31% de la población, frente al 18,4% registrado antes del coronavirus, según un Informe de Discapacidad y deseos para la nueva década de Fundación Adecco.

En este contexto de incertidumbre, **las personas con discapacidad representan una de las fichas más vulnerables en el tablero del empleo: al desplome de su contratación de un 26% en 2020 hay que sumar creencias estereotipadas y prejuicios que ya los acompañaban antes de la pandemia y que dificultan su inclusión laboral.**

El informe, basado a la vez en un estudio de Odismet, revela que las personas con discapacidad se han visto afectadas mayormente por las medidas adoptadas en tiempos de COVID-19: el 37% sufrió un ERTE

(Expediente de Regulación Temporal de Empleo, un procedimiento mediante el cual una empresa en una situación excepcional busca obtener autorización para despedir trabajadores, suspender contratos de trabajo o reducir jornadas de manera temporal, cuando atraviesen por dificultades técnicas, organizativas que pongan en riesgo la continuidad de la compañía), un 7% ha tenido que reducirse la jornada, otro 7% se ha visto obligado a agotar vacaciones y un 2% ha sufrido un despido.



Buenas prácticas

Incorporar con éxito a personas con discapacidad en la empresa requiere de una estrategia integral y de procesos. También, de prácticas y políticas diseñadas para identificar y eliminar barreras, como obstáculos físicos, de comunicación y de actitud, que dificultan la capacidad de las personas de tener una participación plena en la sociedad, al igual que las personas sin discapacidades, señala un informe realizado por los Centros de Control y Prevención de las Enfermedades (CDC) de los Estados Unidos.

Implica, en un sentido amplio, recibir trato justo de otras personas (sin discriminación); hacer que los productos, las comunicaciones y el ambiente físico puedan ser utilizados por la mayor cantidad de personas posible; modificar procedimientos o sistemas para permitir que una persona con una discapacidad los use al máximo posible y eliminar los estereotipos.

A lo largo de la carrera, IBM apoyó a Neuhaus Wiese a tener puentes de comunicaciones para hacer una integración fluida posible de Rodolfo con los clientes. La integración fue el resultado de una transformación y un camino recorrido por ambas partes: la persona y la empresa.

“Por mi parte, he desarrollado conocimientos y habilidades

profesionales del trabajo muy sobresalientes que la empresa tuvo la confianza de colocar a trabajar; inicialmente, con los compañeros de trabajo en los labores internos, y luego de un tiempo, a la medida que llegué a dominar mi carrera, la firma empezó a enviarme a trabajar con los clientes, pero previamente, mi gerente me ayudaba con dar la introducción a los clientes sobre cómo comunicarme en el trabajo para avanzar los servicios. Finalmente, empecé a trabajar en las sedes de clientes locales tanto como los clientes de otros países”, comentó Neuhaus Wiese.

Rodolfo se comunica leyendo los labios y habla como un extranjero, pero un rato después, los demás se acostumbran y empezarán a entenderlo con normalidad. Necesita que los demás le hablen de frente, mirándolo a la cara, despacio y bonito, como si uno estuviera escribiendo, para que él pueda entender con más facilidad. Se comunica mucho por escrito vía email, documentos, chat y WhatsApp. La Universidad Estatal de Carolina del Norte alienta, bajo siete principios, a desarrollar el llamado “diseño universal”, cuyo objetivo es simplificar la vida de las personas con productos, comunicaciones y entornos físicos más fáciles de usar, algo que puede ser de utilidad para las empresas:

1

Uso equiparable

Diseño útil pensado para todos. Por caso, puertas eléctricas con sensores en las entradas.

2

Uso flexible

El diseño se adapta a una amplia gama de preferencias y capacidades. En el caso de los cajeros automáticos (ATM), por ejemplo, implica que presenten mejoras en el modo en que se ve, se siente o suena para las personas con disminución visual o auditiva; una abertura estrecha para facilitar la introducción y remoción de la tarjeta bancaria; y un soporte para la palma de la mano para ayudar a quienes tienen limitaciones en la movilidad o poca fuerza en los brazos.

