

## **Título: ¿Discapacidad o incapacidad?: Una perspectiva empresarial para la inclusión de personas con discapacidad**

Autor: Elio Manuel Loa Lopez

### **Resumen**

La presente investigación busca analizar los efectos que son generados por la implementación de estrategias de negocio que mantienen una tendencia hacia la responsabilidad social en torno a la inserción laboral de personas con discapacidad. Todo esto enmarcado en un contexto posterior a la promulgación de la Ley General de la Persona con discapacidad, Ley No. 29973, y desarrollado a fin de evaluar la factibilidad de su aplicación en medianas empresas del sector industrial. Frente a ello, a lo largo de esta investigación se espera corroborar los efectos hipotéticos, los cuales son clasificadas por la amplitud del área sobre la que tienen efecto en efectos macroeconómicos y organizacionales, y subcategorizadas por el tipo de efecto generado en legales, sociales, estratégicas y económicas. Para esto, se parte desde las características clave de la problemática, prosiguiendo con el análisis de las políticas públicas internacionales que tienen implicancias sobre nuestro campo de estudio, así como las políticas públicas locales que establecen marcos específicos para los diversos componentes implicados. Finalmente, la consolidación de los efectos esperados se evidencia en las conclusiones del análisis anterior, en conjunto con los aportes de la teoría organizacional y aspectos desarrollados por la OMS desde los aspectos económicos.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo 1:</b> Discapacidad y estrategia de negocio: aproximaciones teóricas .....	5
<b>Sub-capítulo 1.1:</b> Personas con discapacidad .....	5
<b>Sub subcapítulo 1.1.1:</b> Contexto actual de las personas con discapacidad .....	5
<b>Sub subcapítulo 1.1.2:</b> Políticas de inclusión de personas con discapacidad.....	8
<b>Sub-capítulo 1.2:</b> Estrategia de negocio .....	13
<b>Sub subcapítulo 1.2.1:</b> Categorización de empresas en la legalidad peruana .....	13
<b>Sub subcapítulo 1.2.2:</b> Conceptos sobre la estrategia de negocio .....	15
<b>Sub subcapítulo 1.2.3:</b> Competitividad y Responsabilidad social .....	19
<b>Capítulo 2:</b> Las personas con discapacidad dentro de las estrategias de negocio ...	22
<b>Subcapítulo 2.1:</b> Efectos macroeconómicos .....	22
<b>Subcapítulo 2.2:</b> Efectos organizacionales .....	26
<b>Sub subcapítulo 2.2.1:</b> Efectos inherentes a la responsabilidad social .....	26
<b>Sub subcapítulo 2.2.2:</b> Efectos económicos .....	29
<b>Conclusiones</b> .....	35
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	36

## **Introducción**

La discapacidad ha sido partícipe de un proceso de construcción social-histórica que determinó cada una de las implicancias que tiene esta en la actualidad. Esto puesto que la concepción que se tiene sobre esta ha evolucionado de acuerdo con los contextos de dichos momentos históricos. La participación de las personas con discapacidad y los movimientos sociales que estas consolidaron en el siglo anterior cobró importancia para el desarrollo de la concepción legal de esta en los diversos tratados multilaterales existentes. Sin embargo, la concepción social de la discapacidad puede no haber evolucionado en simultáneo con su concepción legal. Así mismo, es incoherente que dicha concepción no haya evolucionado aun cuando los datos sobre el nivel de personas con discapacidad indica un crecimiento porcentual en esta a lo largo de los años.

El Banco Mundial estima que el 20% de los más pobres del mundo tienen discapacidad y que ello, dentro de sus comunidades, es considerada como una desventaja. Respecto de esta estimación realizada, es posible la extrapolación de dichos datos para situaciones particulares como la de Perú. Así mismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) afirma que, durante el año 2013, del 1 millón 575 mil personas con discapacidad, solo 277 mil 882 de ellas tiene alguna ocupación (aproximadamente el 16%). A partir de dicho dato, emerge la cuestión respecto del por qué se desarrolla esa situación. Alcover y Pérez muestran que algunas de las mayores dificultades para la integración y normalización de las personas con discapacidad en contextos de trabajo se encuentra en los estereotipos y las actitudes negativas de buena parte de los empleadores y de los compañeros hacia ellas y hacia su capacidad de trabajar. Dichos estereotipos conllevan la desmotivación de las empresas por contratar personas con discapacidad; esto desarrollado a tal nivel que, según el INEI, aun cuando existe una cuota de 3% de personas con discapacidad para el sector privado y 5% para el sector público, solo se llega a cubrir el 1.5%. De lo anterior mencionado es cuando emerge la necesidad del presente estudio, a fin de mostrar que la inserción de personas con discapacidad como estrategia de negocio genera diversos efectos que se pueden considerar en los planes a corto, mediano y largo plazo.

Por ello, la presente investigación busca analizar los efectos que son generados por la implementación de estrategias de negocio que mantienen una tendencia hacia la responsabilidad social en torno a la inserción laboral de personas con discapacidad. Todo esto será enmarcado en un contexto posterior a la promulgación de la Ley General de la Persona con discapacidad, Ley No. 29973, y desarrollado a fin de evaluar la factibilidad de su aplicación en medianas empresas del sector industrial. Por ello, en primer lugar, se desarrollará un marco general que englobe a la discapacidad y a la estrategia de negocio. Ello implica la mención del contexto actual de las personas con discapacidad y el análisis de las políticas públicas de ella que nos permita su entendimiento; posteriormente, explicar los conceptos sobre la estrategia de negocio y vínculo con la responsabilidad social para la competitividad en las medianas empresas del sector industrial. En segundo lugar, involucrar a las personas de negocio dentro de las estrategias de negocio para su categorización según el tipo de efecto que genera, ya sea desde aquellas que se reflejan en un marco macroeconómico y las que se reflejan en el marco organizacional.

Esta última, a su vez, clasificadas por los efectos que se dan de forma inherente y por aquellos que dependen de la aplicación y reestructuración del modelo de negocio.

Esta estructura por seguir en la presente investigación, en base a lo que se desarrollará, requiere una metodología bibliográfica. Por un lado, las políticas públicas son analizadas desde las fuentes primarias a fin de que el análisis a desarrollar evite presentar diversas orientaciones equívocas para los fines de la investigación. Por otro lado, las fuentes secundarias son necesarias puesto que los análisis bibliográficos hechos por referentes de las teorías organizacionales de aplicación en marcos globales permiten desarrollar una base sólida para nuestro análisis. Así mismo, algunas fuentes secundarias encontradas, permiten establecer aspectos complementarios que permiten sustentar el análisis. Sin embargo, si bien estas fuentes secundarias son necesarias, no son las más efectivas puesto algunas de estas se basan en datos particulares de regiones particulares y, a pesar de que estas extrapolan sus datos a marcos generales, las variantes y datos específicos por región pueden no responder o manifestar de forma clara la situación de esta. Por lo cual, la escasez de análisis en Perú o en la región sudamericana evita obtener cálculos más precisos. Finalmente, a pesar de esto, las referencias realizadas, al ser de marcos generales, conllevaron a que cada uno de los aspectos desarrollados aquí sean aplicables a las medianas empresas industriales, permitiendo que estas puedan considerar direccionarse hacia la responsabilidad social mediante la inserción laboral de personas con discapacidad.

## **Capítulo 1.: Discapacidad y estrategia de negocio: aproximaciones teóricas**

La indiferencia de los gerentes y encargados de las oficinas de recursos humanos de las organizaciones frente a las personas con discapacidad se ha generalizado. Así mismo, esta indiferencia no solo se da a nivel organizacional. Ciertamente, la misma sociedad dificulta el desarrollo de estas personas en igual de condiciones y oportunidades. Así mismo, el número de empresas enfocadas en la responsabilidad social de tendencia inclusiva de personas con discapacidad es reducida. Esto última implica no tomarlo en cuenta dentro las políticas de la organización. Frente a ello, en este apartado se presentará, en primer lugar, a la discapacidad; ya sea brindar data sobre ella, explicar el modelo actual de la discapacidad y las legislaciones que la rigen. En segundo lugar, se desarrollará todo lo necesario para entender a la estrategia de negocio y brindan un marco aplicable para el análisis a realizar en el segundo capítulo de la presente.

### **Subcapítulo 1.1.: Personas con discapacidad**

La discapacidad resulta ser algo a lo que no se le atribuye la debida atención tomando en cuenta la cantidad de personas con discapacidad existente en el mundo y, en un marco más cercano, en Perú. Así mismo, la discapacidad resulta no ser ajena a una persona en general. Los factores para el desarrollo de esta son variados y no se está libre de padecer alguna. Es más, de forma inevitable el humano envejece y pierde sus capacidades motoras. ¿Por qué no tomar en cuenta algo que padeceremos en un futuro? La persona con discapacidad se ha desarrollado bajo diversos impedimentos a lo largo de la historia. Y, actualmente, se evidencia desigualdad de oportunidades. En este contexto, la sensibilización resulta importante y con mayor razón debido al desconocimiento de la sociedad respecto de los derechos de las personas con discapacidad. En relación con lo anterior mencionado, este apartado mostrará el contexto actual de las personas con discapacidad, seguidamente de las políticas existentes sobre las personas con discapacidad.

#### *Subcapítulo 1.1.1: Contexto actual de las personas con discapacidad*

La discapacidad y la forma en que esta ha sido vista por la sociedad ha ido variando a lo largo de la historia. Estas variaciones han dependido directamente de la cultura presente en cada contexto. Así es como determinamos un primer modelo de prescindencia, el cual establece a la Persona Con Discapacidad (PCD) como una carga para la sociedad, seguido del modelo médico, cuya percepción de la PCD implicaba su recuperación de dicha discapacidad mediante procesos médicos (terapia y rehabilitación). Estos procesos médicos tenían la finalidad de *normalizar* a la PCD para su inserción en la esfera social. Sin embargo, a finales del siglo XX se inicia el proceso de visibilización de la discapacidad debido a la presencia de movimientos de *vida independiente*, cuya consecuencia directa fue el establecimiento del modelo social de la discapacidad. Este modelo establece que la existencia de la discapacidad tiene un fundamento social que corresponde a la decadente infraestructura y diseño que presenta la ciudad.

Este nuevo modelo de discapacidad, así como su fundamento, también involucra una definición de la discapacidad, la cual fue adoptada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Esta, en su Informe Mundial de la Salud, adoptando el marco conceptual

de la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), define a la discapacidad como “un término genérico que engloba deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones para la participación” (2011, p. 7). Seguidamente establece que la discapacidad denota “los aspectos negativos de la interacción entre personas con un problema de salud [...] y factores personales y ambientales [...]” (2011, p. 7). Estas citas nos ayudan a entender dicha concepción de la discapacidad y, de ellas, se establece una ecuación de la discapacidad, la cual refiere a *discapacidad = deficiencias + barreras*. Esta ecuación resume a la discapacidad en deficiencias, comprendidas por la normalidad o pérdida de funciones (como anatómicas, fisiológicas, biológicas, etc.), y en barreras, comprendidas por todo aquello que impida o dificulte el logro y desarrollo de actividades (séase sociales, socioeconómicas, comunicativas, legales, etc.). Pero ¿De qué sirve esta ecuación presentada? El presentarla mediante esta ecuación es pertinente para el análisis en tanto engloba a la discapacidad en solo dos aspectos, permitiendo así la vinculación eficiente con los aspectos posteriores a tratar.

El informe de la OMS al que se hizo referencia anteriormente estima, además, que “más de mil millones de personas viven con algún tipo de discapacidad; o sea, alrededor del 15% de la población mundial (según las estimaciones de la población mundial en 2010)” (2011, pp. 7-8). Dicha cita se torna aún más relevante al compararla con las estimaciones previstas de la OMS, correspondientes al año 1970, que eran de aproximadamente 10% (OMS, 2011, P. 8). Esto se complementa cuando se menciona que “ello se debe a que la población está envejeciendo y el riesgo de discapacidad es superior entre los adultos mayores, y también al aumento mundial de enfermedades crónicas tales como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y los trastornos de la salud mental” (OMS, 2011, p.5). Finalmente, la OMS afirma que “las personas con pocos ingresos, sin trabajo o con poca formación académica tienen mayor riesgo de discapacidad” (2011, p. 9), estableciéndose, así, una relación entre el tener pocos ingresos económicos con la tendencia a presentar una discapacidad.

Lo anterior refleja estimaciones globales, sin embargo, la extrapolación de estos datos para hacer un análisis de la discapacidad en Perú puede ser riesgoso. A pesar de ello, nos permite enmarcar a Perú en dicho marco general para un análisis macro. Frente a esto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática publicó la Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012 (ENEDIS), publicación desde la cual se tomarán sus datos para mostrar el contexto actual de la PCD en el Perú. Cabe aclarar que el marco conceptual aplicado por el INEI se sustenta en el fundamento social de la discapacidad mostrado líneas antes.

Un primer aspecto por tomar en cuenta de esta encuesta es el porcentaje de personas con discapacidad presentes en Perú: “El 5,2% de la población nacional (1 millón 575 mil 402 personas) padecen de algún tipo de discapacidad o limitación física y/o mental”; de estas, en base a la clasificación etaria, 651 312 personas tienen de 15 a 64 años (41, 3 % respecto del total de PCD en Perú) (p. 9). Para fines prácticos de la presente, consideremos a este grupo de personas de 15 a 64 años como una fuerza laboral potencial. Un segundo aspecto relevante es el referido a los tipos de limitaciones más frecuentes debido a que las adaptaciones a hacer dentro de la organización dependen de forma directa de los tipos de limitaciones presentadas. Respecto a ello, el INEI (2012) señala que “los tipos de

limitación más frecuentes en la población con discapacidad son las dificultades para moverse o caminar y/o para usar brazos o piernas (59,2%) y las de tipo visual (50,9%). Así mismo, las menos frecuentes son las dificultades para concentrarse y recordar (mentales) (32.1%), para relacionarse con los demás por sus sentimientos, emociones y conductas (18.8%), y para hablar (entonar/vocalizar) (16.6)”. Un tercer aspecto por tomar en cuentas es la condición de dependencia de estas: “El 40,6% de personas con discapacidad necesita del apoyo de terceros para realizar sus actividades diarias” (p. 11). En complemento a ello, el INEI afirma que “entre los principales problemas que experimentan las personas con discapacidad, figuran los problemas de accesibilidad, especialmente en lugares públicos” (2012, p. 14). Así mismo, se señala que “Alrededor de la quinta parte (21,7%) de las personas con discapacidad de 14 y más años forman parte de Población Económicamente Activa (PEA) y el 76,8% pertenecen a la Población Económicamente Inactiva (PEI)” (INEI, 2012, p. 13). Finalmente, hay dos últimos aspectos que resultan relevantes: nivel educativo y afiliación a seguros de salud. Respecto al nivel educativo, en relación con el total de PCD, se afirma que el 40.4% de estas presenta educación primaria, el 22.4% de estas presenta educación secundaria, el 4.7% presenta educación superior no universitaria, el 6.7% presenta educación superior universitaria y que solo el 0.2% de estas tiene maestría/doctorado (p. 11). Respecto a la afiliación a servicios de salud, el INEI (2012) afirma que “el 61,2% de personas con discapacidad a nivel nacional está afiliado a algún seguro de salud, en tanto que un 38,2% no tiene cobertura de ningún tipo”.

Las anteriores consideraciones sobre la PCD que se han mencionado en base a la data del ENEDIS tuvo como efecto una generalización bastante marcada de diversos prejuicios sobre las PCD y la discapacidad en sí. Alcover (2011) señala que “la discapacidad en los lugares de trabajo se ha considerado tradicionalmente de manera negativa o problemática, utilizándose enfoques basados en conceptos como estereotipo, prejuicio, hándicap, estigma, incapacidad o discriminación” (p. 207). Esto es reflejado en la cita anterior que indicaba que solo la quinta parte de las personas con discapacidad forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA). Así mismo, Alcover afirma que dicha participación de las PCD en la fuerza de trabajo de un país concreto depende de un gran número de factores. Establece una “multicausalidad como aquello que dificulta que las medidas o acciones concretas (aquellas legales serán mencionadas en la siguiente parte del trabajo) tengan un efecto directo o inmediato, ya que ningún factor por sí solo suele provocar los cambios deseados con independencia del resto de agentes que confluyen en los contextos de trabajo” (p. 207). Respecto a los factores de los que depende la participación de las PCD en la fuerza de trabajo, en primer lugar, Alcover menciona que la característica intrínseca de las PCD como grupo minoritario les permite ser incluidos en la *gestión de la diversidad* dentro de la empresa; sin embargo, considera que esta es condicionada por factores extrínsecos e intrínsecos a la empresa. Respecto a los intrínsecos engloba a los individuos, grupos y personas encargadas directamente de la gestión, y respecto a los extrínsecos engloba a “la cultura nacional, el contexto ocupacional, el industrial, el legal, el familiar/comunitario y el económico; y los relacionados con dos tipos de resultados: *los resultados del trabajo o productivos* [...], y los *ajenos al trabajo* [...]” (Alcover, 2011, p. 207).

De lo anterior se evidencia que dicha falta de participación de las PCD dentro de la fuerza laboral no solo depende de la dirección empresarial y alta gerencia, sino que depende, además, de las estructuras sociales desarrolladas en base a la cultura social-nacional o, incluso, desde la misma cultura familiar. Ambas dependencias son relevantes. Para la presente, enfatizaremos en aquello desarrollado desde la dirección empresarial y alta gerencia. Alcover hace una afirmación muy importante en relación con dicha multicausalidad y estructuras sociales que dificultan la participación de las PCD. Considera que hacer frente a dicho problema desde solo un factor no genera resultados. Esto lo ejemplifica desde:

El limitado (aunque, sin duda, importante) efecto que las medidas legales dirigidas a la protección y evitación de la discriminación de las personas con discapacidad en su acceso al empleo tienen en la práctica ya que interactúan con las percepciones, atribuciones, actitudes, evaluaciones y decisiones que llevan a cabo los responsables de recursos humanos en las organizaciones, desde los procesos de selección a los de evaluación del rendimiento, formación o promoción (2011, p. 207).

De ello, es importante recalcar aquello que menciona Alcover sobre la interacción con las percepciones, atribuciones, actitudes, evaluaciones y decisiones que llevan a cabo los responsables de recursos humanos. Pero ¿a qué percepciones/atribuciones se refiere? Respecto a esto, hace referencia a diversas percepciones-atribuciones que se tiene acerca de la PCD. Ciertamente, estas pueden tener relación con la data presentada anteriormente. Estas percepciones/atribuciones refieren a un nivel educativo y una cualificación profesional deficiente, falta de motivación e información de la PCD y de sus entornos familiares, dificultades para el acceso a fuentes de financiación, dificultades de accesibilidad que pueden obstaculizar o encarecer la integración global, y, finalmente, la actitud inicial negativa de una parte de los empleadores o de los responsables de los recursos humanos. Respecto a esto último, Alcover menciona que dicha actitud negativa inicial “revela un prejuicio inicial hacia las capacidades potenciales de la persona con discapacidad o una serie de atribuciones, estereotipos e ideas falsas preconcebidas (baja capacidad de aprendizaje, escasa polivalencia, difícil reciclaje, altos costes por la adaptación de lugares y puestos de trabajo, etc.)” (2011, p. 209). Así mismo, es trascendental señalar como es que las dificultades de accesibilidad, englobadas dentro del marco de barreras desarrolladas al inicio de la presente, son nombradas un factor determinante para la baja consideración de las PCD en plano laboral. En este punto surgen diversas preguntas para todo lo desarrollado hasta el momento. La data mostrada refleja baja calidad educativa de las PCD, así como su dependencia de familiares para la realización de sus actividades diarias y su dificultad en el traslado por la infraestructura. Frente a esto, ¿Por qué complejizar el proceso de negocio con políticas de inserción laboral? O, incluso, con todo lo anterior presentado, ¿Es posible insertarlas en el mercado laboral? O, asumiendo previamente que sí es posible insertarlas en nuestra empresa, ¿El gasto incurrido para su inserción en el mercado laboral es compensado con los beneficios que esta pueda generar a la empresa u organización?

#### *Subcapítulo 1.1.2: Políticas de inclusión de personas con discapacidad*

Recapitulando lo inicialmente mencionado sobre la visibilización de las PCD a finales del siglo XX, las manifestaciones que se desarrollaron en ese entonces fueron marcando una base sólida para la generación de políticas públicas y marcos legales de corte



internacional. A partir de ello, se desarrollaron dos tratados multilaterales cuya repercusión en los países involucrados fue muy relevante. Estos tratados a los que hago referencia, por un lado, la A – 65: Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las Personas con Discapacidad y, por otro lado, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Respecto a la A – 65: Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las Personas con Discapacidad, esta fue desarrollada desde la Organización de los Estados americanos (OEA). El estado peruano, como país signatario de este tratado, firma la mencionada convención el 08 de junio de 1999, y lo ratifica el 30 de octubre del 2001. En dicho tratado se convienen diversos aspectos. En primer lugar, en el art. 1 ya se considera el modelo social de esta, debido que se menciona que “el término "discapacidad" significa una deficiencia física, mental o sensorial, ya sea de naturaleza permanente o temporal, que limita la capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, que puede ser causada o agravada por el entorno económico y social” (OEA, 1999, art. 1). En segundo lugar, en el art. 3 se establece que los estados parte se comprometen a:

Adoptar medidas de carácter legislativo, social educativo, laboral o de cualquier otra índole [...] para eliminar, en la medida de lo posible, los obstáculos arquitectónicos, de transporte y comunicaciones que existan, con la finalidad de facilitar el acceso y uso para las personas con discapacidad, y se comprometen a trabajar prioritariamente en la detección temprana e intervención, tratamiento, rehabilitación, educación, formación ocupacional y el suministro de servicios globales para asegurar un nivel óptimo de independencia y de calidad de vida para las personas con discapacidad (OEA, 1999, art. 3).

En general, se establece que los Estados parte adoptan el modelo social de la discapacidad, y se comprometen a la eliminación de obstáculos arquitectónicos y a asegurar el nivel óptimo de independencia y de calidad de vida para las PCD, así como trabajar en la formación ocupacional de estas.

En el complemento a este tratado multilateral, la Organización de las Naciones Unidas, posterior a dicha convención de la OEA, desarrolla la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad el año 2006. Esta, al igual que en la convención de la OEA, adopta el modelo social de la discapacidad en su preámbulo reconociendo que “la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás” (ONU, 2006, p. 1). Aquí se evidencia dicha atribución a la sociedad como fundamento de la discapacidad al mencionar “debido a la actitud y al entorno. Este énfasis que hago en la presencia del modelo social de la discapacidad en estas convenciones se debe a que sobre este modelo se justifica el análisis de la presente debido a la consideración de la responsabilidad social como marco base del desarrollo de estrategias de negocio.

La relevancia de esta convención desarrollada por la ONU radica en la implementación de los conceptos de ajustes razonables y diseño universal, referidos a las “modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales” (ONU, 1999, art. 3), y “diseño de

productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado” (ONU, 1999, art. 3) respectivamente. Los ajustes razonables son mayormente usados en las empresas dado que representan requerimientos específicos de parte de las PCD en favor del fomento de igualdad de condiciones para el desarrollo eficiente de sus actividades. Así mismo, al igual que en la convención de la OEA, la ONU también considera a la accesibilidad como aspecto importante para el desarrollo independiente de la PCD. Para el logro de dicho fin, establece que:

Los Estados Partes adoptarán medidas pertinentes para asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluidos los sistemas y las tecnologías de la información y las comunicaciones, y a otros servicios e instalaciones abiertos al público o de uso público, tanto en zonas urbanas como rurales (ONU, 1999, art. 9).

Finalmente, un último aspecto a resaltar de esta convención desarrollada por la ONU (1999) es lo que esta menciona respecto al trabajo y empleo; respecto de esta establece que “los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás” (art. 27), además de “alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las personas con discapacidad en el mercado laboral, y apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo” (ONU, 1999, art. 27). Sin embargo, al igual que con la data mundial inicialmente presentada respecto de la discapacidad, es riesgoso usar marcos globales para la extrapolación a casos particulares como el caso peruano. Ello, sin embargo, no implica que no sea relevante su mención. Para el caso de marcos legales desarrollados por instituciones internacionales, su aplicación desde el país que la adopta, sea por ser parte de dicha institución o por su participación como signatario, no es opcional, sino, por el contrario, es obligatoria y su negación podría generar tensiones diplomáticas. Rememorando el riesgo implicado en el uso de marcos legales globales, el desarrollo de marcos legales específicos, políticas peruanas para la presente, resulta inevitable para un análisis eficiente.

Posterior al desarrollo de las convenciones sobre la persona con discapacidad por la OEA y la ONU, la adopción de lo establecido en estas por los Estados Parte se fue evidenciando. En Perú, primera de las normas legales acerca de las PCD se dio el 24 de diciembre del 2012 con la promulgación de la Ley General de la Persona con Discapacidad (Ley No. 29973). La Ley No 29973 define, en su primer capítulo, a la persona con discapacidad como aquella persona “que tiene una o más deficiencias [...] de carácter permanente que, al interactuar con diversas barreras actitudinales y del entorno, no ejerza o pueda verse impedida en el ejercicio de sus derechos y su inclusión plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones” (2012, art. 1). Esta definición engloba a las PCD, tomando como marco a las convenciones de la ONU y la OEA, dentro del modelo social de la discapacidad. Así mismo, en el Art. 3 de este capítulo menciona, en un primer inciso, que las personas con discapacidad tienen los mismos derechos que el resto de la población (2012); en complemento a ello, en un segundo inciso se menciona que estos derechos son interpretados de conformidad con los principios y derechos contenidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En el tercer capítulo de la Ley No. 29973 (2012), se define el derecho a la accesibilidad como el derecho de toda persona con discapacidad para “acceder, en igualdad de condiciones que las demás, al entorno físico, los medios de transporte, los servicios, la información y las comunicaciones, de la manera más autónoma y segura posible” (art. 15). Así mismo, se muestra las consideraciones sobre accesibilidad para los diversos entornos, así como cada una de las pautas y requerimientos de dichos entornos. Respecto a ello, los Art. 16 y 17, los cuales versan sobre la accesibilidad en el entorno urbano y las edificaciones, y condiciones de las edificaciones públicas y privadas, respectivamente, son considerados relevantes para el presente trabajo debido a que los gastos generados para estos fines pueden representar la mayor desmotivación frente a la contratación de personas con discapacidad.

En conjunto con la accesibilidad, se desarrollan los conceptos de diseño universal y ajustes razonables, conceptos ya desarrollados en la Convención sobre los Derechos de la Persona con discapacidad. Este último concepto es desarrollado en el Art. 50 del sexto capítulo de la Ley No. 29973 (2012), a la vez que es definido como las medidas de adaptación e introducción de ajustes en la organización en función de las necesidades del trabajador con discapacidad. Además, este capítulo señala en su Art. 49 lo referido a las cuotas de empleo, para lo cual obliga a las entidades públicas a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5% y los empleadores privados con más de cincuenta trabajadores en una proporción no inferior al 3%.

Posteriormente, y respecto a lo último mencionado sobre la cuota de empleo, el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) publicó la Resolución Ministerial No. 107 – 2015 – TR.: Normas complementarias para la aplicación y fiscalización del cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad aplicable a los empleadores privados en el año 2015. Un primer aspecto mencionado es que dicha cuota de empleo aplica solo para “empleadores privados que cuenten con más de cincuenta (50) trabajadores” (MINTRA, 2015, art. 3). Un segundo aspecto refiere a que dicho cálculo de la cuota de empleo solo involucra a las PCD que presenten la certificación de discapacidad que mantengan vínculo de contrato laboral con el empleador, incluyendo la modalidad de teletrabajo, durante periodos anuales. Respecto al teletrabajo, Salazar define a esta como “la realización de cualquier trabajo a distancia, ya sea parcial o total, mediado por las Tecnologías de Información y comunicación (TIC's)” (2017, p. 2). Un tercer aspecto es desarrollado en los art. 25 y art. 26 referido a razones que dificultan la incorporación de trabajadores de personas con discapacidad. El art. 25 engloba a las razones de carácter técnico que sustenten de manera objetiva el “alto nivel de especialización de competencias exigidas para el puesto de trabajo, de escasa oferta en el mercado formativo o laboral nacional; y que coadyuven a explicar la nula o escasa participación de las personas con discapacidad en la convocatoria y proceso de selección realizados” (MINTRA, 2015, art. 25). Por su parte, el art. 26 engloba a las razones de riesgo vinculadas al puesto de trabajo que motiven especial dificultad para incorporar trabajadores con discapacidad, las cuales se sustentan en que “pese a haberse cumplido con las obligaciones en materia de seguridad y salud respecto al puesto de trabajo conforme a la legislación de la materia y haberse previsto los ajustes razonables mínimos al puesto para ser ocupado por una persona con discapacidad, los riesgos

laborales para la seguridad y salud en el puesto persisten para la persona con discapacidad” (MINTRA, 2015, art. 26).

El MINTRA, en esta última cita, hace referencia a la previsión de ajustes razonables, atribuyéndole una carga relevante a esta para la correcta incorporación de las PCD en el ámbito laboral. Dicha carga relevante de esta se ve reflejada en la publicación de la Resolución Ministerial No. 127 – 2016 – TR.: Norma Técnica para el diseño, Implementación y ejecución de ajustes razonables para el empleo de personas con discapacidad en el sector privado, y formato de solicitud de ajustes razonables. En el art. 4 de esta Resolución Ministerial se mencionan los principios para el diseño, implementación y ejecución que orientan la realización de ajustes razonables para personas con discapacidad en el ámbito laboral. Inicia haciendo referencia a la igualdad de oportunidades, la comunicación y diálogo trabajador con discapacidad-empleador, priorización de las necesidades de las PCD, así como la autonomía de estas para la realización de actividades, así mismo la accesibilidad de la información, razonabilidad, confidencialidad e inmediatez (MINTRA, 2016).

Posteriormente, se desarrolla un aspecto importante referido a la solicitud de los ajustes razonables. Establece que la única obligación del empleador es ofrecer la posibilidad de solicitar ajustes razonables en sus procesos de selección. Así mismo, considera que la PCD que postula a un puesto de trabajo puede solicitar ajustes razonables en el proceso de selección. Lo interesante de ello es que los ajustes razonables a brindar por parte de los empleadores no son preestablecidos para cada tipo de discapacidad, sino que, por el contrario, estos ajustes razonables dependen directamente de las necesidades de la PCD puesto que esta es la que lo solicita. En complemento a esto, en el art 11 se establecen criterios para la elección de ajustes razonables mediante procedimiento deliberativo. Para la presente, el inc. 2 de este artículo establece como criterio el “determinar si el ajuste razonable constituye necesariamente el único medio para que el trabajador con discapacidad pueda desempeñarse laboralmente en igualdad de condiciones que el resto de los trabajadores que realicen las mismas labores. En esta etapa deben evaluarse otras posibilidades que tengan la misma efectividad, pero que sean menos onerosas” (MINTRA, 2016). Ello nos remite que, así como los ajustes razonables no son preestablecidos para cada tipo de discapacidad, estas tampoco deben ser obligatoriamente adoptadas por los empleadores en tanto estos, en acuerdo con la PCD, convengan ajustes razonables menos onerosos que devengan en efectos notables para el empleador y que permite, de la misma manera, el desempeño en igualdad de condiciones.

Finalmente, anteriormente se estableció que el empleador, en acuerdo con la PCD, pueden convenir los ajustes razonables a ser requeridos y posibilidad de ser regulado si esta resulta muy onerosa. Pero, considerando que todos los posibles ajustes razonables para una PCD generan carga económica excesiva, y esta supone afección al funcionamiento de la empresa, se justifica el no desarrollo de ajustes razonables fundamento en que dicho ajuste supone paralización o alteración del ciclo productivo de forma que ponga en riesgo las metas productivas, suponga impacto económico negativo o suponga falta de liquidez que impida el cumplimiento oportuno de las obligaciones empresariales.

Considerando los marcos legales hasta ahora mencionados, la accesibilidad es enmarcada con cierta relevancia, englobando consigo a los ajustes razonables. Sin embargo, anteriormente se desarrolló lo relacionado con los ajustes razonables, pero ¿Siempre se han de realizar ajustes razonables? Según la data presentada al inicio, las limitaciones más frecuentes son referidas a la discapacidad motora y visual. Justamente estas, las cuales representan, cada una, más del 50% del total de las PCD. Los requerimientos más usuales de estas son los espacios que permitan su desenvolvimiento independiente. El concepto de *diseño universal* refiere justamente a ello. Como ya se mencionó anteriormente, el concepto de diseño universal se refiere al “diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado” (ONU, 1999, art. 3). Respecto a esto, el Reglamento Nacional de Edificaciones, en la norma A – 120, establece “las condiciones y especificaciones técnicas de diseño para la elaboración de proyectos y ejecución de obras de edificación, y para la adecuación de las existentes donde sea posible, con el fin de hacerlas accesibles a las personas con discapacidad” (2007, art. 1). Así mismo, en el art. 2 de esta norma se menciona que su aplicación es obligatoria. La norma A – 120 establece medidas específicas para tener en cuenta para la infraestructura, estacionamientos para personas con discapacidad, condiciones que han de presentar rampas y pasillos, e, incluso, el diseño que han de tener baños y servicios de telefonía pública. Cabe recalcar que las inmobiliarias no consideran todas las especificaciones de esta norma, generando así potenciales gastos de ajustes razonables por temas de accesibilidad.

### **Subcapítulo 1.2.: Estrategia de negocio**

Las estrategias de negocio suelen ser entendidas con menor complejidad que la requiere por su misma naturaleza. Así mismo, el enfoque de estas suele relacionarse de forma directa a la obtención de beneficios, ignorando el aprovechamiento de tendencias sociales actuales como factor mediador para la obtención de beneficios y diferencias que otorguen ventajas competitivas en el sector. En relación con lo anterior mencionado, este apartado mostrará, inicialmente, el nicho de empresas para la cual se dirige lo planteado aquí, seguido del desarrollo de los conceptos de la estrategia de negocio en el ámbito actual, en simultáneo del modelo de planificación estratégico y cada aspecto que implica las etapas de dicho proceso para, finalmente, culminar mostrando a la responsabilidad social como factor mediador para la obtención de beneficios.

#### *Subcapítulo 1.2.1.: Categorización de empresas en la legalidad peruana*

Un primer aspecto importante antes de desarrollar a fondo lo relacionado a estrategias de negocio es establecer justamente las características del negocio para el cual se busca desarrollar estas estrategias. Esto se debe a que la teoría administrativa se adapta a la organización, mas no una relación viceversa. Frente a esto, aquí se establece dos marcos para la categorización de empresas en el ámbito peruano que, si bien resultan aún muy generales, permite establecer nuestro análisis en determinadas organizaciones.

Por un lado, los ingresos anuales de una empresa. Este primer marco para la categorización determina de forma directa los tipos de estrategia de negocio que se fueran

a desarrollar. Así es como la Ley No. 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, establece categorías empresariales en función de los niveles de ventas anuales. (Tabla 1)

**Tabla 1.** Categorías empresariales en función a los niveles de venta anuales

<b>Categoría</b>	<b>Ventas anuales superior a:</b>	<b>Ventas anuales máximas de:</b>
Microempresa	0 UIT	150 UIT
Pequeña empresa	150 UIT	1700 UIT
Mediana empresa	1700 UIT	2300 UIT

Adaptado de: Ley No 30056. Congreso de la República de Perú (2013).

De estas tres categorías, para el presente trabajo, no consideraremos a la categoría *microempresa* ni *pequeña empresa* debido que la media de ingresos anuales de esta categoría (75 UIT), tomando en cuenta los gastos generados por la inserción de personas laboral de estas en términos de infraestructura, ajustes razonables, proceso de negocio y adaptaciones en el proceso de contratación, etc, y los impuestos pagados por estas, bajo el análisis posterior, puede reflejar pérdidas y efectos contraproducentes. Así mismo, tampoco se considerarán empresas con ventas anuales mayores a 2300 UIT. Esto último se debe a que las estrategias de responsabilidad social de estas empresas son direccionadas, por lo general, a lo ambiental debido a los efectos que estas generan de forma directa a partir de sus procesos de producción y, dependiendo de los alcances que esta tenga, procesos de extracción, transporte, ensamblaje o residuos de tipo radiactivo. De esto, se establece que la presente solo considerará medianas empresas en su análisis, considerando que es la categoría empresarial en la que los efectos contraproducentes son mínimos y son compensados por los beneficios que conlleva el desarrollo de estrategias de negocio que involucren a las PCD.

Por otro lado, el tipo de actividad realizada. El INEI, en su análisis sobre la estructura empresarial en Perú, hace referencia de forma implícita a una categorización en base al tipo de actividad realizada por la empresa (Tabla 2), que, si bien sigue resultando general, englobándola dentro de las categorías empresariales anteriores, respecto del nivel de ventas anuales, se engloba a un grupo de empresas con características más específicas. Así mismo, adicionalmente a la clasificación, resulta necesario mostrar ciertos datos de esta para su comprensión e influencia económica en la sociedad. Finalmente, aclaro que en la Tabla 2 se atribuye la nominación *industria* en reemplazo al término *manufactura* establecido por el INEI y, finalmente, esta categoría es sobre la cual se desarrollará el presente análisis.

**Tabla 2.** Categorización de empresas según el tipo de actividad realizada.

<b>Categoría</b>	<b>Unidades registradas</b>	<b>Porcentaje en Lima Metropolitana</b>	<b>Sub-categoría con mayor participación</b>
Industria	80 384	10.6 %	Industria textil y de cuero

Comercio	348 072	49.2 %	Comercio al por menor
Servicio	305 587	40.2 %	Servicios profesionales, técnicos y de apoyo profesional

Adaptado de: Perú: Estructura Empresarial 2012. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012).

#### *Subcapítulo 1.2.2.: Conceptos sobre la estrategia de negocio*

Habiendo delimitado el conjunto de empresas sobre la cual se trabajará, se torna pertinente el desarrollo de los conceptos de estrategia de negocio. Para esto, se tomará en cuenta a dos autores que han ido analizando el marco sobre el que se desarrolla esta, así como el concepto de esta e implicancias organizacionales.

Por un lado, se tomará en cuenta lo desarrollado por M. Porter. En primera instancia, es trascendental recuperar sobre aquello a lo que Porter considera como una estrategia. Porter (2011) inicia desligando a la eficacia operacional de la estrategia en tanto afirma que “Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas” (p. 101). Así mismo, ya adentrándose en el concepto de estrategia, hace una analogía: Eficacia operacional es a realizar las mismas actividades mejor que los rivales como posicionamiento estratégico es a realizar actividades diferentes, o bien realizar actividades de manera diferente (Porter, 2011, pp. 101 – 102). De ello se establece que la postura de Porter implica ser *diferente*; esta diferencia pudiendo ser respecto a las actividades como tal, la forma de ejecución de estas y otros aspectos de implicancia en el producto final de la empresa. Todo esto no solo a fin de diferenciarse como tal, sino, por el contrario, de una diferencia que permita la generación de valor agregado en el mencionado producto final, generando así una ventaja competitiva en el sector.

En segunda instancia, la posición estratégica que pueda obtener la empresa de la aplicación de, valga la redundancia, estrategias tiene, según Porter, tres directrices. La primera de estas es el *posicionamiento basado en la variedad*. Esta variedad es referida a la discriminación de actividades en cuales la empresa es eficaz y eficiente para su posterior selección, permitiéndole así poder contar con un número reducido de actividades en las que se centrará. Justamente, en complemento a lo anterior, Porter establece que este posicionamiento “tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades” (2011, p. 105). Cabe aclarar que estos productos o servicios que mejor produce la empresa son los que han de ser los seleccionados por esta para obtener un posicionamiento en la variedad.

Por otro lado, se tomará en cuenta lo desarrollado por Mitznberg. Inicialmente, este busca desligarse de lo que él denomina una concepción clásica de la estrategia. Esta concepción clásica define a la estrategia como los “planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Wright y col). Sin embargo, se toma como evidente que esta definición resulta muy sencilla considerando todo lo que engloba la estrategia como tal en la práctica.

Justamente, el desligue de Mintzberg de Wright tiene como sustento lo anterior mencionado: la sencillez con la que se define algo tan complejo como la estrategia. Así mismo, antes de mostrar su planteamiento sobre la estrategia, resulta inevitable mencionar que la tesis de Mintzberg engloba a diez diferentes escuelas sobre la estrategia, cada una con su propia concepción acerca de ella; además cada una presenta sus propias e inherentes contribuciones y limitaciones. En la Tabla 3 se muestran estas escuelas, así como la agrupación de estas según el momento histórico de su surgimiento y las tendencias en común que presentaban.

**Tabla 3.** Las escuelas sobre la estrategia de Mintzberg

Grupo	Escuela (E.)	Consideración sobre la estrategia
De Naturaleza	E. de diseño	Como proceso de concepción
	E. de planificación	Como proceso formal
	E. de posicionamiento	Como proceso analítico
De fundamento	E. empresarial	Como proceso visionario
	E. cognoscitiva	Como proceso mental
	E. de aprendizaje	Como proceso emergente
De sistema abierto	E. de poder	Como proceso de negociación
	E. cultural	Como proceso colectivo
	E. ambiental	Como proceso reactivo
De síntesis	E. de configuración	Como proceso de transformación

Adaptado de: Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia.

¿En qué recae la importancia de la Tabla 3? La estrategia para Mintzberg (1999) surge de cinco de estas escuelas: de planificación, de posicionamiento, cognoscitiva, de aprendizaje y de poder. Considera que la estrategia es aquella estratagema que define a la organización y que implica la concentración de esfuerzos de esta en relación con su misión y visión, y que, adicionalmente, le brinda consistencia. Sin embargo, aun cuando esta definición de estrategia ya resulta compleja, establece, aparentemente, a la organización como un sistema cerrado e ignora las relaciones interorganizacionales. Por ello, resulta pertinente añadir, recuperando lo planteado por Porter en líneas atrás, que la mencionada estratagema debe estar dirigida a la búsqueda de diferencia respecto de las organizaciones del sector. Finalmente, es que la convergencia de los planteamientos de Porter y Mintzberg consolidan la concepción de estrategia que se usará en la presente investigación.

En este punto se torna necesario hablar acerca de lo que implica una estrategia dentro de una organización en términos de ejecución y el desarrollo de, para nuestro marco de empresas, productos. En este contexto es que se ha considerado necesario desarrollar la planificación estratégica antes del análisis que requiere como la estrategia. Así mismo, aquí se ha de tomar en consideración a la planificación estratégica como el modelo a seguir para el desarrollo de estrategias organizacionales, basándonos en el modelo

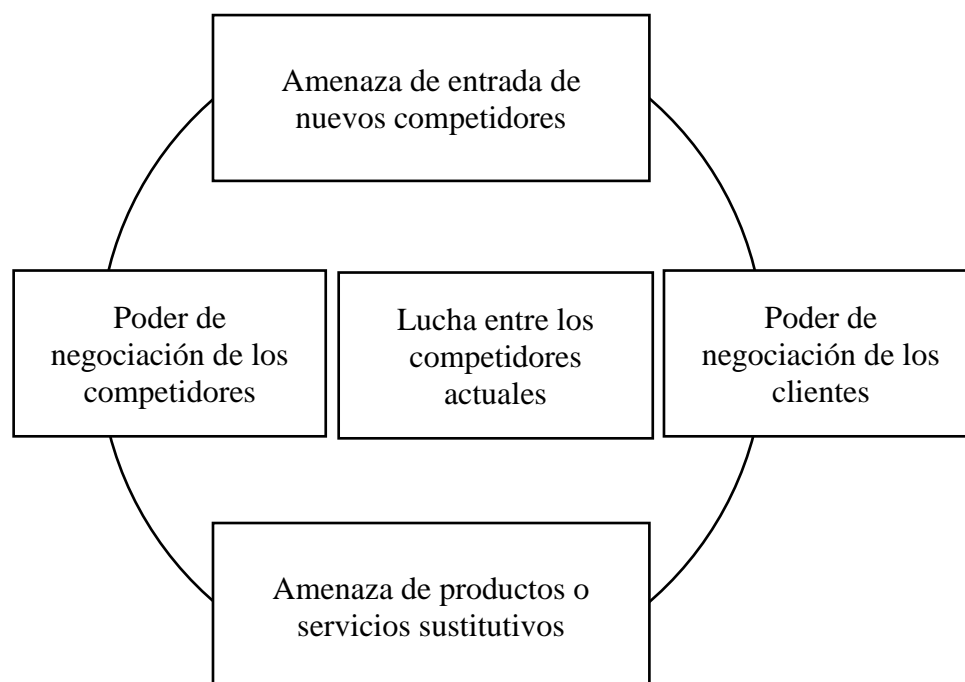


prescriptivo de los neoclásicos. El modelo prescriptivo de los neoclásicos es desarrollado por Chiavenato, quien menciona que esta consta de cinco etapas.

La primera etapa se refiere a la formulación de los objetivos organizacionales. Respecto a esto, Chiavenato (2014) señala que en esta etapa se identifica la dirección que seguirá la organización, la cual determina de forma directa el tipo de estrategia a aplicar. Es decir, esta primera etapa engloba el desarrollo de los objetivos en cortos, medianos y largos plazos; además, si el caso lo requiere, se realizará la modificación y reestructuración de la misión y visión de la organización. Finalmente, es en esta etapa en que se inicia el vínculo de las PCD con el marco organizacional. Esto se debe a que la inserción laboral de las PCD le añade el eje de la responsabilidad social a la misión, visión y objetivos organizacionales. La mencionada responsabilidad social representa “el deber que tiene la organización de adoptar políticas, tomar decisiones, y realizar acciones que benefician a la sociedad” (Chiavenato, 2014, p. 454). Este término será desarrollado con más profundidad en el siguiente apartado.

La segunda etapa se refiere al análisis íntegro de la organización. Este análisis comprende tanto los aspectos externos como internos de la empresa. Por un lado, en referencia a los aspectos externos de la organización, Chiavenato menciona que es necesario el desarrollo de esquemas que reflejen la situación externa, incluyendo los diversos factores de esta y, en base a esta, generar un conjunto de previsiones que permitan gestionar los potenciales riesgos. Con relación a esto, Porter desarrolló el Modelo de las cinco fuerzas (Tabla 4) para el análisis organizacional para sectores específicos como la industrial, la cual es objeto de la presente. Así mismo, por la misma naturaleza de este, este modelo permite el análisis de la competencia. La relevancia de esta surge debido a que “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” (Porter, 1999, p.25). Por otro lado, en referencia a los aspectos internos de la organización, Chiavenato (2014) menciona que este análisis permite evaluar las condiciones actuales de la organización, tanto los puntos fuertes como los puntos débiles. Además, considera necesario tomar en cuenta los recursos de los que dispone la organización, el modelo estructural que sigue la organización y, finalmente, el desempeño actual de la organización. Esto refleja el aspecto íntegro de este análisis, aspecto necesario para la formulación de estrategias efectivas.

**Figura 1.** Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Adaptado de: Porter, M. E. (1999). Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones

La tercera etapa se refiere a la formulación de la estrategia. Respecto a esto, Chiavenato (2014) señala que en esta etapa se “formulan las opciones estratégicas que la organización podría adoptar para alcanzar los objetivos deseados, con base en las condiciones internas y externas” (p. 174). Esta cita engloba y requiere de forma imprescindible la ejecución de las dos etapas anteriores. Por un lado, los objetivos deseados, junto con la misión y visión, son desarrolladas en la primera etapa. Por otro lado, tener como base las condiciones internas y externas son desarrolladas en la segunda etapa mediante el análisis interno y externo de la organización. Así mismo, las opciones estratégicas a formular pueden ser englobadas y clasificadas según en el enfoque y condiciones de la organización. Chiavenato, por su lado, menciona la matriz producto/mercado y de las alternativas que derivan de esta: penetración en el mercado actual, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y la diversificación hacia nuevos productos y mercados. (Chiavenato, 2014) Las tres últimas alternativas mencionadas tienen una estrecha relación con la clasificación que hace Tamayo frente a las estrategias de integración. Dentro de estas engloba la *integración vertical* (incorporación de nuevas actividades complementarias relacionadas a un mismo bien, ya sea hacia atrás o hacia adelante), *integración horizontal* (unión de empresas productoras de un mismo bien) y el *conglomerado* (unión de empresas que no son ni competidores ni complementarias). Porter, por su lado, menciona la matriz ventaja estratégica/objetivo estratégico, de la cual derivan las alternativas genéricas de diferenciación, liderazgo en costos globales, y enfoque o concentración. (Porter, 2004) Cada una de estas alternativas serán mencionadas en su momento cuando se la trate en el capítulo dos.

### *Subcapítulo 1.2.3.: Competitividad y responsabilidad social*

En este apartado resulta importante iniciar rememorando la cita anterior de Porter (1999) que “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” (p.25). Dicha cita establece a la ventaja competitiva como el fin óptimo del desarrollo de estrategias de negocio. García (2011) afirma que las ventajas competitivas han ido evolucionando a lo largo de la historia. Aquí no se hará mención a este proceso, pero es trascendental mencionarlo debido a que la ventaja competitiva establecida actualmente determina el presente trabajo. La evolución de esta puede determinar la no efectividad de lo planteado para años posteriores. Así mismo, la ventaja competitiva actual para García es la cita final de Porter del apartado anterior. La convergencia de García para con lo planteado con Porter resulta estableciéndose como la etapa del proceso de evolución de la ventaja competitiva. Dicho planteamiento de Porter al que se refiere es de la matriz ventaja estratégica/objetivo estratégico y, de forma inevitable, de las alternativas que surgen de dicha matriz: diferenciación, costos y enfoque.

La evolución de las ventajas competitivas implicó el desarrollo de nuevos elementos que se han ido adaptando a las nuevas necesidades organizacionales. Estos elementos son el conocimiento, innovación, imagen de marca-posicionamiento, ubicación, tecnología o know-how, servicio al cliente, patentes, propiedad intelectual, equipo y maquinaria, diseño, canal de distribución, individualización-customización, las personas y la cultura organizacional, y la responsabilidad social empresarial. (García, 2011) Sobre esta última, García menciona su evolución, en cuyo primer nivel se encuentran las labores filantrópicas, seguido del apoyo a proyectos sociales y esta seguida, a su vez, de la internalización de lo social dentro de la misión, visión y planeamiento estratégico de la organización. Esta última es la que refleja una ventaja competitiva sólida, debido al bienestar que se genera para y frente a las comunidades con las cuales la empresa se relaciona, sus trabajadores y la sociedad en general. Aquí se evidencia la primera etapa del proceso del planeamiento estratégico desarrollado en el apartado anterior. Es decir, el enfocarnos en el modelo prescriptivo de los neoclásicos, si bien responden al contexto actual, también fue tomada en cuenta para la presente porque refleja el estadio mayor de la responsabilidad social corporativa.

Un último aspecto por resaltar de García (2011) es que este, basándose en el análisis de Drucker, sostiene que la innovación surge de un “frío análisis” de siete tipos de oportunidades, las cuales son los acontecimientos inesperados, las incongruencias, la necesidad de proceso, los cambios sectoriales, el nuevo conocimiento, cambios demográficos y los cambios de percepción. Estas dos últimas cobran mucha relevancia en la presente. Por un lado, sobre los cambios demográficos, considera a esta como la fuente de oportunidad de innovación más confiable. Esto, para nuestro análisis, se vincula al actual envejecimiento de la fuerza laboral, lo cual implica el desarrollo de discapacidades inherentes a la edad (García, 2011). Por otro lado, sobre los cambios de percepción, menciona que la importancia de estos no está en la alteración de los hechos, si no, por el contrario, en el cambio de significado, vinculado a un estado de ánimo. (García, 2011) Esto, para nuestro análisis, se vincula al cambio de enfoque sobre la discapacidad, del nominado enfoque médico al enfoque social. Así mismo, se vincula a

la valoración positiva actual respecto de los temas relacionados a la responsabilidad social y a la data presentada al inicio de la presente en tanto refleja el aumento de las PCD. Finalmente, cabe mencionar que la importancia de la innovación en la presente se debe a que esta forma parte de uno de los ejes sobre los cuales se basa nuestro análisis. Esto se evidenciará en el apartado siguiente de forma explícita.

Los cambios demográficos a los que se hizo mención línea atrás se relacionan justamente a la motivación por los temas de responsabilidad como elemento que permite el logro de objetivos organizacionales. Esta motivación se vio reflejada en las políticas organizacionales de los sectores con fuerte influencia social. Sin embargo, Porter (2011) considera que, si bien se desarrollaron esfuerzos para mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, estos esfuerzos realizados no han tenido los resultados tan productivos que podrían llegar a tener. Frente a ello, Porter establece que la no interdependencia empresa-sociedad, pensar en la responsabilidad social corporativa (RSC) como algo genérico y no como algo particular a ejecutarse según el contexto empresarial deriva en que dichos esfuerzos no resulten productivos. Así mismo, motiva al análisis de alternativas de RSC bajo el mismo marco sobre el que se analizan las decisiones de negocio; es decir, bajo un análisis integro mediante herramientas como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Posteriormente, Porter (2011) resume a cuatro las justificaciones predominantes para la RSC: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. Respecto a la obligación moral, aduce que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y “hacer lo correcto”. La sustentabilidad refiere a la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades. La noción de licencia para operar deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros stakeholders para hacer negocios. Finalmente, la reputación descrita por Porter (2011) refiere a la justificación de iniciativas de RSC bajo el argumento de mejora de imagen, fortalecimiento de marca y de incremento del valor de las acciones. Sin embargo, aun cuando estas justificaciones generan el desarrollo de iniciativas empresariales de RSC, cada una tiene limitaciones respecto de un marco global de estrategias de negocio. Es decir, se enfocan en la tensión sociedad-empresa más que en la interdependencia de estas, además de operar bajo lógicas genéricas y no particulares.

Frente a estas limitaciones, Porter (2011) sugiere fundar la RSC en aquella relación de interdependencia sociedad-empresa ya mencionada líneas antes: una corporación exitosa requiere una sociedad sana y una sociedad sana requiere de empresas exitosas. Dicha relación de interdependencia toma en cuenta el principio de valor compartido.

Dicho principio, para ser puesto en práctica, requiere que la empresa en cuestión incorpore una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia. Lo primero a efectuar es la identificación de los puntos de intersección, ya sea desde el vínculo de adentro hacia afuera y viceversa. Lo segundo es la elección de los temas sociales a abordar, temas que deben converger con su propio negocio. Dicha convergencia se basa en el principio base de valor compartido dado que este se genera solo si dicha convergencia se da. Porter (2011) divide a los temas sociales en tres categorías: problemas sociales genéricos, impactos sociales de la cadena de valor

y las dimensiones sociales del contexto competitivo. Finalmente, lo tercero es la creación de una agenda social-corporativa sobre la cual se ejecuta la RSC estratégica. Esta, a su vez, es comprendida por la nominada RSC reactiva, comprendida por el nivel de acción como buen ciudadano corporativo y el nivel de mitigación de efectos adversos actuales.

Finalmente, cabe mencionar que todo este marco es sobre el que se basa el capítulo posterior. Cada uno de los aspectos y propuestas a mencionar luego se desarrollan en base a todos los aspectos generados. La data mencionada al inicio responde justamente por y para la ejemplificación de los ejes sobre los que se desarrolla la innovación organizacional. Así mismo esta innovación es sobre la que basa todo el análisis de la presente, junto con la búsqueda de competitividad, esencia de la formulación de estrategias. Todo esto, así mismo, desarrollado en base a aspectos legales de marco nacional e internacional. Y, un último aspecto a resaltar es que las diversas matrices sobre las que se basa la tercera etapa del planteamiento estratégico se reflejan en cada uno de los aspectos del siguiente apartado.

## **Capítulo 2.: Las personas con discapacidad dentro de las estrategias de negocio**

En el desarrollo del subcapítulo 2.1.3. de la presente se mencionó la responsabilidad social como aquello que refleja una ventaja competitiva sólida. Esto debido al bienestar que genera para y frente a las comunidades con las cuales se relaciona. Sin embargo, ¿cómo es evidenciado dicho bienestar? O, en todo caso, ¿cómo se reflejaría dicho bienestar luego de la aplicación de políticas y enfoque de responsabilidad social en una organización. Considerando el ámbito en el que dicho bienestar es evidenciado, se clasifican dentro de un marco macroeconómico y dentro de un marco organizacional. El marco macroeconómico refiere al bienestar que genera la inserción laboral de PCD en ámbitos de países y regiones. Por otro lado, el marco organizacional es mencionado para referirse al bienestar organizacional que se presenta, valga la redundancia, dentro de la misma organización y todo lo englobado dentro de esta. Esta, a su vez, es subdividida para un mayor entendimiento del lector.

### **Subcapítulo 2.1.: Efectos macroeconómicos**

El concepto de *bienestar o desarrollo*, en el sentido estricto de la palabra, comprende diversos aspectos de la vida social. Actualmente, el desarrollo se ha enfocado en el crecimiento económico. Frente a esto, autores diversos han mostrado otras directrices de esta, cuyos enfoques se orientan a lo social, político, entre otros. Esto trasciende a la presente, pero su importancia recae en que lo que se presentará en este apartado hace referencia a, al menos, dos de estas directrices – económica y social – para fundamentar la consideración de los efectos de la inserción laboral de la persona con discapacidad en el aspecto macroeconómico.

En este contexto, es necesario rememorar cifras que han sido mencionadas en el subtítulo 1.1.1. respecto de las estimaciones de la OMS. Se estima que el 15% de la población mundial vive con algún tipo de discapacidad. Seguidamente, se mencionó que esto se debía envejecimiento poblacional, así como el aumento de enfermedades crónicas. Una última cifra, brindada por el INEI, refleja que solo el 21.7% del total de PCD en Perú forma parte de la PEA. Esto último refleja la situación de marginalización de estas personas en el mercado de trabajo. Con relación a ello, la OIT señala que las PCD “terminan a menudo por ampararse en programas de asistencia pasiva, reciben prestaciones por discapacidad en los países donde tales sistemas existen, o depende del apoyo familiar en los países que no cuentan con tales sistemas” (2008, p. 128). Esto se vincula a la obtención de ingresos para subsistencia y, extrapolando esto a la situación local, Perú no cuenta con estos sistemas. Ello conlleva a que las PCD dependan del apoyo familiar de forma directa, reduciendo las posibilidades del desarrollo de autonomía económica de la misma persona, oportunidades de estudio y oportunidades de trabajo.

Este contexto mostrado repercute en el desarrollo de la sociedad. Un primer factor referente a esto se vincula a los niveles de Producto Bruto Interno (PIB). Respecto a esto, un estudio en Canadá estimó los costos anuales, en términos del PIB, de la discapacidad a nivel mundial. Este estudio concluye que el costo total estimado de la discapacidad en Canadá en el año 1998 es \$159.4 billones, de los cuales, \$83.9 billones representan a los costos directos y \$75.5 billones a los costos indirectos (Health Canadá, 2002, p. 4). La posterior duda es sobre cada uno de los componentes que generan el ya mencionado costo

total. Referente al costo directo, menciona los costos hospitalarios, medicamentos, cuidado médico y otras instituciones. Referente al costo indirecto, menciona costos de mortalidad y costos de morbilidad. Los componentes mencionados dentro de ambos bloques muestran el costo generado por la discapacidad y que no se hace frente. Ambos componentes pueden desarrollar investigaciones dentro de sí para su estudio. Sin embargo, los componentes mencionados dentro de los costos indirectos cobran importancia para la presente (Tabla 4). Las atribuciones de estas se vinculan a la productividad potencial de las PCD.

**Tabla 4.** Costos indirectos anuales de la discapacidad

<b>Componente</b>	<b>Costo en 1998 (en millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje del costo total</b>
Costos de mortalidad	33 481.5	21.0 %
Costos de morbilidad por discapacidades de largo plazo	32 178.7	20.2 %
Costos de morbilidad por discapacidades de corto plazo	9 819.4	6.2 %
<b>Subtotal</b>	<b>75 479.6</b>	<b>47.3 %</b>
<b>Costo total de la discapacidad</b>	<b>159 434.5</b>	<b>100 %</b>

Adaptado de: Health Canadá (2002)

Por un lado, el componente que muestra mayor costo (21%) dentro de los costos indirectos son los costos por mortalidad. Los costos por mortalidad son establecidos aquí como el valor presente descontado de la producción futura perdida. Es decir, el costo por mortalidad es la producción actual y futura esperada de un individuo, según su edad y sexo, si este hubiera seguido viviendo. Por ello, la ecuación algebraica de esta engloba el valor estimado del trabajo remunerado y no remunerado para todas las personas comprendidas en la fuerza de trabajo, el valor del trabajo no remunerado de las personas que no están comprendidas en la fuerza de trabajo y las variables de productividad laboral y la esperanza de vida según el sexo. Extrapolando la situación local, si el 78.3% de las personas con discapacidad pudieran ingresar al grupo de las PEA, se podrían obtener, actualmente, incrementos en el PIB. Sin embargo, ello se enfrenta con la multicausalidad señalada por Alcover. Los diferentes factores que convergen en las dificultades sobre temas de inclusión deben ser enfrentados en simultáneo.

Por otro lado, los componentes restantes son los costos por morbilidad. Los costos por morbilidad refieren valor de los días de actividad perdidos por una discapacidad, ya sea discapacidad por corto periodo de tiempo o largo periodo de tiempo. Así es como los costos por morbilidad engloban a dos componentes: costo de morbilidad por discapacidad de corto periodo tiempo (20.2%) y costo de morbilidad por discapacidad de largo periodo tiempo (6.2%) (Health Canadá, p. 4). Si consideramos ambos componentes dentro de un mismo bloque, representa el costo con mayor porcentaje (26.4%).

En este punto es necesario mencionar dos aspectos que se vinculan con este componente. La relación entre discapacidad y producción depende del tipo de actividad, y del tipo de discapacidad y de la gravedad que tiene la misma. Cabe mencionar que no hay una

relación directa entre la presencia de alguna discapacidad y la imposibilidad de producción. Un segundo aspecto es referido a la posibilidad existente de reducción de costos de morbilidad. Extrapolamos este caso al ámbito local. La ciudad limeña en específico no cumple con un diseño arquitectónico adecuado para las personas con discapacidad, ya sea por la escasez de los pisos podo táctiles para personas invidentes o por un sistema de transporte que no considera a las personas con discapacidad motora. Esto cobra mayor importancia si rememoramos la cifra mencionada en el subcapítulo 1.1.1., la cual indica que el tipo de limitación más frecuente se refiere a la discapacidad para moverse o caminar. Así mismo, la resistencia de las empresas por la contratación de PCD debido a que carecen de infraestructura accesible complica aún más el desarrollo de las personas que presenten, temporal o indefinidamente, una discapacidad. En este contexto, la discapacidad sí representa la pérdida completa de la producción en un individuo. Considerando esto, dado que no existen investigaciones sobre ello, se puede afirmar que los costos por estos componentes de morbilidad pueden aumentar considerablemente respecto a Perú.

Posterior a haber visto los costos de la discapacidad en Canadá, investigaciones diversas evaluaron estos datos y extrapoló los datos de Canadá para establecer los costos de la discapacidad respecto del PIB mundial (Tabla 6). Esta estimación se calculó en base a “las estimaciones de la tasa de desempleo del PNUD y las estimaciones del PIB para las otras 206 naciones” (Meets, 2000, p. 6). La mencionada tabla refleja el valor de PIB perdido según el nivel de ingresos del país, clasificándolos en ingresos altos, medios y bajos.

**Tabla 5.** Valor total anual de PIB perdido por discapacidad

<b>Valor de PIB perdido</b>	<b>Estimación máxima</b>	<b>Estimación mínima</b>
Países de ingresos altos	\$ 1 264 232 430 105	\$ 891 283 863 224
Países de ingresos medios	\$ 480 206 036 845	\$ 338 545 257 387
Países de ingresos bajos	\$ 192 002 986 035	\$ 135 362 105 155
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1 936 441 454 985</b>	<b>\$ 1 165 191 225 765</b>

Fuente: Metts (2000)

Esta tabla refleja que la discapacidad le cuesta, en un estimado máximo, \$1.94 trillones de PIB mundial. Así mismo, se denota de forma clara las variantes que hay respecto del valor perdido de PIB según el nivel de ingresos de los países. Respecto de los análisis Meets y Health Canadá, vemos que sus enfoques refieren al costo que genera la discapacidad, comprendida por los denominados componentes. Buckup, en torno al mismo enfoque de costo generado por la discapacidad, elabora una ecuación para su cálculo (Tabla 7). Esta ecuación y forma de cálculo de las pérdidas económicas planteada por Buckup, a diferencia de Meets, se centra en los factores de exclusión en cada uno de los niveles de discapacidad existentes para, finalmente, sumarlos todos. Por ello, su ecuación engloba a la productividad promedio, número de personas con discapacidad, nivel de discapacidad y un factor de ajuste de la productividad. De la misma manera, su



enfoque resulta complejo y engloba diversos aspectos para un cálculo integral de las pérdidas económicos.

**Figura 2.** Ecuación – Pérdidas económicas relativas a la discapacidad

$$L = \sum_{i=1}^k Pn_i \gamma_i \text{ and } \gamma_i = \underbrace{(\beta_i^* - \beta_i)e_i}_I + \underbrace{\beta_i^*(u_i - u)}_{II} + \underbrace{\beta_i^*(d_i - d)}_{III}$$

Fuente: Buckup (2007)

En contraste a los enfoques de Buckup, Meets y Health Canadá, Evans plantea un enfoque diferente. Este enfoque ya no se enfoca en los costos, sino, por el contrario, en los beneficios económicos que generaría mantener un enfoque en las personas con discapacidad que gire en torno a la mejora de las habilidades de trabajo y empleo para las PCD, y el desarrollo de oportunidades de trabajo para la aplicación efectiva de las anteriores habilidades mencionadas. El único componente del enfoque de Evans es el salario mínimo establecido en el país que se analiza. El planteamiento y análisis que hace del Reino Unido en su texto es directo y menciona su beneficio económico sin una ecuación en específica, tal como lo hace Buckup. Sin embargo, de su análisis se desprende un modelo general.

**Figura 3.** Ecuación – Beneficios económicos de la inserción laboral de las PCD

$$L = (TAE_{PERÚ}\% - TAE_{PCD}\%) (PEA_{PCD}) (\text{Salario Mínimo})$$

Donde:

TAE: Tasa de empleo

Fuente: Elaboración propia

De dicha ecuación, L son los beneficios económicos mensuales de cambiar la tasa de empleo actual de las PCD por la tasa de empleo general y considerar a estas como PEA ocupada a sueldo mínimo. Posterior a la elaboración del modelo general, procederemos a la recopilación de cada uno de los componentes necesarios. La TAE<sub>PERÚ</sub>% es equivalente a la división entre 15 918 900, Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada, y 16 498 100, PEA, multiplicada por 100; es decir, la TAE<sub>PERÚ</sub>% resulta igual a 96.49% (INEI, 2017). La TAE<sub>PCD</sub>%, como ya lo mencionamos en el subcapítulo 1.1.1., es igual al 21.7% de la PEA<sub>PCD</sub>. Así mismo, en el mismo capítulo señalamos que la PEA<sub>PCD</sub>% es igual a 41.3%; obteniendo así, una TAE<sub>PCD</sub>% de 8.96%. Seguidamente, en el mismo subcapítulo se mencionó que la PEA<sub>PCD</sub> es igual a 651 312 personas. Finalmente, el salario mínimo vigente actualmente oscila entre los S/. 850. Realizando las operaciones del modelo con la data ya mencionada, obtenemos L = S/. 484 579 384. Esta L representaría los beneficios económicos de que las PCD tengan las mismas oportunidades laborales que las personas que no presentan discapacidad alguna, generando un ingreso mensual equivalente al salario mínimo. En conclusión, este beneficio económico mensual, al ser evaluado anualmente, representa el 3% del PIB anual de Perú.

De lo presentado hasta ahora en esta segunda parte de la presente investigación, se evidencia que a niveles macro, los beneficios potenciales de la inserción de las PCD puede representar un porcentaje considerable del PIB mundial o de un país en específico. Así mismo, los costos de la discapacidad también pueden representar porcentaje considerables. Health Candá nos indicó los componentes de su análisis como los costos de mortalidad y de morbilidad, cuyos porcentajes y los valores en sí de estas engloban utilidades que cobran importancia en torno al PIB. Si bien se mostró los beneficios económicos de la inserción laboral de las PCD como un análisis que nos permita dar idea de los beneficios potenciales de optar por las directrices de responsabilidad social como la inclusión laboral, el modelo presentado no abarca todos los componentes que engloban a la discapacidad. De forma implícita, también se menciona el aspecto social. Ello debido a que la inserción laboral como tal implica una reducción de las tasas de desempleo, mayor participación de las minorías, tendencias de responsabilidad social que permiten la involucración de los stakeholders, etc. Sin embargo, la necesidad de estudios sobre estos componentes faltantes resulta trascendentales para la investigación de aspectos sobre la inserción laboral de PCD.

### **Subcapítulo 2.2.: Efectos Organizacionales**

Habiendo analizado los efectos macroeconómicos de la inserción laboral, cuya importancia y repercusión se evidencia de forma clara en el análisis anterior, al ser las estrategias un marco aplicable dentro de una organización en específica en función del carácter de sistema abierto de toda organización actual, las estrategias responden a un contexto externo e interno de la mencionada organización. Es decir, a no ser que la organización sea de tendencia social, el fin último de esta es la obtención de utilidades. Y justamente la estrategia es desarrollada en base a eso. Tal como mencionaba Mintzberg, es aquella estratagema que permite establecer diferencias respecto de las demás organizaciones del mercado involucrado. Sin embargo, tal como vimos el proceso de la planificación estratégica neoclásica que desarrollamos en el subcapítulo 1.2.2. en base a lo planteado por Chiavenato, las etapas iniciales son el análisis interno y externo de la organización, y el establecimiento de los objetivos, misión y visión organizacionales. Estas etapas son cruciales puesto que en base a ellas se decide el tipo de estrategia a aplicar. Dado que las opciones posibles de estrategias son innumerables, se ha procedido a agrupar a estas dentro de la naturaleza del efecto generado. Así mismo, dentro de cada uno de estos grupos se mostrarán las condiciones base que pueden permitir la ejecución de dichas estrategias de forma efectiva y eficaz.

#### *Subcapítulo 2.2.1: Efectos inherentes a la responsabilidad social*

La inserción laboral de las PCD, establecido aquí como el medio práctico para lograr el desarrollo de estrategias de negocio a mencionar a continuación, implica una reforma en las bases organizacionales. Esto enfocado en la adición de ejes de responsabilidad social a la misión, visión y objetivos de la organización. Sin embargo, muy aparte de las directrices a seguir dentro de la responsabilidad, así como las estrategias específicas a desarrollar, el mero hecho de ser una organización socialmente responsable genera efectos beneficiosos inherentes e independientes a las particularidades de cada

organización. Dentro de estos efectos podemos establecer a dos de estas como aquellas que presentan mayor repercusión organizacional: efectos legales y sociales. Diversificar a ambos efectos como independientes no es adecuado y podría generar confusiones. A continuación, se desarrollarán ambos efectos en simultáneo brindando el contexto general que permite el reconocimiento de estas.

El eje sobre el que parten estos efectos es común y refiere a las políticas legales nacionales e internacionales existentes. Rememoremos los aspectos desarrollados en el subcapítulo 1.1.2. Por un lado, los tratados multilaterales acerca de la convención sobre los derechos de la persona con discapacidad y la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación hacia las personas con discapacidad. Por otro lado, las políticas públicas nacionales comprendidas por la ley general de la persona con discapacidad, la norma A-120, y las resoluciones ministeriales sobre las cuotas de empleo y ajustes razonables. Los planteamientos dentro de la resolución ministerial sobre las cuotas de empleo son cuantificables en tanto las cuotas representan un porcentaje del total de trabajadores. Para los casos cuantificables como este, el concepto de empresas inclusivas se refiere a algo que trasciende el solo cumplimiento de los mínimos exigibles, logrando una equidad de oportunidades y fomento de esta, permitiendo, así, la inserción social integral de las PCD. Todo esto considerando los marcos legales mencionados vinculados a la accesibilidad, ajustes razonables, cuotas de empleo y derechos en general. Antezana, respecto de esto, señala que “este accionar mejora su imagen pública, su reputación y el posicionamiento de su marca, al gestionar prácticas de negocio transparentes y de rendición de cuentas que estrechan su relación con sus públicos de interés” (2015, p. 10). Se evidencia que los conceptos de imagen pública, reputación y posicionamiento de la marca son involucrados.

Respecto del concepto de imagen, Capriotti establece a esta como imagen corporativa, la cual la define como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2013, p. 29). Esta cita refleja diversos aspectos de la mencionada imagen corporativa. Por un lado, se denota que esta es independiente de la organización debido a que el público genera esta imagen según su percepción, limitando la participación de la organización en este concepto de los públicos más que a los esfuerzos internos que realice. Por otro lado, se percibe que esta imagen corporativa responde a un proceso social que configura engloba y sintetiza el tercer aspecto de esta: la organización como tal. La limitación de la participación de la organización para la creación de esta imagen se subyace al cómo esta se muestra. Por lo tanto, al ser limitada la participación que tiene la organización en la formación de la imagen, esta ha de centrar sus esfuerzos por ser eficiente con dicho recurso limitado, estableciéndose así la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa engloba justamente al total de recursos que dispone la organización para llegar efectivamente a sus grupos. A continuación, se mostrará cada uno de los componentes de esta y su vínculo con el marco de Responsabilidad Social (RS) como estrategia de negocio enfocada en la inserción laboral de PCD aquí tratado. Inicialmente, la comunicación corporativa se subdivide en conducta y acción comunicativas; estas referidas a las actividades que realiza y las actividades que dice realizar, respectivamente.

Por un lado, la conducta comunicativa presenta tres niveles internos. En primer lugar, la conducta interna es aquel comportamiento que muestran los miembros de la organización (Capriotti, 2013). Dentro del marco aquí tratado, la conducta interna es enfocada puesto que, en el desarrollo de las estrategias de negocio, una de las etapas de la planificación estratégica se refiere al cambio y modificación de la misión, visión y objetivos organizacionales, generando una variante en la cultura organizacional mostrada por parte de los miembros de la organización hasta ese entonces. En segundo lugar, la conducta comercial refiere a las acciones que la empresa realiza como sujeto comercial (Capriotti, 2013). Esto engloba a aquellos bienes y servicios ofrecidos por la empresa, así como la manera en la que estos son vendidos. La manera en la que se venden, ciertamente, forma parte de la conducta interna mencionada anteriormente. Respecto a los bienes y servicios ofrecidos, esto será desarrollado en el siguiente apartado con mayor detenimiento. En tercer lugar, “la conducta institucional son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político o económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad” (Capriotti, 2013, p. 80). Esto guarda estrecha relación con la interdependencia empresa-sociedad a la que hicimos referencia en la primera parte de la Presente. La conducta institucional es precisamente el enfoque desarrollado a lo largo de este trabajo: la responsabilidad social corporativa y, adicionalmente, los beneficios potenciales mostrados en el subcapítulo 2.1.

Por otro lado, la acción comunicativa presenta 4 estadios. Estas son similares a las de la conducta comunicativa, mas varía por el enfoque que presentan. En primer lugar, la comunicación interna comprende a todas las herramientas de difusión y comunicación desarrolladas dentro de la organización. Este aspecto no es comprendido dentro de la RS desarrollada en el presente trabajo. Sin embargo, ello no implica que no pueda o no deba ser desarrollado. Básicamente, refleja que los alcances de la RS no comprenden al aspecto comunicativo interno. En segundo lugar, la comunicación comercial es toda comunicación de la marca o producto para llegar a los consumidores actuales. Esto será desarrollado más adelante con mayor profundidad. Sin embargo, se puede adelantar que la comunicación con el público objetivo se desarrolla mediante alianzas y el enfoque de la innovación de productos por diferenciación, permitiendo satisfacer sus necesidades de accesibilidad requeridas por las PCD. En tercer lugar, la comunicación institucional se refiere a los mensajes que la organización transmite, a la vez que se presenta como sujeto social. Recordemos que, al desarrollar la inserción laboral en una organización, esta asume la directriz de responsabilidad social. Ello implica asumir esta postura y poner de manifiesto la agencia social respecto a la inserción laboral de las PCD. Finalmente, en cuarto lugar, la comunicación industrial es aquella “realizada con los públicos vinculados a los procesos productivos y de distribución de los productos o servicios de la organización” (Capriotti, 2013, p. 85). Esto también se desarrollará con mayor enfoque en los siguientes apartados.

Este análisis refleja que la comunicación corporativa como los recursos de la organización para llegar al cliente, con enfoque la mejora de la imagen corporativa, y con ello la reputación y el posicionamiento de la marca, desde el eje de la responsabilidad social es eficiente en tanto abarca cada uno de los aspectos englobados. Así mismo, es eficaz puesto que genera el posicionamiento y mejora de imagen esperados, tomando en

cuenta el modelo de Capriotti. Finalmente, es debido mencionar que los marcos legales se tornan beneficios legales en la medida que estos generan el desarrollo de su imagen, representando así los beneficios sociales de reputación y posicionamiento de marca dentro de la esfera social involucrada.

#### *Subcapítulo 2.2.2: Efectos económicos*

Habiendo mostrado los efectos inherentes a la RS en términos globales y generales, corresponde el desarrollo de los efectos según el tipo de efecto generado. Cada uno de estos efectos dependen de la aplicación de los respectivos modelos. Rememorando la crítica de Porter hecha en el subcapítulo 1.2.3., la responsabilidad no es un marco establecido aplicable a todas las organizaciones por igual. Esta requiere ser analizada para su aplicación oportuna por lo que cada uno de los modelos mostrados son aplicables dependiendo el contexto. En la mayoría, su aplicación y funcionamiento no dependen de forma rígida del contexto. Aun así, su evaluación es necesaria antes de ser aplicado. Sin embargo, hay beneficios que responden a acciones específicas tomadas en la organización y cuya decisión de tomarlas depende de las condiciones, y, tal como se menciona en el subcapítulo 1.2.2, de las conclusiones obtenidas del análisis interno y externo requerido en la planificación estratégica. Así es como, a continuación, se desarrollarán estos efectos particulares que, dependiendo de las directrices particulares a seguir, serán evidenciadas.

En primer lugar, es necesario mencionar lo referente a las deducciones adicionales y créditos a las remuneraciones de trabajadores con discapacidad. Atahumán inicia mostrando las legalidades base sobre las que desarrolla su análisis. Así es como menciona la Ley General de la Persona con Discapacidad, Ley No 29973. Respecto a esta, inicia con el art. 47, sobre las Medidas de fomento del empleo, en cuyo inc. 2 se establece que “los empleadores públicos y privados generadores de rentas de tercera categoría que emplean a personas con discapacidad tienen una deducción adicional en el pago del impuesto a la renta sobre las remuneraciones que se paguen a estas personas, [...]” (Ley No. 29973, 2012). Posterior a ello, desarrolla el art. 50, sobre los ajustes razonables para personas con discapacidad, en cuyo inc. 2 se establece que “los empleadores públicos y privados generadores de rentas de tercera categoría tienen una deducción adicional en el pago del impuesto a la renta sobre los gastos por ajustes razonables para personas con discapacidad, [...]” (Ley No. 29973, 2012). Finalmente, señala la modificación del literal z) del art. 37 de la T.U.O. de la ley del Impuesto a la Renta, la cual es reemplazada por “cuando se empleen personas con discapacidad, [los empleadores] tendrán derecho a una deducción adicional sobre las remuneraciones que se paguen a estas personas en un porcentaje [...]” (Ley No. 29973, 2012).

Además, Atahumán menciona la Resolución de Superintendencia No 296-2004/SUNAT, la cual establece el procedimiento para el cálculo del porcentaje de deducción adicional aplicable a las remuneraciones pagadas a personas con discapacidad (PCD). Dicho proceso inicia en la acreditación de la condición de discapacidad del trabajador. Posterior a ello se procede con contabilización de trabajadores y de trabajadores con discapacidad con vínculo de dependencia con el generador de rentas de tercera categoría. El porcentaje de PCD respecto del total de trabajadores representa el porcentaje sobre el que se calculará el porcentaje de deducción adicional correspondiente.

Posteriormente, Atahumán procede a presentar la tabla referida a los porcentajes anteriormente mencionados.

**Tabla 8.** Deducciones adicionales según el porcentaje de PCD que laboran

<b>Porcentaje de PCD</b>	<b>Porcentaje de deducción adicional aplicable a las remuneraciones de las PCD</b>
Hasta 30%	50%
Más de 30%	80%

Fuente: Atahumán (2015)

Sin embargo, Atahumán (2015) señala, finalmente, la existencia de los créditos. Por un lado, el crédito sobre las remuneraciones es equivalente al 3% de la remuneración anual de los trabajadores con discapacidad; por otro lado, crédito por ajustes razonables en el lugar de trabajo para personas con discapacidad equivalente al 50% de los gastos realizadas para dicho fin, sustentados con los respectivos comprobantes de pago. Es importante aclarar que más que un efecto beneficioso como tal, las deducciones adicionales son mostradas para desacreditar los prejuicios de los exagerados costos que genera la contratación de PCD. Sin embargo, sí refleja beneficios puesto que, al tener un costo de contratación no tan elevado gracias a las deducciones y créditos, la motivación para la contratación de estas puede aumentar en base a los demás efectos evidenciados.

Ahora, rememoremos que más del 50% de las PCD en Perú presentan limitaciones físicas. Si se desarrollan ajustes razonables para esta persona, ellas también pueden representar ajustes razonables para otra persona con limitaciones físicas similares. El ajuste razonable y accesible por excelencia es la infraestructura ejecutada bajo el marco de diseño universal. Si esta es desarrollada como tal, se accede al crédito por ajustes razonables. En este contexto, bajo un análisis simple, establezcamos que la probabilidad de contratar a otra persona con limitaciones físicas es más del 50%. Si así fuera, el ajuste razonable por excelencia permitiría un mejor desarrollo a ambas personas.

Pero debemos considerar que no todas las personas tienen limitaciones físicas. Los ajustes razonables requeridos por cada persona pueden ser muy variados pues depende de sus necesidades en específico. Nuevamente, rememoremos algunos datos del INEI mostrados en el subcapítulo 1.1. El INEI afirma que los principales problemas de las PCD son los problemas de accesibilidad, con mayor preponderancia en espacio públicos. Así mismo, muestra que el 40.6% de las PCD requieren el apoyo de terceros para sus actividades diarias. La contratación de este grupo de personas, en vez de brindarnos los beneficios esperados, podría complejizar el proceso de negocio organizacional. En este contexto el Teletrabajo (TT) puede brindarnos soluciones potenciales que permiten la contratación de PCD. Salazar llama TT a la realización de, valga la redundancia, trabajo mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación, la cual representa una nueva forma de trabajo que genera oportunidades adicionales en materia de flexibilidad y de equilibrio entre vida privada y vida laboral (2017). Se evidencia que Salazar recalca, desde un inicio, las oportunidades generadas por el nominado teletrabajo. Así mismo,

complementa ello mencionando fenómenos sociales actuales, tales como el envejecimiento demográfico en el mercado laboral, la feminización social, cesantía ilustrada –esta hace referencia al desempleo de egresado de universidades e institutos- y la flexibilización laboral, evidenciada por nuevas categorías vinculantes entre empleador-empleado que no involucren un contrato de trabajo.

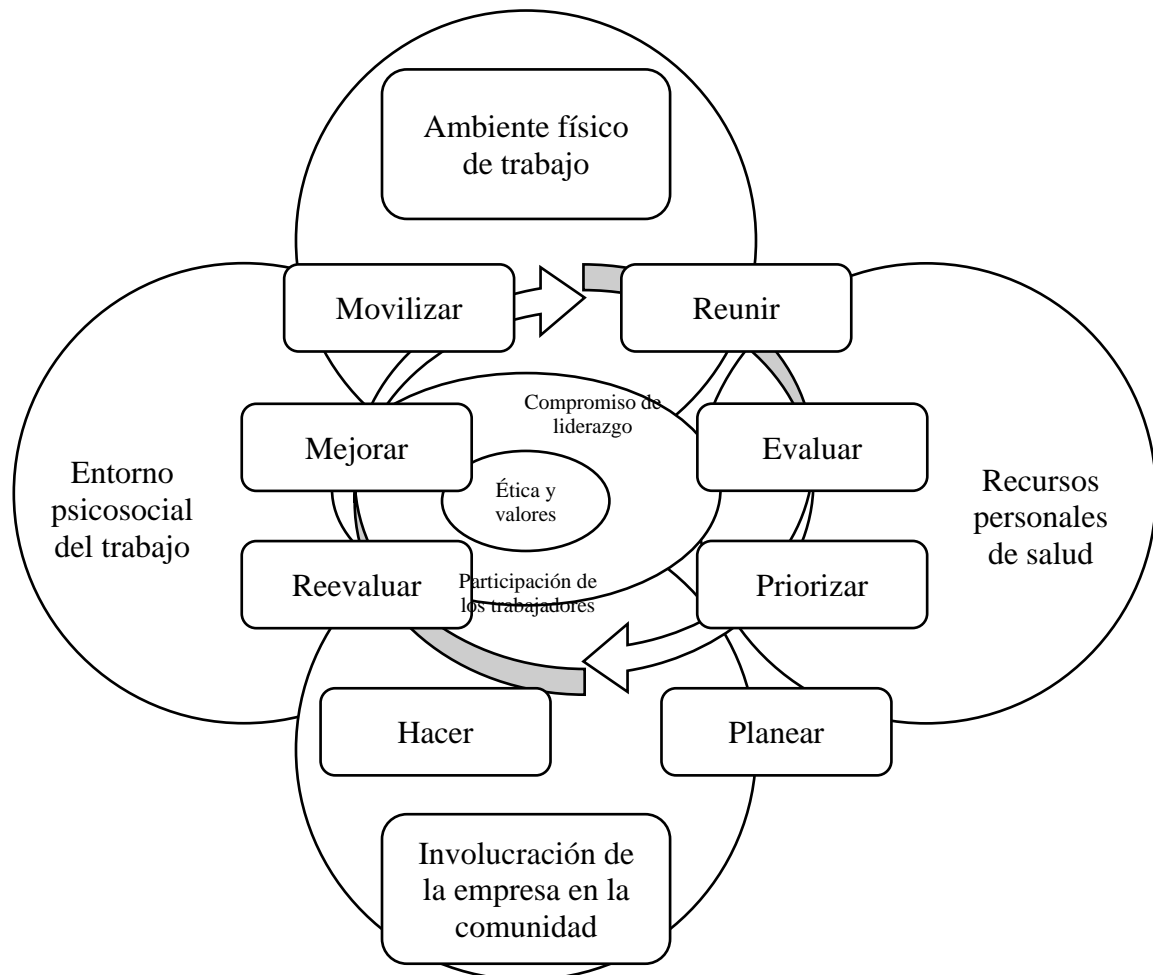
Así es como Salazar nomina a las empresas que desarrollan el teletrabajo como empresas-red, en cuya “división del trabajo se fundamenta en la división del conocimiento: los puestos de trabajo se diseñan para que el factor humano sea parte activa de su actividad, lo que transforma las relaciones jerárquicas y sitúa la toma de decisiones en el puesto de trabajo”. En complemento a esto, establece que las tecnologías de información y comunicación, dentro de las empresas, ya no son consideradas como un recurso, sino, por el contrario, como un elemento central de la misma, permitiéndola ser involucrada dentro de la estrategia y, por ello, dentro de la organización. Posteriormente, Salazar hace referencia a lo postulado por Castells, quien afirma que la nueva organización empresarial surgida por el uso intensivo de tecnologías digitales se estructuran en los cuatro factores siguientes: 1) el trabajo simultáneo y un elevado grado de intercambio de información y de conocimiento, 2) la posibilidad de ganar escala sin incrementar peso, 3) la subcontratación de las actividades de menos valor añadido, que conduce a la conversión de costos fijos en costos variables, y, por último, 4) los cambios en la valoración económica y financiera de la actividad empresarial (Salazar, 2017).

Finalmente, los beneficios de la TT, obtenidos de diversos autores, fueron sintetizados en una tabla desarrollado por Salazar. Él lo clasifica según el nivel de influencia del beneficio, ya sea empresarial, individual o social. Sin embargo, Salazar establece la importancia de considerar, también, las desventajas de la TT, tales como, en el nivel empresarial, la pérdida de control sobre los empleados y los altos costos de implementación (Salazar, 2017). Para el nivel individual, se presenta el aumento de horas de trabajo, inexistencia de grupos informales y contacto directo entre empleados. Y, por último, para el nivel social, reducción de la demanda por el centro de la ciudad debido a la condición inherente de la TT de no depender de un espacio de trabajo como tal. Así es como, gracias a la TT, se puede evitar la complejización del proceso de negocio a la vez que se accede a los créditos y deducciones adicionales, generando beneficios en términos del talento humano y reducción de costes fijos por contrataciones.

En segundo lugar, es trascendental lo referido a los Entornos de Trabajo Saludables (ETS). Inicialmente, es necesario definir este concepto; por ello, es necesario citar a la OMS. Esta define a un entorno de trabajos saludable un lugar donde “todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de bienestar para los trabajadores y la comunidad” (OMS, 2010, p. 14). Analizando esta cita, podemos inducir que la ETS tiene un carácter inherentemente integral por dos razones. La primera de estas referida a los aspectos que engloba. Consideremos los aspectos físicos de un espacio, el ambiente que esta denota e, incluso, la misma estructura organizacional que rige a esta, entre otros. La segunda razón es referida al espacio en la que se enmarca. Así, tomando en cuenta a lo mencionado por la OMS, engloba a lo interno representado por los trabajadores y al ambiente externo, pero no ajeno, a esta. Sin embargo, ¿en qué se vincula la ETS con el eje central de esta investigación? Es aquí cuando cobra importancia el modelo de ETS

actual que establece la OMS como un marco general para su control y revisión. Este modelo engloba 4 ejes principales y sub-ejes que contemplan aspectos específicos. (Figura 4)

**Figura 4.** Modelo de Entorno Laboral Saludable de la OMS



Fuente: OMS (2010)

Respecto a la figura 4, tenemos que aquí considera a la involucración de la empresa en la comunidad. Este primer ya es involucrado de por sí en el marco de la responsabilidad social puesto que, rememorando lo mencionado por Porter en el subcapítulo 1.2.3., el fin de la responsabilidad social es fomentar la interdependencia empresa-sociedad. Cabe mencionar que, si bien la responsabilidad social puede ser aplicada para diversos enfoques, tomando en cuenta la inclusión laboral de personas con discapacidad, el vínculo empresa sociedad es notorio puesto que se ataca a un problema actual de las personas con discapacidad y que, debido a la naturaleza humana, la discapacidad no puede ser evitada por lo que también será un problema futuro. Al tomar en cuenta el presente y el futuro, le atribuimos a la responsabilidad el carácter de sostenible. Así mismo, al ser la estrategia de negocio el marco general a tratar en esta investigación, de forma inevitable se ejecutará



un modelo de planificación estratégica, el cual comprende los aspectos subjetivos de la organización como la misión, visión y objetivos. La etapa que comprende dichos aspectos es un motivo para atacar problemas existentes en la empresa y direccionarlo al segundo y tercer eje del modelo de entorno laboral referidos al entorno psicosocial de trabajo y recursos personales de salud. Finalmente, se establece al ambiente físico de trabajo como otro de los ejes centrales de esta y, a su vez, considerando que, dentro de este eje, es relevante la movilización efectiva de los trabajadores.

El modelo de ETS, entonces, es integralmente tratado dentro de la responsabilidad social y dentro de la inclusión de PCD a excepción, al parecer, del eje sobre el ambiente físico de trabajo. Sin embargo, analicemos lo indicado por la OMS sobre esto.

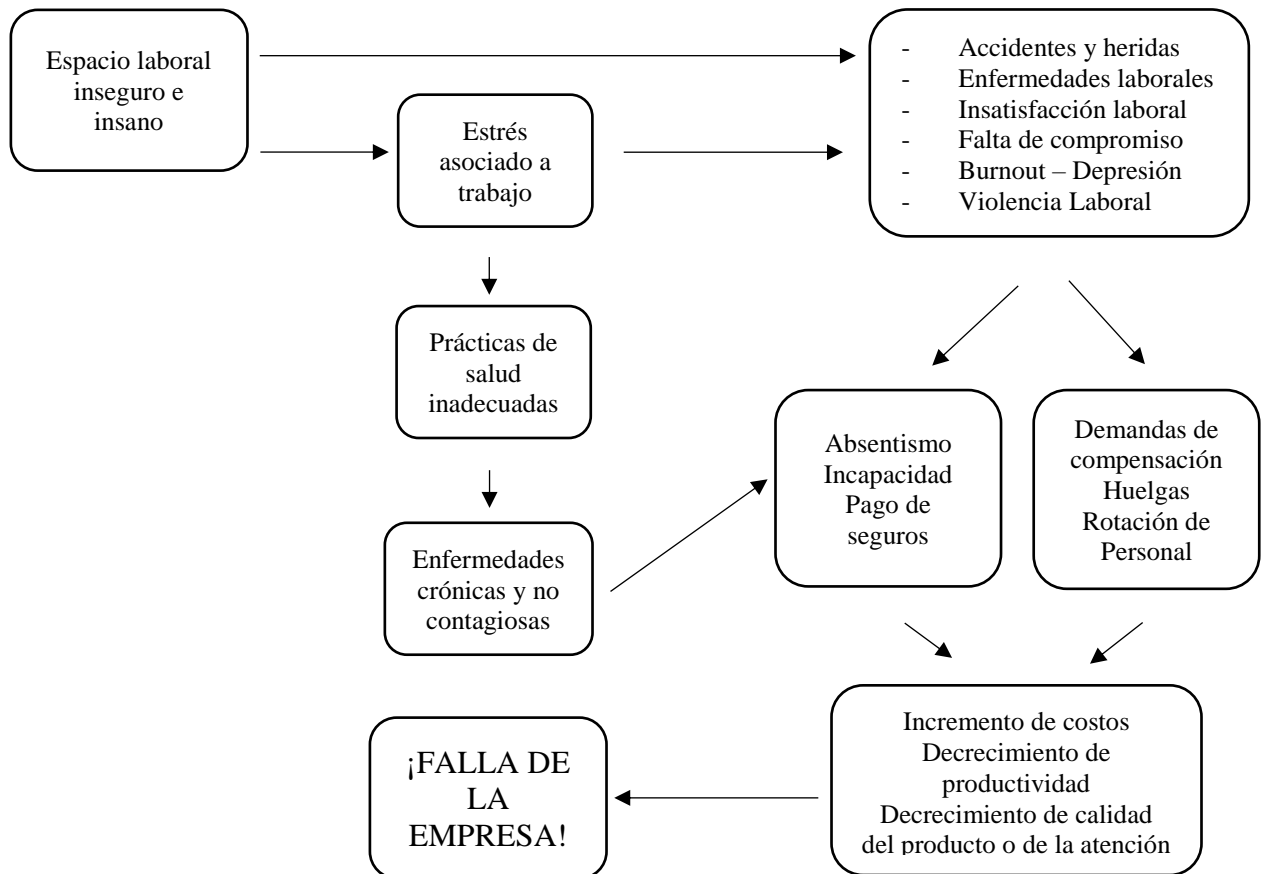
“Un tema que se retoma en muchos artículos y publicaciones sobre entornos laborales saludables, es el concepto de inclusividad o diversidad. La discusión puede tomar diferentes facetas –etnias, género, discapacidad– pero el concepto es el mismo: Un entorno de trabajo saludable debe proporcionar un ambiente abierto de accesibilidad y aceptación para personas de diferente sustrato, origen, capacidades y habilidades. También debe asegurar que se minimicen o eliminen las disparidades entre grupos de trabajadores o las dificultades que afecten a grupos específicos.” (OMS, 2010, p. 14)

Se afirma de forma directa que los ETS deben proporcionar ambientes abiertos de accesibilidad y aceptación para la inclusión y diversidad. Así mismo, se señala a la discapacidad como una de las facetas que están implicadas en dicho concepto. Recordemos lo planteado dentro de la Norma A-120 desarrollada en el subcapítulo 1.1.2., la cual establece el marco para la ejecución y planeamiento de obras bajo el enfoque de diseño universal, el cual permite la accesibilidad de todas las personas dentro de las áreas e instalaciones independientemente de las dificultades y limitaciones que esta tenga.

Antes de culminar lo referido a los ETS, es necesario presentar por qué una empresa u organización requiere presentarlos y tener en consideración a estas. La OMS ofrece cuatro razones para ello. Por un lado, porque es lo correcto dentro de la ética empresarial. Menciona que en la Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo se afirma que un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental, y que este concepto es englobado dentro de la Responsabilidad social Corporativa como tal. (OMS, 2010) Por otro lado, porque es una acción inteligente de interés empresarial. Para explicar ello, muestra un diagrama de flujos (Figura 5), de los cuales derivan los otros efectos económicos. Si bien, hasta ahora se podría pensar que el efecto de esto no tanto hacia el enfoque económico, la figura 5 permite ver con mayor claridad el por qué se considera a los ETS dentro de los efectos económicos. Finalmente menciona que otra razón es porque es legal (desarrollado en el subcapítulo 1.1.2.) y porque es una fundamentación global. Esta última razón comprende el efecto económico macro relacionado a la falta de ETS. La OMS resalta que:

“La falta de salud y seguridad en el trabajo no solo tiene una considerable dimensión humana sino también un gran impacto en la economía. El enorme costo económico de los problemas asociados con la seguridad y la salud en el trabajo, reducen la competitividad de las empresas e inhiben el crecimiento económico” (OMS, 2010, p. 7)

**Figura 5.** Diagrama de los ETS como acción inteligente de interés empresarial



Fuente: OMS (2010)

Finalmente, señalar algunos aspectos relevantes de la figura 5. En primer lugar, se aprecia que el espacio laboral inseguro e insano genera posibles accidentes, lesiones, heridas u enfermedades laborales en los trabajadores. En este contexto, los ETS se establecen como espacio que permite la prevención de riesgos y los gastos implicados en dichos accidentes potenciales existentes. En segundo lugar, se aprecia que el cuadro de accidentes y heridas genera demandas por compensación, huelgas y rotación de personal. Estos últimos tienen un punto en común: son independientes de las decisiones empresariales puesto que son directamente desarrolladas por los trabajadores. Así mismo, la rotación de personal alta implica costos de instrucción para los nuevos trabajadores. Esto se evita mediante los ETS y, debido a que el número de ofertas laborales para personas con discapacidad son muy reducidas, la predisposición de las PCD contratadas por mantener un perfil acorde al requerido es alta, evitando poner en riesgo su puesto de trabajo. En tercer lugar, y para concluir, el incremento de costos, el decrecimiento de la productividad, y de la calidad del producto o de la atención son establecidos como las causas directas de fallas en la empresa derivadas inicialmente de espacios laborales inseguros e insanos que toman en cuenta el modelo de los ETS.

## **Conclusiones**

Lo desarrollado en la primera parte del presente trabajo, nos indica dos aspectos cruciales. Por un lado, se tiene que el modelo actual de la discapacidad, el cual es de tendencia social, a pesar de que ha sido establecido y considerado en las diversas políticas públicas, en la esfera social no se evidencia este modelo. Esto último es corroborado con los datos brindados por el ENEDIS, los cuales permiten esquematizar los niveles de inclusión actuales para las personas con discapacidad en todos los ámbitos, especialmente en el campo laboral. Por otro lado, el desarrollo de los aspectos vinculados respecto a la planeación de las estrategias de negocio, en el contexto actual, ha tenido variantes respecto a tiempos pasados sobre aquellos ejes que permiten la competitividad, dentro de las cuales se encuentra el enfoque de la responsabilidad social. Esta, así misma, vinculada a la diferenciación e innovación en del modelo de negocio de la organización.

En complemento a esto, la segunda parte refiere dos aspectos trascendentes respecto de la adaptación de políticas de inserción laboral de personas con discapacidad dentro de las estrategias de negocio. Por un lado, la discapacidad como tal es un ingreso potencial existente en toda sociedad que puede equivaler a porcentajes considerables respecto del PIB, lo cual depende de la inclusión efectiva y eficaz de las personas con discapacidad. Por otro lado, se tiene que, independientemente de los enfoques y directrices a establecer para cada organización, así como los objetivos de esta, el mero hecho de ser una organización responsablemente social bajo el enfoque de la inclusión laboral implica una mejora de la imagen organizacional y la reputación de esta. Además, se evidencia que las políticas actuales respecto del impuesto implican una reducción de los costos de contratación de personas con discapacidad.

En resumen, a lo largo del presente trabajo se logró corroborar la factibilidad de la aplicación del enfoque de responsabilidad social en medianas empresas industriales mediante los efectos que ella genera en términos de competitividad, fin último del desarrollo de estrategias de negocio. Ello tomando en consideración al contexto actual de crecimiento de los niveles de personas con discapacidad, las políticas existentes, la cual refiere a las bases sobre las que se sostiene el argumento y a la misma evolución que han presentado las estrategias de negocio y sus enfoques de competitividad. A partir de lo anterior, los efectos comprobados refieren a un primer marco macrosocial en términos de PBI, socio-legales en tanto involucran a la mejora de la reputación e imagen organizacional, y económicos en tanto la inclusión de personas con discapacidad permite acceder a las deducciones adicionales y créditos sobre los impuestos de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M. & Pérez, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (Supl. 1), 206-223. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion11.pdf>
- Antezana, P. & Linkimer, M. (2015). Inclusión de la discapacidad como estrategia de negocio. En C. Picado & F. Rivera (Eds.), *Caja de Herramientas Empresas Inclusivas* (pp. 4 – 23). On-line: Asociación Empresarial para el Desarrollo. Recuperado de [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_1.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_1.pdf)
- Atahumán, C. (2015). Deducción adicional a las remuneraciones de trabajadores discapacitados. *Actualidad Empresarial*. Lima, Perú: Instituto Pacífico. Recuperado de [http://aempresarial.com/web/adicionales/files-lv/pdf/2015\\_lab\\_02\\_deducccion\\_adicional.pdf](http://aempresarial.com/web/adicionales/files-lv/pdf/2015_lab_02_deducccion_adicional.pdf)
- Buckup, S. (2009). The price of exclusion: the economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work. *Employment working paper*, 43, pp. 1 – 97. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_119305.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_119305.pdf)
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga, España: IIRP. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Decreto Supremo No. 179 – 2004 – EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Ministerio de Economía y Finanzas (2004). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/fdetalle.htm>
- Evans, S. (2007). Disability, skills and work: Raising our ambitions. Londres, Reino Unido: The social Market Foundation. Recuperado de <http://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2007/06/Publication-Disability-Skills-and-Work-Raising-our-ambitions.pdf>
- García, E. (2011). ¿Qué hace especiales a las empresas?: la ventaja competitiva a inicios del siglo XXI. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gonzales, C., Espilco, L. & Aragón, E. (2013). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*. 6 (2), pp. 88-93. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v6i2.6090>
- Health Canadá (2002). *Economic Burden of Illness in Canada, 1998*. Ottawa, Canadá: Health Canadá. Recuperado de <http://publications.gc.ca/collections/Collection/H21-136-1998E.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). Perú: Estructura Empresarial 2012. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1077/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1077/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1171/ENEDIS%202012%20-%20COMPLETO.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1171/ENEDIS%202012%20-%20COMPLETO.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Ocupación y vivienda. Recurso electrónico: s/e. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Ley No 29973. Ley General de la Persona con Discapacidad. Congreso de la República de Perú

- (2012). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29973.pdf>
- Ley No 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República de Perú (2013). Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/MOXI\\_LEY\\_30056/ley30056.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/MOXI_LEY_30056/ley30056.pdf)
- Metts, R. L. (2000). Disability issues, trends and recommendations for the World Bank. Washington, D.C., Estados Unidos de América: Banco Mundial. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/DISABILITY/Resources/280658-1172606907476/DisabilityIssuesMetts.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A. Recuperado de <https://www.academia.edu/7801358>
- Oficina Internacional del Trabajo (2008). Informe V: Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de [www.oei.es/historico/pdfs/informe\\_oit2008.pdf](http://www.oei.es/historico/pdfs/informe_oit2008.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (2006). Convención sobre los Derechos Humanos de las Personas con Discapacidad. Recuperado de <http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- Organización de los Estados Americanos (1999). A-65: Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las Personas con Discapacidad. Recuperado de <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-65.html>
- Organización Mundial de la Salud (2011). Resumen: Informe Mundial Sobre la Discapacidad. Malta: Ediciones de la OMS. Recuperado de [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/summary\\_es.pdf?ua=1](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf?ua=1)
- Porter, M. E. (1999). Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2004). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D. F.: CECOSA.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review: América Latina, diciembre (2006), pp. 3 – 15. Recuperado de [https://www.academia.edu/2917943/Estrategia\\_y\\_sociedad](https://www.academia.edu/2917943/Estrategia_y_sociedad)
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review: América Latina, diciembre (2011), pp. 100 – 117. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Reglamento Nacional de Edificaciones. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Ed. Megabyte) (2007)
- Resolución Ministerial No. 107 – 2015 – TR. Ministerio del Trabajo (2015). Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2015-05-12\\_107-2015-TR\\_4044.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2015-05-12_107-2015-TR_4044.pdf)
- Resolución Ministerial No. 127 – 2016 – TR. Ministerio del Trabajo (2016). Recuperado de [http://www.aprodeh.org.pe/documentos/marco-normativo/discapacidad/RESOLUCION\\_MINISTERIAL\\_N\\_127-2016-TR\\_NORMA\\_TECNICA\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_IMPLEMENTACION\\_Y\\_EJECUCION\\_DE\\_AJUSTES\\_RAZONABLES\\_PARA\\_PERSONAS\\_CON\\_DISCAPACIDAD\\_EN\\_EL\\_TRABAJO.pdf](http://www.aprodeh.org.pe/documentos/marco-normativo/discapacidad/RESOLUCION_MINISTERIAL_N_127-2016-TR_NORMA_TECNICA_PARA_EL_DISENO_IMPLEMENTACION_Y_EJECUCION_DE_AJUSTES_RAZONABLES_PARA_PERSONAS_CON_DISCAPACIDAD_EN_EL_TRABAJO.pdf)
- Salazar, C. (2017). Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228637196>

Tamayo, M. P. & Piñeros, J. D. (2007). Formas de Integración de las empresas. *Ecos de Economía* (24), pp. 27 – 45. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/download/722/642/>