3

Uso simple e intuitivo

El uso del diseño es fácil de entender, independientemente de la experiencia, los conocimientos, la habilidad idiomática o el nivel de concentración actual del usuario. Por ejemplo: incluir un manual de instrucciones con dibujos claros y sin texto.

4

Información perceptible

El diseño le comunica la información necesaria de un modo eficaz al usuario, independientemente de las condiciones de luz, sonido o visuales, o de las capacidades de la persona para leer, ver u oír. Por ejemplo, sistemas de alarma que se puedan ver y escuchar.

5

Tolerancia de errores

El diseño minimiza los peligros y las consecuencias nocivas de las acciones accidentales o no intencionales. Por ejemplo, un tomacorriente eléctrico con interruptor de circuito por falla de conexión a tierra que reduzca el riesgo de electrocución en baños y cocinas.

6

Poco esfuerzo físico

El diseño puede usarse eficaz y cómodamente con un mínimo de esfuerzo. Por ejemplo: agarraderas fáciles de usar que faciliten la apertura de puertas para las personas de todas las edades y con todo tipo de capacidades.

7

Tamaño y espacio para el acceso y uso

Se proporcionan tamaño y espacio adecuados para el acceso, alcance, manipulación y uso, independientemente del tamaño corporal, la postura o movilidad de la persona. Por ejemplo, mostradores y ventanillas lo suficientemente bajas para que estén al alcance de todos, o rampas en los accesos.

En esta misma línea, la Red de Empresas por la Diversidad, una iniciativa colectiva conformada por organizaciones empresariales, académicas y civiles, y profesionales expertos en el rol de advisors, coordinada por el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella), un centro de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, presentó en 2015 el paper Guía de Inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas.

Allí da cuenta, en función de un estudio cualitativo realizado el año anterior, de las principales resistencias y barreras, es decir, de los factores que limitan el acceso y desempeño de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, tanto en las empresas que trabajaban el tema discapacidad, como en las que no lo hacen. Y se hace particular énfasis en las “resistencias”, entendidas como los modelos mentales de líderes, colaboradores y personas con discapacidad que no permiten ver posibilidades de inserción laboral, o de integración una vez en el puesto de trabajo. Estas barreras y resistencias se pueden presentar de forma interna o externa a la empresa, advierte el informe, y cita al desconocimiento, espacios arquitectónicos poco accesibles, cultura organizacional poco inclusiva y preconceptos como algunas de ellas. Sin embargo, sobre la base de la experiencia de las organizaciones que impulsan la inclusión laboral de personas con discapacidad, **algunas de estas barreras pueden ser superadas.**



La guía propone una serie de buenas prácticas, entre las que detalla:

Adoptar la diversidad como estrategia paraguas

Las políticas y programas de inclusión laboral de personas con discapacidad pueden anclarse en la estrategia de diversidad de la organización. A la vez, posibilita la difusión de oportunidades de empleo digno de trabajos en entornos accesibles, inclusivos y respetuosos, contribuyendo a una cultura organizacional más inclusiva. Es importante que estos programas estén alineados con los valores de la organización.

Buscar el apoyo de los directivos

Es importante contar con el compromiso y apoyo del equipo gerencial. Para que los programas de diversidad sean sostenibles, la empresa inicialmente puede trabajar sobre los modelos mentales, y luego plantear la inserción laboral de personas con discapacidad.

Trascender la estrategia de inclusión a otras áreas

Es importante que los esfuerzos inclusivos y las iniciativas trasciendan las áreas de Recursos Humanos o RSE, con el objetivo de motivar a gerentes de distintos sectores a incluir a personas con discapacidad en sus equipos de trabajo.

Sensibilizar y capacitar

La sensibilización y la capacitación de los colaboradores es clave para trabajar preconceptos y generar mayor adhesión. La empresa puede desarrollar actividades como talleres, e-learning, charlas de sensibilización con testimonios de personas con discapacidad que cuenten su propia experiencia.

Proponer objetivos de incorporación

Implementar objetivos de incorporación de personas con discapacidad de forma anual puede motivar a la organización a mantener los esfuerzos por sumar personas con discapacidad.

Prever un proceso de selección inclusivo

Para brindar igualdad de oportunidades, la empresa debe asegurar que el proceso de reclutamiento y selección sea accesible a los diversos tipos de discapacidad. Asimismo, los formularios de aplicación u otros deben tener un formato accesible para personas con discapacidad. Incluso, los psicotécnicos requieren de cierta adecuación. Por ejemplo, se puede reemplazar el test de dibujo en el caso de una persona con discapacidad motora superior.

Realizar ajustes razonables

Un ajuste puede ser modificar la orientación de un escritorio para que una persona con discapacidad auditiva pueda leer los labios cuando le hablan; implementar un sistema de software o lector de pantallas para personas con discapacidad visual; estipular tiempos de descanso si la persona lo necesita; proveer un intérprete de lengua de señas para una persona sorda; asignar un tutor a una persona con discapacidad intelectual, entre otros.

Hacer accesible la información y la comunicación

La organización puede difundir la información y los comunicados que realiza habitualmente en diversos formatos accesibles para que se adecúen a las discapacidades de los colaboradores.

Por ejemplo, se puede proveer material que sea de fácil lectura y comprensión; en Braille, medios y formatos aumentativos para personas con disminución visual; pictogramas, grabaciones o comunicados que puedan ser leídos por los lectores de pantalla. También se pueden subtítular los videos institucionales para las personas hipoacúsicas.

Un ejemplo de ello lo lleva adelante Vuela Colibrí, quienes en alianza con la Asociación Educativa Kallpa, desarrollan adaptaciones en espacios gastronómicos, elaboran los menús en Braille y en pictogramas. Uno de los proyectos lo hicieron en Gianfranco Caffé, la cafetería de estilo italiano ubicada en la capital peruana. Hoy el espacio ofrece dos tipos de cartas creadas para que los clientes con discapacidad tengan mayores oportunidades de accesibilidad cognitiva y poder obtener, así, mayor autonomía e independencia. Pero el plan no se limita a desarrollar un “menú inclusivo”: también trabajan con el personal para entrenarlo en cómo atender y favorecer la autonomía de ese cliente con alguna condición. Lo que se hace en restaurante se puede trasladar a cualquier espacio público, incluso un mall o centro comercial.

A Rodolfo, alguien que aprendió a leer los labios en diferentes idiomas, lo crucé recientemente en un estacionamiento de un supermercado. Pero, por llevar el

barbijo puesto, no pudimos comunicarnos bien. El COVID-19 a él, como a tantas otras personas con discapacidad, lo aisló nuevamente. **Es importante que las organizaciones desarrollen un costado empático y sus líderes trabajen para generar ambientes integradores y diversos.**

Como equipo hay que abrirse a comunicarse y hacer la vida más fácil para lograr que la vuelta al trabajo sea más inclusiva. Algo tan sencillo como recortar el bigote para que quien necesite leer los labios pueda hacerlo sin dificultad, incluir rampas de acceso para quien requiera desplazarse con silla de ruedas o, en tiempos de trabajo remoto, priorizar el chat en lugar del video para quienes no pueden escuchar o hablar pudiera generar un gran impacto.

La crisis sanitaria, sumada a la crisis económica y al cambio climático, nos lleva a redefinir nuestro propósito como líderes para transmitir a nuestros equipos los lineamientos que permitirán crear organizaciones empáticas e inclusivas. Porque, en verdad, primero debemos empezar por nuestro círculo. Son esas pequeñas acciones las que permiten generar impacto. Y, luego, el siguiente paso requerirá un enfoque integral para poder, así, generar una verdadera transformación cultural.

Por Luis Fernando Angulo, Socio de OLIVIA



Una Consultora Internacional

Especialista en impulsar procesos de transformación en las organizaciones, no importa donde estén.

Acompañamos a nuestros clientes en el desafío de transformar su cultura, avanzar en sus procesos de digitalización y desarrollar un ADN innovador.



www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA