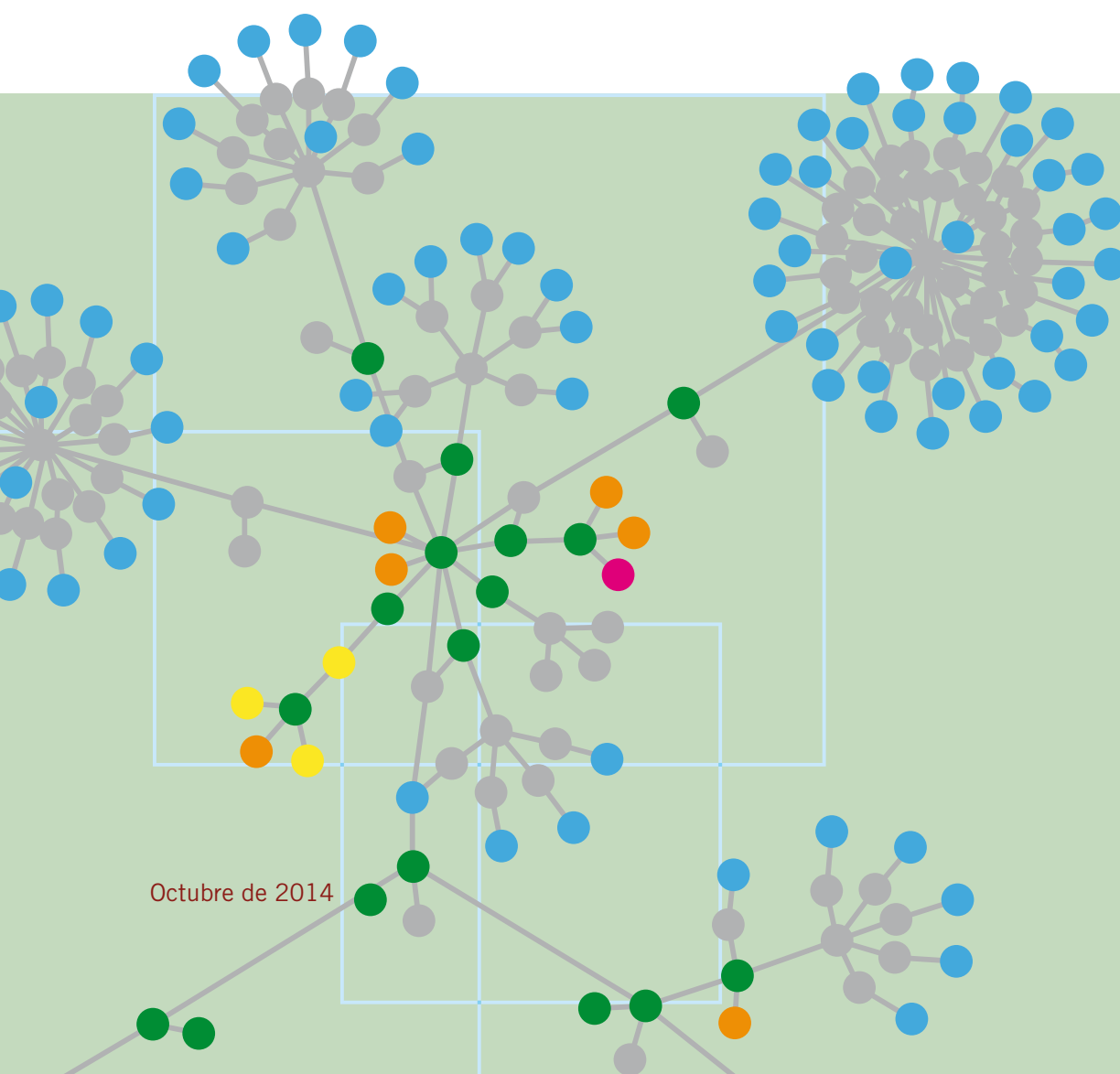




Organización
Internacional
del Trabajo

Negocios inclusivos:

Creando lugares de trabajo
accesibles para personas
con discapacidad



Octubre de 2014

Departamento
de Condiciones
de Trabajo e
Igualdad
(WORKQUALITY)

Servicio de
Actividades
con los
Empleadores
(ACT/EMP)

Negocios inclusivos: Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2014

Primera edición 2014

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Negocios inclusivos: Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad

Oficina Internacional del Trabajo / Servicio de Actividades con los Empleadores / Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad

Santiago, Organización Internacional del Trabajo, 2014

ISBN 978-92-2-329199-0 (impreso)

ISBN 978-92-2-329200-3 (web pdf)

También publicado como *Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities*

(ISBN 978-92-2-129199-2 (impreso) ISBN 978-92-2-129200-5 (web))

inclusión de las personas con discapacidad / trabajador con discapacidad / ambiente de trabajo / administración de recursos humanos / condiciones de empleo / responsabilidad de la empresa / responsabilidad del empleador

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT así como los catálogos o listas de nuevas publicaciones pueden obtenerse en Av. Dag Hammarskjöld 3177, Vitacura, Santiago de Chile, o pidiéndolas a Casilla 19.034, CP 6681962, e-mail: biblioteca@ilo.org

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/santiago

Traducción al español: Gloria Morrison

Impreso en Chile



Índice

Agradecimientos	5
1. Introducción	7
2. La justificación comercial para emplear personas con discapacidad	9
2.1 Pertinencia de la pregunta	9
2.2 Factores clave para el empleo de personas con discapacidad	9
2.3 Impacto positivo sobre las empresas	12
3. Buenas prácticas de inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo	13
3.1 Accenture – Consultoría en gestión global	13
3.2 Grupo Accor – Líder en operación hotelera	14
3.3 Grupo Adecco – Líder en la provisión de soluciones en recursos humanos	16
3.4 AXA – Líder mundial en protección financiera	17
3.5 Grupo Carrefour – Multinacional líder en ventas al detalle	18
3.6 Dow Chemical Co. – Corporación multinacional de productos químicos	19
3.7 Grupo Casino – Empresa mundial de ventas al detalle: Comprometidos con lograr que el tema de la discapacidad no sea tema	20
3.8 IBM – Corporación internacional de máquinas de negocios	21
3.9 Grupo L'Oréal – Líder mundial en belleza	22
3.10 Novartis International AG – Empresa farmacéutica multinacional suiza	23
3.11 Standard Bank – Grupo líder de servicios financieros en África	24
3.12 Sodexo – Líder en servicios de calidad de vida	26
3.13 Federación de Empleadores de Ceilán, Sri Lanka: Promoción de la armonía social por medio del empleo productivo	27
3.14 SOFOFA, Chile: Fomentando prácticas empresariales responsables	28
3.15 Qaderoon, Arabia Saudita, Red de Discapacidad en la Empresa: Catalizando a empleadores para ser inclusivos de la discapacidad	29



Agradecimientos

La Red Global de Empresas y Discapacidad de la OIT agradece a las numerosas empresas, organizaciones de empleadores y redes de empresas que contribuyeron a esta publicación **Negocios inclusivos: Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad**. Quisiéramos expresar nuestros agradecimientos especiales a los representantes de Accor, Accenture, Adecco, AXA, Carrefour, Casino, Dow Chemical, IBM, L'Oréal, Novartis, Sodexo, Standard Bank y representantes de la Federación de Empleadores de Ceilán, la federación de industrias Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) de Chile, y la Red Qaderoon de Empresas y Discapacidad. Les estamos muy agradecidos por sus contribuciones a esta publicación.

La presente guía fue desarrollada bajo la supervisión de Stafan Trömel, Especialista Principal en Discapacidad de la OIT, y con la asistencia de Sara Park y Jürgen Menze. Nuestros agradecimientos especiales van para Adam Adrien-Kirby y Joseph Pisicolo, quienes realizaron las entrevistas a las empresas, redactaron los destacados y colaboraron con los representantes de empresas a fin de asegurar la presentación de prácticas empresariales inspiradoras e interesantes sobre la inclusión de la discapacidad a nivel global. Quisiéramos además agradecer al editor, Jorinde Singh. Por otra parte, esta versión en español fue coordinada por Andrés Yurén, Especialista Principal en Actividades con los Empleadores y contó con la colaboración de María de la Luz Celedón ambos de la OIT Santiago.

En nombre de todos quienes contribuyeron a esta publicación, la Red Global de Empresas y Discapacidad de la OIT y su Comité Directivo esperan que esta publicación con diversas prácticas empresariales sobre la inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo pueda inspirar a empresas y empleadores alrededor del mundo para continuar trabajando para la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

Secretaría de la Red Global de Empresas y Discapacidad de la OIT



1. Introducción

Las personas con discapacidad y su inclusión en el lugar de trabajo ya no están ausentes en la agenda de las empresas. La inclusión de personas con discapacidad figura ahora en numerosas políticas y gana impulso rápidamente dentro de las estrategias comerciales.

La inclusión de personas con discapacidad y el ajuste a las necesidades relacionadas a su discapacidad son acciones interesantes para las empresas en términos de reclutar talento y ser socialmente responsables, además de cumplir con la legislación nacional. Los gerentes están muy conscientes de la importancia de la inclusión de personas con discapacidad para su éxito comercial como empresa, pero podrían aún tener interrogantes acerca de cómo implementar iniciativas en forma exitosa. ¿Cómo efectivamente partir? ¿Cómo se pueden mejorar las iniciativas? ¿Cómo se estructuran las empresas multinacionales (EMN) que operan en países alrededor del mundo?

Esta publicación responde a esas preguntas y expone los factores clave que llevan a la inclusión exitosa de personas con discapacidad en el sector privado. Se basa en el trabajo realizado por la Red Global de Empresas y Discapacidad de la OIT (GBDN por sus siglas en inglés), una alianza público-privada entre empresas multinacionales, organizaciones de empleadores y redes de empresas nacionales, además de una selección de organizaciones de personas con discapacidad (OPDs) y organizaciones no gubernamentales (ONGs).

La justificación comercial para la inclusión de personas con discapacidad constituye el núcleo de la primera sección, en la que exploramos el por qué la inclusión de personas con discapacidad es necesaria hoy para las empresas competitivas. La segunda sección nos muestra cómo se puede lograr la inclusión de personas con discapacidad en la fuerza de trabajo. Los destacados de estas iniciativas son tomados de los miembros de GBDN y ofrecen detalles de buenas prácticas que pueden servir de inspiración a otras empresas, tanto las que buscan perfeccionar y ampliar sus prácticas existentes como las que están partiendo en este viaje.

Existen algunas similitudes llamativas entre los enfoques de las empresas participantes hacia la inclusión de personas con discapacidad, a pesar de las diferencias en ubicación geográfica y sector industrial. Por ejemplo, las iniciativas más formalizadas comenzaron a ganar terreno después del año 2000. Además, una estructura directiva sostenida por el gran apoyo de la gerencia superior y la existencia de legislación nacional se citan frecuentemente como dos importantes elementos catalizadores para el desarrollo de iniciativas relativas a la inclusión de personas con discapacidad. En empresas multinacionales, las estructuras para la inclusión de personas con discapacidad frecuentemente se centran en el establecimiento de un equipo de apoyo global, encargados de compartir conocimientos, el análisis estadístico y la promoción de campañas para la defensa del tema internamente. Estos equipos basados en las sedes centrales se complementan mediante equipos en cada país, cuya responsabilidad es implementar iniciativas acordes a la legislación nacional, en conformidad con la cultura local, y apoyadas por el compromiso de los empleados a nivel local.

Existen tres principales lecciones recurrentes aprendidas por las empresas participantes:

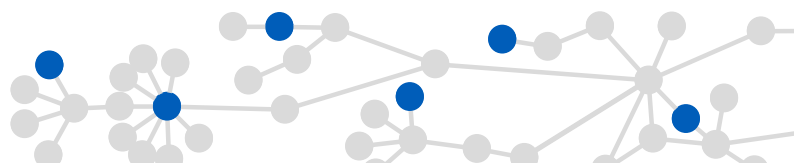
- La primera es la importancia de centrarse en derribar los mitos que puedan existir en la empresa acerca de cómo es trabajar con personas con discapacidad. Estos mitos pueden ser perjudiciales para el avance de incluso la iniciativa mejor planificada para la inclusión de personas con discapacidad.
- La segunda es el aumento en la eficacia de una iniciativa cuando las personas con discapacidad se incluyen en su desarrollo e implementación. La inclusión no es solamente el objetivo de las iniciativas de la empresa, sino que es también la clave de su éxito al involucrar precisamente a los empleados para los cuales fueron diseñados.

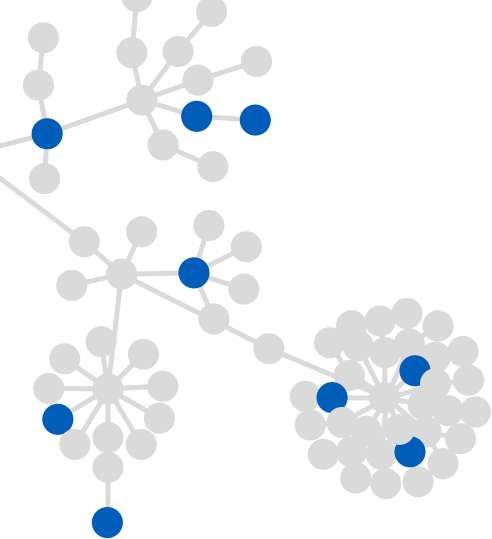
- La tercera lección en común es el valor agregado de centrar los esfuerzos en el lado operacional del negocio. Es más probable que las iniciativas ganen terreno cuando ya no sean asunto exclusivo de los departamentos de recursos humanos o Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Estos hallazgos son el resultado de entrevistas realizadas con puntos focales de GBDN dentro de cada empresa. Estos puntos focales son, principalmente, altos gerentes en el área de diversidad e inclusión, e incluyen además los gerentes de desarrollo sostenible y de operaciones. Las empresas participantes operan en una diversidad de sectores, que van desde ventas masivas al detalle, servicios financieros, hostelería, servicios a otras empresas y otros. Las entrevistas se basaron en cuatro temas:

- la estrategia general de la empresa hacia la inclusión de personas con discapacidad;
- una iniciativa temática o geográfica particular como parte de la implementación de la estrategia general;
- el impacto de esta iniciativa particular;
- las principales lecciones aprendidas durante el proceso de desarrollar e implementar la iniciativa.

Debido a que las entrevistas se centraron en la implementación de una iniciativa particular, los destacados de la empresa no son un informe amplio sobre el rango completo de iniciativas emprendidas por cada empresa; son más bien ejemplos de iniciativas específicas que se han visto apoyar eficazmente la estrategia general de la empresa en relación a la inclusión de personas con discapacidad.





2. La justificación comercial para emplear personas con discapacidad

2.1 Pertinencia de la pregunta

Al ser consultadas sobre la justificación comercial de emplear personas con discapacidad, algunas de las empresas miembros de GBDN quienes han estado hace tiempo promoviendo el empleo de personas con discapacidad, experimentaron dificultades para responder y, en cierta medida, cuestionaron la pertinencia de la pregunta.

Algunos de los representantes de las empresas decían “empleamos personas por sus habilidades y su talento. Las personas con discapacidad tienen habilidades y talentos. ¿Qué más se necesita?” Mientras que otros decían que las personas con discapacidad son parte de la población en general y por lo tanto también son naturalmente parte de la fuerza de trabajo.

Estas respuestas indican que llegará el momento en que preguntar acerca de la justificación comercial para emplear a personas con discapacidad ya no será una pregunta pertinente ya que las empresas y su personal habrán internalizado la inclusión de personas con discapacidad como una práctica comercial natural.

No obstante, el hecho que se mantienen niveles muy bajos de empleo entre las personas con discapacidad demuestra que nuestras sociedades están aún lejos de una situación en que esta pregunta resulte irrelevante.

2.2 Factores clave para el empleo de personas con discapacidad

Al preguntarles a las empresas qué les llevó a promover el empleo de personas con discapacidad, se menciona una cantidad de elementos coincidentes, siendo los más frecuentes:

- **Responsabilidad Social Empresarial.** Iniciativas sobre la inclusión de la discapacidad y proyectos relacionados a personas con discapacidad; aun cuando en gran medida están ausentes en la RSE, se mencionan con cada vez más frecuencia en los informes anuales de las empresas sobre RSE.¹
- **Compromiso personal del fundador o presidente ejecutivo de la empresa.** Este es frecuentemente el caso y plantea el tema preponderante del compromiso de largo alcance por parte de la empresa.
- **Incentivos financieros.** Este es usualmente un incentivo interesante para las empresas pequeñas y medianas. Bonificaciones para compensar por los gastos vinculados a un ajuste razonable son particularmente importantes para asegurar que estos gastos no signifiquen que no se empleen candidatos con discapacidad.
- **Presión de la sociedad.** A medida que más empresas (y organizaciones en general) se tornan más inclusivas de la discapacidad, aumenta el nivel de presión societal sobre otras empresas. El trabajo de las OPDs además de las ONGs que abogan a favor de las

1. OIT. *Informes de responsabilidad social empresarial y discapacidad: Análisis comparativo de informes de una selección de 40 empresas multinacionales*, Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (Ginebra, 2014).

personas con discapacidad puede jugar un papel instrumental en el aumento de esta presión.

- **Legislación.** Como este es usualmente el impulsor inicial más relevante, los siguientes párrafos abordan este tema en mayor detalle.

Legislación sobre cuotas de empleo

Para la mayoría de las empresas, el impulsor inicial para emplear a más personas con discapacidad es la legislación nacional, frecuentemente llamada legislación sobre cuotas de empleo que obliga a empresas con más de un cierto número de empleados a incorporar un porcentaje dado de empleados con discapacidad a su fuerza de trabajo.²

Como regla general, las empresas no apoyan la legislación sobre cuotas de empleo. Sin embargo, muchos representantes de empresas admitirían también que en ausencia de tal impulsor, la mayoría de las empresas ni siquiera comenzarían a considerar el empleo de personas con discapacidad.

Esta no es la única paradoja relacionada a la legislación sobre cuotas. La legislación sobre cuotas, aún en aquellos pocos países donde es eficaz, pone en riesgo la idea de que las personas con discapacidad se debieran emplear por las mismas razones que a los empleados sin discapacidad, o sea por sus habilidades y talento. Emplear a personas debido a su discapacidad a fin de evitar los aranceles o sanciones previstas en numerosas legislaciones sobre cuotas, podría llevar a los empleadores a tratar a sus empleados con discapacidad de modo diferente, por ejemplo, ofreciendo menos oportunidades para el desarrollo de sus carreras. Esto obviamente no sería positivo para las personas con discapacidad, pero tampoco para las empresas.

Otra desventaja de los sistemas de cuotas es que los empleados con discapacidad están obligados a revelar su discapacidad, ya que los empleadores tienen que poder demostrar a la autoridad pública correspondiente cuántas personas con discapacidad son empleadas a fin de cumplir con su cuota. Esto obviamente plantea temas relacionados a la privacidad, ya que las personas con discapacidad frecuentemente no desean declarar su discapacidad. Esto es particularmente en el caso de discapacidades invisibles, tales como discapacidades psicosociales.

A pesar de esto, muchas empresas, incluso los miembros de GBDN, son ejemplos de que los riesgos de la legislación sobre cuotas se pueden evitar y la legislación sobre cuotas, cuando existe, puede ser el gatillo inicial en el proceso hacia el empleo de personas con discapacidad, en particular cuando está bien diseñada y es acompañada de medidas adicionales.

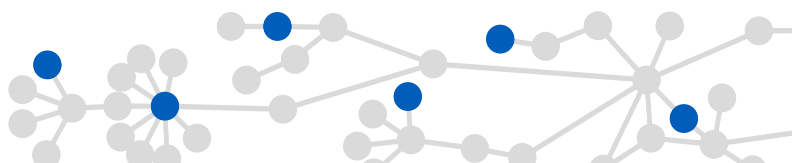
Legislación sobre la no discriminación

Adicionalmente, la legislación amplia sobre la no discriminación que se encuentra de manera creciente en muchos países (ver Recuadro 1) como las disposiciones relacionadas a la no discriminación relativa a la discapacidad, incluso la legislación laboral, pueden jugar un papel importante en promover la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

Mientras que la legislación sobre la no discriminación relativa a la discapacidad tiene un impacto más indirecto sobre el empleo de personas con discapacidad, especialmente en comparación a la legislación sobre cuotas, sí tiene un impacto sistémico potencialmente muy importante. Para las empresas, el cumplimiento de la legislación sobre la no discriminación relativa a la discapacidad frecuentemente resulta en la necesidad de revisar sus prácticas internas a fin de asegurar que ninguna de estas discrimine en forma directa o indirecta contra personas con discapacidad. Aun cuando esto no lleva automáticamente al empleo de personas con discapacidad, la experiencia ha demostrado que puede hacer una contribución importante.

Asimismo, la legislación sobre la no discriminación lleva a las empresas a asegurar que sus actuales empleados con discapacidad y aquellos que adquirieron su discapacidad posteriormente sean otorgados las mismas oportunidades como a los demás empleados y que se provean los ajustes razonables que se necesiten. La legislación sobre la no discriminación también tiene un impacto positivo sobre las barreras del entorno, de actitudes y físicas entre otras, que frecuentemente impiden a las personas con discapacidad acceder a educación y capacitación.

2. OIT y Irish Aid *Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la legislación: Directrices*, edición revisada (Ginebra, 2007).



Recuadro 1 Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Síntesis para empresas multinacionales

La Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho de las Personas con Discapacidad (CDPD) es un tratado internacional que establece puntos de referencia mundialmente reconocidos para los derechos de las personas con discapacidad en todas las áreas de la vida, incluyendo las esferas de lo económico, social, político y cultural. Dispone cómo se aplican los derechos humanos dentro del contexto de la discapacidad y requiere que los Estados actualicen sus marcos legislativos en línea con la CDPD a fin de promover y proteger los derechos de las personas con discapacidad.

La CDPD fue adoptada en 2006 y entró en vigencia en 2008. Ha sido ratificada por más de 150 países además de por la Unión Europea, la cual por primera vez se hizo parte de un tratado internacional sobre derechos humanos.

La CDPD es extremadamente importante debido a una cantidad de razones

La CDPD ofrece un marco común y los Estados parte de la CDPD se comprometen a alinear su legislación y políticas a las disposiciones de la CDPD. Aun cuando continúan existiendo diferencias nacionales, los Estados se encuentran revisando su legislación general y específica en relación a la discapacidad. Esta tendencia es de particular importancia para las empresas multinacionales. Existe en particular un impulso a favor de la legislación por la no discriminación, la cual abarca además el área del empleo.

Mientras que la CDPD es solamente vinculante para los gobiernos, los cambios en la legislación y las políticas que resultarán de la ratificación de la CDPD en cada país, afectarán también a las empresas. El hecho que la CDPD se refiera al sector privado en una cantidad de sus disposiciones es de particular importancia para las EMNs. Por ejemplo:

- El Artículo 2 establece que la denegación de ajustes razonables es una forma de discriminación, salvo que impongan una carga desproporcionada o indebida.
- El Artículo 4 requiere a los Estados tomar todas las medidas pertinentes para que ninguna persona, organización o empresa privada discrimine por motivos de discapacidad.
- El Artículo 9 requiere a los Estados asegurar que las entidades privadas que proporcionan instalaciones y servicios abiertos al público tengan en cuenta todos los aspectos de su accesibilidad para las personas con discapacidad.
- El Artículo 21 requiere a los Estados alentar a las entidades privadas que presten servicios al público en general, incluso mediante Internet, a que proporcionen información y servicios en formatos que las personas con discapacidad puedan utilizar y a los que tengan acceso.
- El Artículo 27 requiere reconocer el derecho de las personas con discapacidad a trabajar,

en igualdad de condiciones con los demás; ello incluye el derecho a trabajar en un entorno que sea abierto, inclusivo y accesible para las personas con discapacidad.

El CDPD está también realizando una contribución importante al proceso de aumentar la visibilidad de las personas con discapacidad, particularmente en los países en desarrollo. Este proceso contribuirá a un entorno conducente al empleo de personas con discapacidad, beneficiando además a las empresas que jueguen un papel de liderazgo en este tema.

Las autoridades públicas de los países que han ratificado el CDPD crecientemente verán de hacer negocios con empresas que sepan están actuando en concordancia con el CDPD. Por ejemplo, los estándares de accesibilidad en la adquisición pública de bienes y servicios del sector privado en áreas como salud, educación, transporte o información jugarán un papel creciente. Así, ser una empresa inclusiva y accesible para las personas con discapacidad significa tener una ventaja competitiva.

Debido a que la CDPD también requiere a los Estados promover el derecho al trabajo de las personas con discapacidad a través de entornos laborales inclusivos y accesibles, es de esperar que los servicios institucionalizados de formación para el empleo y capacitación técnica aumenten su atención a las personas con discapacidad.

Además, muchos empleados adquieren su discapacidad durante su vida laboral y realizar ajustes sencillos al entorno de trabajo puede permitir a los empleadores retener sus valiosas habilidades y experiencia manteniendo la máxima productividad. Se pueden lograr ahorros significativos en términos de costos en salud, pagos de seguros y tiempo perdido al tener establecida una estrategia eficaz de empleo con discapacidad.

En el desarrollo e implementación de políticas relacionadas a la inclusión de la discapacidad resulta crucial integrar activamente a personas con discapacidad a través de sus organizaciones representativas, convirtiéndose así en parte integral de los procesos para la toma de decisiones. Las OPDs podrán orientar a las empresas en el desarrollo de diversos aspectos de la inclusión de personas con discapacidad al lugar de trabajo. Su indispensable participación y contribución no será solamente beneficiosa para todos sino que es una obligación a ser cumplida por los Estados Partes de la CDPD.

De gran importancia para las empresas son las expectativas cambiantes de las personas con discapacidad, sus familias y amigos. Como clientes, las personas con discapacidad y sus familias tendrán mayores expectativas en relación a bienes y servicios accesibles. Como personas que buscan empleo y personas con un empleo, las personas con discapacidad tendrán mayores aspiraciones en términos de empleos y carreras.

Recuadro 2 Entornos laborales inclusivos de la discapacidad

A fin de que la inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo tenga éxito, resulta también esencial que las empresas puedan operar dentro de un entorno regulatorio que sea conducente y facilitador. Un tema frecuente planteado por las empresas es que no pueden encontrar personas con discapacidad que tengan las habilidades que se requieren. Para abordar este tema, se requieren políticas de gobierno para la educación técnica y formación inclusiva de estudiantes y aprendices con discapacidad.

Por otro lado, para asegurar un calce adecuado de las vacantes de empleo con las habilidades y ambiciones de las personas con discapacidad que buscan empleo, serán instrumentales los organismos de colocación en empleo y agencias de empleo además de ONGs que entregan servicios para personas con discapacidad. Además, OPDs y ONGs pueden ayudar a las empresas a generar concientización sobre temas relacionados a la discapacidad entre el personal, transformando así las mentalidades y actitudes de tanto los empleados como los gerentes

Legislación sobre adquisiciones públicas

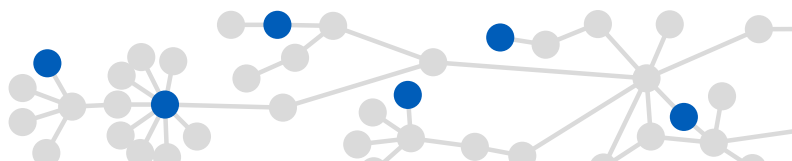
Otras medidas legislativas que promueven el empleo de personas con discapacidad incluyen los procedimientos para las adquisiciones públicas que brindan a las empresas privadas mejores oportunidades de vender sus productos y servicios al sector público si estas son inclusivas de personas con discapacidad. Por ejemplo, bajo su Política Marco para las Adquisiciones Preferenciales, las empresas de Sudáfrica se adjudican contratos en base a un sistema de puntos preferenciales que contiene la inclusión de la discapacidad como un área de impacto positivo en la clasificación general de una empresa en relación al sector público. Otra buena práctica se puede encontrar en la Normativa de Adquisiciones Federales de los Estados Unidos (FAR por sus siglas en inglés) que rige para el proceso de adquisiciones del gobierno de los Estados Unidos. FAR estipula acción afirmativa de parte del contratista para el empleo y desarrollo de personas calificadas con discapacidad y hace extensivo este requerimiento a las empresas subcontratistas.

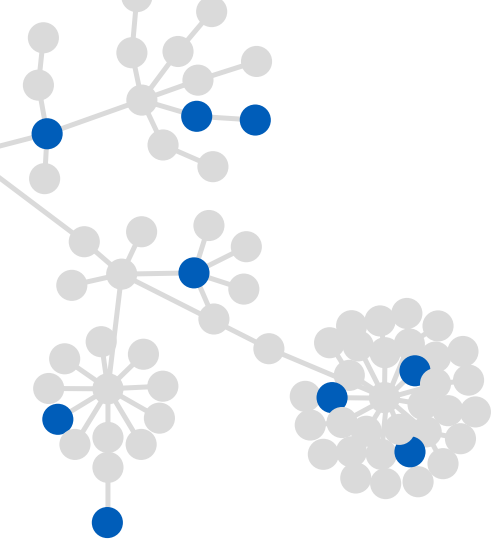
2.3 Impacto positivo sobre las empresas

Durante las conversaciones con los miembros de GBDN y otras empresas, estas identificaron una cantidad de impactos positivos resultantes del empleo de personas con discapacidad. Estos impactos en su conjunto constituyen la justificación para emplear personas con discapacidad y son las siguientes:

- Impacto positivo sobre el estado de ánimo de la fuerza de trabajo.
- Beneficios de una fuerza de trabajo diversa, inclusiva de personas con discapacidad.
- Mejores servicios para clientes con discapacidad.
- Buenos niveles de productividad vinculados a bajos niveles de ausentismo y baja rotación.
- Mejoras en las prácticas comerciales para hacer los ajustes para las personas con discapacidad, lo cual resulta en prácticas que benefician a todos los empleados.

Sin embargo, existe un mensaje clave basado en la experiencia de las empresas que contratan personas con discapacidad: la justificación comercial es viable si las empresas abordan correctamente el empleo de personas con discapacidad. La sección principal y final de esta publicación se centra en las prácticas comerciales que han demostrado ser eficaces.





3. Buenas prácticas de inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo

Esta sección presentará las prácticas de algunas empresas miembros de GBDN además de iniciativas de organizaciones de empleadores y redes de empresas que trabajan específicamente en brindar apoyo a sus miembros sobre la inclusión de la discapacidad. Las prácticas de empresas en diferentes etapas de la inclusión de personas con discapacidad, presentarán diferentes formas de promover la inclusión de personas con discapacidad, desarrollar políticas internas, o implementar soluciones innovadoras e iniciativas para involucrar a su personal y gerencia en el esfuerzo por incluir la discapacidad.

Cada empresa presenta cómo trabajan en una iniciativa específica o programa de inclusión de la discapacidad. Estas incluyen por ejemplo:

- Estructuras eficaces de dirección para responder eficazmente a la presión de los grupos de interés; por ejemplo, el fuerte apoyo del Equipo de Gestión Global para temas de discapacidad de Dow Chemical.
- El desarrollo e implementación de estrategias de defensa; por ejemplo, la campaña del Grupo Casino con el personaje ficticio 'Handino', o el Programa *Athlete Career* de Adecco.
- Políticas sobre discapacidad apoyadas por la gerencia superior; por ejemplo, la política de inclusión de Standard Bank, la Carta de la Diversidad de Accor, o la obligación de la oficina de la diversidad de Sodexo de informar directamente a su CEO.
- Medidas de ajustes razonables; por ejemplo, el sistema de solicitudes de equipos en línea de IBM.
- Redes de empleados que apoyan y ayudan a empleados con discapacidad en diversos temas y procedimientos de la empresa; por ejemplo, la Red Mundial de Campeones Personas con Discapacidad de Accenture, la Red de Empleados con Discapacidad de Dow Chemical, o el grupo de recursos para empleados en temas de discapacidad de Novartis.
- Participación en capacitación en alianza con OPDs y ONGs proveedores de capacitación; por ejemplo, la alianza de Carrefour y Discapacitados por el Medio Ambiente – Asociación EKON en Polonia.

Las buenas prácticas de empresas que generan lugares de trabajo más inclusivos para los empleados con discapacidad se deben compartir ampliamente con otras empresas y organizaciones de empleadores, para que puedan beneficiarse el máximo posible de la experiencia existente y las lecciones aprendidas. Una forma eficaz de hacer esto es integrándose a las redes de empresas y discapacidad, donde los empleadores pueden apoyarse entre sí, aprender los unos de los otros, y acometer actividades en común a fin de avanzar en la agenda de inclusión de la discapacidad. Estas redes nacionales siguen la misma lógica de la GBDN que también puede asistir con su singular pericia y conocimientos en la inclusión de la discapacidad y el establecimiento de redes sobre discapacidad en países donde estas aún no existen.

3.1 Accenture – Consultoría en gestión global

Accenture respeta las habilidades de cada persona y el valor que aportan a la organización. Tomando una visión amplia de la inclusión y la diversidad —más allá de las habilidades,

edad, etnicidad, género, religión, orientación sexual e identidad de género y expresión— Accenture procura generar un ambiente acogedor de toda diferencia. En 2010 la empresa decidió construir sobre los esfuerzos exitosos logrados en diferentes localizaciones de Accenture, introduciendo un enfoque a nivel mundial hacia las personas con discapacidad.

Este enfoque a nivel mundial apoya a las personas con discapacidad alrededor del mundo e incluye grupos de recursos para empleados y una Red Mundial de Campeones Personas con Discapacidad, a la fecha con más de 2.000 participantes. La red reúne a empleados con discapacidad, adherentes y amigos para el desarrollo de habilidades, trabajo en red, colaboración y tutoría. Coordinado a nivel mundial y ejecutado a nivel local, los grupos de recursos para empleados organizan programas y eventos que eduquen y concienticen acerca de personas con discapacidad dentro de Accenture y más allá. Por ejemplo, Accenture en Argentina, una de las primeras localizaciones en establecer un enfoque sobre discapacidad, es progresista y pionero en términos de la implementación de programas que incluyan personas con discapacidad. Su programa Sin Barreras se centra en la inclusión en el lugar de trabajo y la generación de empleo para personas con discapacidad. En Francia, *Accent sur le Handicap* patrocina una línea gratuita de ayuda a la que los empleados pueden llamar para solicitar información y asesoría sobre temas relacionados a la discapacidad.

Los grupos de recursos para empleados son particularmente valiosos para Accenture ya que ofrecen a sus empleados en oficinas alrededor del mundo oportunidades no solamente para colaborar con colegas con intereses y trasfondos en común, sino también para participar en talleres para el desarrollo de sus carreras, tutorías, reclutamiento local y actividades de servicio comunitario. A nivel mundial, Accenture apoya estas redes con un boletín informativo periódico y su intranet ofrece un conjunto de herramientas centradas en la discapacidad, recursos y materiales para ayudar a suministrar mensajes consistentes e información.

Accenture procura entregar un ambiente de trabajo libre de barreras que sea accesible para las personas con discapacidad, ofreciendo ajustes razonables para sus empleados e incluso tecnología de asistencia. Asimismo, Accenture adhiere a las políticas de estricta no discriminación, acoso y meritocracia y se compromete a entregar una línea de comunicación clara y abierta entre empleados y la gerencia.

Durante el año, Accenture celebra el valor que sus empleados con discapacidad aportan a la empresa, culminando con la celebración a fin de año del Día Internacional de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas. Estas actividades destacan las contribuciones realizadas por las personas Accenture en la educación de los empleados acerca de la importancia de fomentar un lugar de trabajo inclusivo y concientizar sobre formas de trabajar más eficazmente con personas con discapacidad.

En última instancia, el objetivo de las iniciativas es asegurar la entrega de un lugar de trabajo inclusivo y accesible y que estén establecidos todos los ajustes razonables para que las personas con discapacidad puedan ser eficaces y exitosas. El resultado refuerza y reconoce el valor de su contribución a su equipo y a Accenture.

“En Accenture, cada empleado es igual miembro de nuestro equipo, bienvenido y tratado con dignidad. Estamos comprometidos con apoyar a las personas con discapacidad, ofreciendo un ambiente inclusivo y accesible para toda nuestra gente.”

Nellie Borrero, Directora General, Inclusión y Diversidad Global

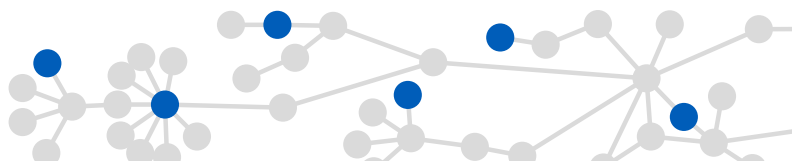
“... Estamos comprometidos con apoyar a las personas con discapacidad, ofreciendo un ambiente inclusivo y accesible para toda nuestra gente.”

Nellie Borrero, Directora General, Inclusión y Diversidad Global

3.2 Grupo Accor – Líder en operación hotelera

Accor es el principal operador hotelero a nivel mundial, con 470.000 habitaciones en 3.600 hoteles en 92 países, con 14 marcas reconocidas como Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure e Ibis. Accor es un lugar que acoge, integra y respeta individuos de diverso tipo y sabe cómo ser atrayente para ellos.

Los esfuerzos realizados internamente por el Grupo para fomentar la diversidad se basan en cuatro pilares: diversidad de origen, igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad, y la diversidad de edades. Estos pilares se formalizaron dentro del Grupo en 2011 por medio de una Carta de la Diversidad Internacional, publicada en 15 idiomas. En relación a las personas con discapacidad, la Carta establece claramente que el Grupo está “comprometido a una política activa para la inclusión y retención de cada legislación local”.



“Un enfoque humano hacia la discapacidad es fundamental.”

Frédérique Poggi, vicepresidente, Diversidad

El compromiso del Grupo hacia las personas con discapacidad se puede ver a través de sus esfuerzos a nivel internacional y nacional. Además de la Carta de la Diversidad, Accor concientiza y, muy importante, aumenta el contacto entre los gerentes que contratan y las personas con discapacidad a través de celebraciones anuales del Día Internacional de las Personas con Discapacidad. En 2013, por ejemplo, se organizaron reuniones entre gerentes comerciales (incluso Gerentes de Operaciones y Jefes de Departamento), miembros de equipos con discapacidad e invitados de la Red Empresarial de Inclusión Social (*Rede Empresarial de Inclusão Social*) de Brasil para conocer y conversar sobre el reclutamiento y necesidades de inclusión de las personas con discapacidad. En Francia también se sostuvieron grupos de intercambio y sesiones de capacitación sobre la contratación y potenciamiento de habilidades. El énfasis sobre el “mayor contacto” se desprende de la conciencia a nivel de gerencia que el esfuerzo por incluir personas con discapacidad debe también aclarar los mitos y prejuicios acerca de cómo es trabajar con personas con discapacidad.

A nivel nacional, Accor estableció por primera vez en 1992 un equipo dedicado a facilitar la inclusión y el ajuste razonable para las personas con discapacidad en Francia. El mandato del equipo incluía también la aceleración del reclutamiento de personas con discapacidad además de su capacitación y acciones de comunicación y sensibilización para los reclutadores como tales.

Son numerosas estas prácticas pero, muy similar a las celebraciones del Día Internacional de las Personas con Discapacidad mencionado anteriormente, todas intentan involucrar al máximo a las personas con discapacidad. En el Novotel Saclay de París, por ejemplo, los miembros del personal de cocina regularmente participan en programas de capacitación organizados en colaboración con un centro especializado de capacitación. Estos programas son particularmente útiles, ya que frecuentemente se contratan personas con discapacidad visual como personal de cocina. Durante la capacitación, los participantes experimentan la discapacidad por sí mismos, gracias a unos lentes especiales que reproducen los efectos de la discapacidad visual. También pueden comprender la experiencia de las personas con discapacidad y las circunstancias en las que deben trabajar. Cuando los participantes del curso retornan a Saclay comparten lo aprendido y sus experiencias con el Gerente del Hotel, los Jefes de Departamento y el resto del equipo.

Esta capacitación ha llevado a un cambio significativo en la cultura del equipo de cocina además de la adaptación en la disposición de la cocina, teniendo en cuenta la discapacidad visual; por ejemplo, tablas para cortar de distintos colores y el ajuste de luces de neón.

Una cantidad de hoteles adaptaron sus cocinas siguiendo el ejemplo de Novotel Saclay. Pullman Paris Montparnasse es el único hotel que requiere más de 50 carritos para la reposición de los mini bares en las habitaciones. A fin de reducir el esfuerzo involucrado en empujar y tirar los carritos por los corredores alfombrados se introdujeron carritos motorizados. Esto significó una gran inversión para el hotel, lo cual fue posible gracias al financiamiento adicional proporcionado por el Equipo de Discapacidad en nombre del Grupo. Este ajuste permite reducir el nivel de trastornos músculo-esqueléticos y otros tipos de discapacidad relacionados al manejo de objetos pesados y el uso de gestos repetitivos.

El principal aprendizaje del Grupo Accor en su trabajo con las personas con discapacidad, particularmente a nivel nacional, ha sido la importancia de tener el apoyo de la gerencia superior. Ningún cambio hubiera sido posible sin su apoyo en el largo plazo. También es importante no centrarse solamente en las actitudes y acciones de los empleados sin discapacidad, sino incluir personas con discapacidad lo más posible durante el proceso de implementación de las actividades de inclusión y ajuste. Esto asegura que los resultados de las actividades respondan a la necesidad original. Otros aprendizajes importantes incluyen la buena práctica de ser sensible a la actitud de todo el personal (no solamente las personas con discapacidad) hacia las actividades relacionadas a la discapacidad en el lugar de trabajo. Los miembros del personal frecuentemente tienen experiencia con personas con discapacidad fuera del lugar de trabajo, algunas de las cuales pueden ser negativas. Por lo tanto es importante que la gerencia y los Equipos de Discapacidad e Inclusión reconozcan que la discapacidad puede para muchos ser un tema sensible.

“Es importante incluir personas con discapacidad lo más posible durante el proceso de implementación de la inclusión y las actividades ajuste.”

Frédérique Poggi, vicepresidente, Diversidad

3.3 Grupo Adecco – Líder en la provisión de soluciones en recursos humanos

La trayectoria de Adecco hacia la diversidad e inclusión (D&I) comenzó en 1986 en sus operaciones a nivel local en Francia. Desde entonces el Grupo Adecco ha intencionado ayudar a las personas con discapacidad encontrar empleo, colocando a más de 5.600 personas con discapacidad en sus clientes empresas en 2013. En 1999 Adecco España y Adecco Italia crearon fundaciones para facilitar el ingreso de las personas con discapacidad al mercado de trabajo para empoderarlos en sus vidas profesionales. Con programas innovadores como Plan Familia introducido por la Fundación Adecco en España (la cual se extiende a los familiares con discapacidad de sus clientes empresas para que reciban orientación profesional) y acciones dedicadas hacia grupos focalizados, tales como personas con discapacidad, Adecco ha explorado nuevas formas de comprender el pleno potencial de sus beneficiarios y ha convencido a numerosas empresas a ser más inclusivas.

La concientización y la capacitación son iniciativas importantes para la inclusión además de la accesibilidad. Por lo tanto, Adecco ha desarrollado herramientas tales como guías específicas y módulos *e-learning* para ayudar a sus empleados comprender mejor los temas enfrentados por las personas con discapacidad u otros trastornos entre los muchos empleados de la empresa y sus clientes. Por ejemplo, en 2010 el Grupo Adecco desplegó un centro llamado *Espace Emploi Handicap & Compétences*, el cual ofrece soluciones tales como la capacitación profesional para incrementar las habilidades de personas con discapacidad, especialmente para cargos que requieren de habilidades altamente demandadas.

Adecco apoya plenamente el principio de una fuerza de trabajo inclusivo, haciendo así esfuerzos frecuentes para promover la conexión entre sus clientes empresas y los empleados con discapacidad. Adecco es proveedora de empresas con pericia en la obtención, reclutamiento y capacitación de candidatos a fin de generar un buen calce entre los empleados y los empleadores. Además, se han organizado numerosos eventos en diversas ubicaciones en Francia para facilitar el contacto entre candidatos con discapacidad y posibles empleadores. En 2012 se publicó una guía sobre prácticas de reclutamiento, inclusión y empleo continuo como un recurso para la inclusión de la discapacidad en toda la empresa Adecco.

Como líder en la provisión de soluciones de recursos humanos, el involucramiento de Adecco con D&I ejerce una gran influencia sobre numerosas organizaciones del sector privado y sus prácticas de reclutamiento. Los esfuerzos de Adecco por animar a sus clientes empresas para que recluten personas con diferente tipo de discapacidad han llevado a una variedad de iniciativas y colaboraciones en muchos países. En 2014 Adecco lanzó una iniciativa para que sus sucursales regionales líderes en la inclusión de discapacidad sirvan de recursos para el empleo de personas con discapacidad en toda la red empresarial. Estas sucursales líderes mantienen que una fuerza de trabajo inclusiva es esencial para la capacidad de aumentar la innovación, creatividad y, en última instancia, la productividad.

En particular, el trabajo de Adecco con el Movimiento Paralímpico y sus atletas tuvo un impacto significativo. Luego de un acuerdo firmado en 2005 con el Comité Olímpico Internacional (COI) para integrar atletas al mercado de trabajo durante y después de sus carreras deportivas, Adecco llegó a un acuerdo similar en 2007 con el Comité Paralímpico Internacional (CPI). El objetivo de este acuerdo era apoyar la transición de para-atletas al mercado de trabajo después de sus carreras deportivas. El Programa Carreras para Atletas (ACP por sus siglas en inglés), como fue llamado, es endosado por altas autoridades y actualmente se ofrece en más de 30 países donde opera Adecco. El programa es impulsado por un equipo mundial y dirigido a nivel local por gerentes ACP, quienes son representantes del Comité Olímpico Nacional (CON) y del Comité Paralímpico Nacional junto a empleados de Adecco. A fin de sensibilizar sobre el tema de la inclusión y la accesibilidad, Adecco ha estado trabajando con para-atletas y el Consejo de Atletas del CPI para llevar a cabo programas de defensa del tema con clientes empresa para cambiar actitudes y abordar prejuicios institucionales en

“Adecco se centra en las habilidades y el potencial de todos los candidatos, incluso las personas con discapacidad.”

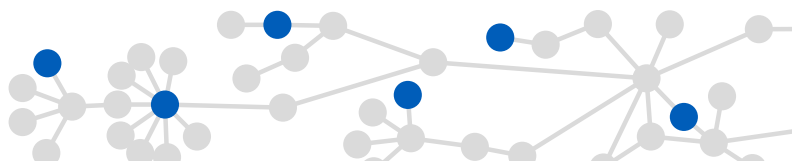
Bruce Roch, Gerente de RSE y Solidaridad

“Nos incorporamos a la Fundación Adecco España por su enfoque y compromiso con la inclusión de personas con discapacidad. Todos nuestros empleados ofrecieron comentarios muy positivos sobre su participación en el trabajo voluntario que hemos desarrollado y organizado en cooperación con la Fundación Adecco España.”

Marisol Hernández, Directora RSA, Galp Energía

“... Para ser un empleador atractivo para nuevos talentos y un proveedor de servicios de RRHH para clientes, es crucial comprender cómo centrarse en las habilidades, capacidades y experiencia de las personas más que en una discapacidad que a primera vista se podría considerar un obstáculo.”

Lilian Furrer, Directora de RSE y Comunicaciones para el COI y el Programa Athlete Career



contra del reclutamiento de personas con discapacidad. Además, el Programa Carreras para Atletas apunta a concientizar a los para-atletas sobre sus habilidades transferibles y sus singulares características que los hacen atletas de clase mundial y excelentes empleados.

A la fecha, el ACP se ha entregado a un elite de más de 14.000 atletas olímpicos y paralímpicos en países donde Adecco opera y más allá gracias a la capacitación extendida. La participación de Adecco en el movimiento paralímpico le ha permitido al Grupo participar en esfuerzos para la inclusión de la discapacidad en muchos países con los Comités Paralímpicos además de empresas y clientes patrocinadores. Debido a que los atletas paralímpicos son potentes embajadores para todas las personas con capacidades diferentes, el ACP ha servido para concientizar a las empresas sobre un grupo desaprovechado de personas con habilidades que son tanto relevantes como útiles para las empresas.

En conclusión, Adecco entrega un mensaje: avanzar en la agenda de inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo llevará tiempo. Los pequeños cambios incrementales que se logran a diario, en el largo plazo resultarán en un cambio de mentalidad hacia las personas con discapacidad. Adecco cree que las personas con discapacidad eventualmente se percibirán solamente en base a sus capacidades y habilidades en el lugar de trabajo, siempre que las iniciativas se realicen con paciencia.

3.4 AXA – Líder mundial en protección financiera

“Oportunidad, no caridad.”

Un punto de vista acogido por Krungthai-AXA en relación a la inclusión de la diversidad

El compromiso del Grupo AXA con ser un empleador responsable es un componente significativo de su estrategia de responsabilidad empresarial. Consiguientemente, AXA cree que lograr la participación de sus empleados impulsará sus metas comerciales. A fin de lograr esta participación de sus empleados, AXA procura generar una fuerza de trabajo que fomente la diversidad e igualdad de oportunidades para todos, incluso las personas con discapacidad.

AXA alrededor del mundo tiene programas y políticas dedicadas a apoyar una cultura de inclusión de las personas con discapacidad. Los programas se centran en alianzas con ONGs y universidades, iniciativas de concientización, grupos de recursos para empleados y varias otras iniciativas de involucramiento y retención de talento.

Varias entidades AXA han implementado un plan para la contratación y retención de personas con discapacidad. Solo en los dos últimos años, AXA fue distinguido en Japón y Tailandia por su trabajo ejemplar en el área de inclusión de la discapacidad.

Krungthai-AXA Life Insurance (KAL) opera en Tailandia desde 1997 como inversión conjunta de Krung Thai Bank y el Grupo AXA. Desde entonces la empresa ha crecido hasta convertirse en el proveedor de seguros de preferencia para más de 1,3 millones de personas. En relación a la inclusión de la discapacidad, la empresa se compromete a ser un “empleador responsable... que fomenta la diversidad e igualdad de oportunidades para todos”, ilustrado por la contribución que las personas con discapacidad ya han realizado a la empresa. Actualmente, 15 de los 826 empleados de KAL tienen algún tipo de discapacidad (un aumento en relación a los ocho empleados que la empresa tenía en 2011) y el Programa de Diversidad e Inclusión (D&I) de la empresa está dispuesto para atraer un número creciente de los 1,8 millones de personas con discapacidad en Tailandia para postular a trabajar en la empresa basada en ese país.

KAL está firmemente convencido que la inclusión de la diversidad no es un asunto de caridad sino una oportunidad para las personas con discapacidad para que demuestren sus talentos de valor. Con esto en mente, el programa de Diversidad e Inclusión surgió como una iniciativa para promover un lugar de trabajo inclusivo para las personas con discapacidad. Formado en 2009 en respuesta a la política de Diversidad e Inclusión del Grupo AXA, el proyecto D&I comenzó haciendo una investigación exhaustiva de la legislación y temas enfrentados por las personas con discapacidad. Luego de internalizar las políticas de Tailandia sobre la discapacidad, KAL comenzó a reclutar personas con discapacidad para diferentes funciones en la empresa. Se reclutaron ocho personas con discapacidad en 2011 y estas se recapitaron a la fecha a resultado del proyecto D&I. Además, KAL generó una estrategia sólida de responsabilidad social empresarial, centrada en los grupos de interés tanto internos como externos. También se desarrolló un sistema para la inspección y renovación de los sitios de trabajo en base a los estándares de inclusión de la discapacidad.

Aun cuando el programa D&I está en sus etapas iniciales, su impacto sobre los empleados y la nación como conjunto ha sido evidente. Los empleados con discapacidad quienes exitosamente entraron a KAL se han convertido en paladines de la inclusión de la

discapacidad. El empleo en KAL para un empleado que usa una silla de ruedas ha resultado ser una experiencia que le cambió la vida. Trabajar para KAL le permitió a esta mujer sostener a sus padres, obtener un título universitario y comenzar su propia familia. Las historias individuales de los empleados con discapacidad han sensibilizado a muchos dentro de KAL acerca de la discapacidad. Estos pequeños pasos en el avance de oportunidades para los empleados con discapacidad en Tailandia pueden servir de base para continuar avanzando en la agenda de la discapacidad.

El impacto del programa de D&I no ha pasado inadvertido en Tailandia. Luego de su exitoso reclutamiento de ocho personas con discapacidad en 2011, KAL fue reconocido por el Ministro de Desarrollo Social y Seguridad Humana del país por su contribución a las personas con discapacidad. Adicionalmente, la Fundación Redemptorist, una ONG dedicada a la inclusión de la discapacidad, reconoció a KAL por sus prácticas líderes en el reclutamiento de personas con discapacidad en Tailandia. El éxito nacional del proyecto D&I ha consolidado a KAL como una autoridad en la inclusión de la discapacidad en toda Tailandia, lo cual le ha abierto muchas puertas a la empresa. Ahora, por ejemplo, KAL comparte conocimientos y aporta asesoría legal en relación a la inclusión de la discapacidad para varias empresas en Tailandia como parte del proyecto D&I.

Gracias a su iniciativa de ofrecer iguales oportunidades de empleo para personas con discapacidad, KAL ha aprendido muchísimo. En primer lugar, KAL aprendió que un lugar de trabajo inclusivo no se puede generar sin la motivación de todos los empleados. Sea uno asistente administrativo, de gerencia media, o un alto ejecutivo, el manejo de la discapacidad en el lugar de trabajo es un tema amplio. Además, KAL ha comprendido que el talento se puede revelar en una gran diversidad de formas. Comprender esto le ha permitido a la empresa exitosamente emplear a 15 personas con una variedad de discapacidades desde el inicio del proyecto D&I.

Finalmente, KAL quisiera impartir su mensaje que las personas con discapacidad cumplen y superan enormes desafíos en forma cotidiana, lo cual dice mucho acerca de los desafíos que son capaces de superar en el lugar de trabajo.

3.5 Grupo Carrefour – Multinacional líder en ventas al detalle

Desde sus modestos inicios como un pequeño local de ventas al detalle en el año 1959 en Annecy, Francia, el Grupo Carrefour ha crecido hasta tener hoy 10.000 tiendas alrededor del mundo y cerca de 365.000 empleados en 34 países. La empresa informa, específicamente en relación a la discapacidad, el empleo a nivel mundial de 9.709 personas (2,8 por ciento) reconocidas como teniendo discapacidad a fines de 2013. Brindar empleo decente a las personas con discapacidad es uno de los ejes centrales de la política de diversidad de la empresa. Carrefour fue una de las primeras empresas en participar y contribuir al GBDN en 2011.

El Grupo desempeña toda una variedad de iniciativas a nivel de país, incluso el programa *Mission Handicap* en Francia, lanzado por primera vez en hipermercados en 1999. A fines del 2013, los hipermercados Carrefour en Francia informaron que 0.08 por ciento de sus empleados estaban registrados como personas con discapacidad. En Polonia, las alianzas para el reclutamiento de personas con discapacidad se establecieron con la Asociación Discapacitados para el Medio Ambiente (EKON). Carrefour Polonia fue galardonado con el 'Ice breaker' en 2013: un concurso que reconoce a individuos y empleadores comprometidos con la resolución de problemas enfrentados por personas con discapacidad. En 2013, 854 personas con discapacidad (6,5 por ciento) trabajaban en Carrefour Polonia.

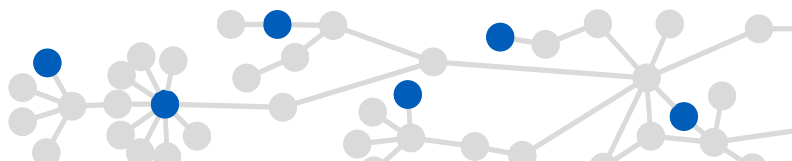
El ejemplo de Carrefour en Brasil es uno de los mejores ejemplos de los esfuerzos del Grupo por incluir y ajustarse a las personas con discapacidad. En 1991, la legislación nacional de Brasil estableció una cuota dependiente del tamaño de la empresa para el empleo de personas con discapacidad. Para Carrefour, esto corresponde al 5 por ciento de sus empleados. A pesar de que la empresa ya había reclutado personas con discapacidad, la legislación aportó el impulso necesario para centralizar la actividad y aumentar la atención sobre la inclusión de personas con discapacidad.

“Una actitud positiva hacia las personas con discapacidad debe estar incorporada a la cultura organizacional.”

Roberta Rivaldo de Almeida Sousa, Directora de Atracción y Retención en Carrefour Brasil

“Los gerentes deben creer en la contribución que las personas con discapacidad pueden hacer a la empresa.”

Roberta Rivaldo de Almeida Sousa, Directora de Atracción y Retención en Carrefour Brasil



Mientras que la legislación nacional representa un mínimo para toda la empresa en Brasil, Carrefour decidió extender aún más el requerimiento e implementó la cuota en cada una de sus 142 tiendas alrededor del país. Carrefour también desplegó un programa específico, *Eu pratico a inclusão* (Yo practico la inclusión), que notablemente llevó al reclutamiento de dos veces el número de personas con discapacidad en 2013 en comparación al 2012, complementado por la campaña *Meu Amigo é Especial* (Mi amigo es especial) para fomentar la inclusión internamente de las personas con discapacidad.

Por supuesto que la empresa enfrenta obstáculos, particularmente en cuanto al alto nivel de rotación del personal y motivar a las personas con discapacidad para que postulen a las vacantes. Principalmente, estos obstáculos se refieren a la ignorancia de los gerentes de contratación quienes generalmente no están preparados para contratar individuos con discapacidad. Algunos gerentes se encuentran faltos de educación y concientización sobre cómo ajustarse a la discapacidad.

Esta dificultad ha llevado a dos iniciativas para apoyar a los gerentes contratantes. En primer lugar, se creó una serie de manuales para orientar a los gerentes contratantes en cuanto a la inclusión y ajustes para las personas con discapacidad. Segundo, la empresa ha realizado una inversión financiera significativa para crear funciones de Asistente de Recursos Humanos dentro de cada tienda Carrefour en todo Brasil. El objetivo de esta función es, entre otros, asistir a los gerentes contratantes en todos los aspectos de la contratación, capacitación y reconversión laboral de las personas con discapacidad a nivel de tienda, además de facilitar la vinculación entre la sede central de Carrefour y los equipos operacionales. Asimismo, Carrefour Brasil lanzó un programa de diversidad corporativa en 2012 con el objetivo de promover el respeto mutuo entre todos los empleados. Cada director y gerente recibe capacitación en gestión de la diversidad, a fin de cambiar progresivamente la cultura organizacional. Se les enseña cómo generar un clima inclusivo, de respeto y accesibilidad en el lugar de trabajo y se les brinda orientación en cómo lidiar día a día en el trabajo con personas con discapacidad. Desde la implementación de estas iniciativas, cada tienda afiliada a Carrefour Brasil actualmente emplea personas con discapacidad.

Para Carrefour, el mensaje principal para empresas que se embarcan en esta dirección consta de dos aspectos. Primero, los gerentes deben creer en la contribución que las personas con discapacidad pueden hacer a la empresa. Sin esta creencia y al concentrarse solamente en cubrir cuotas, la cultura organizacional no tendrá oportunidad de cambiar. El entorno laboral no sería conducente a la inclusión y retención de personas con discapacidad como parte de la fuerza de trabajo. Segundo, las soluciones se deben desarrollar e implementar en colaboración con las personas objetivo, es decir, las personas con discapacidad. Confiar en personas con discapacidad para comunicar sus limitaciones y comprender las habilidades de un individuo puede destacar la contribución potencial del individuo y su mejor calce dentro de la empresa.

3.6 Dow Chemical Co. – Corporación multinacional de productos químicos

Con operaciones en 180 mercados alrededor del mundo y unos 53.000 empleados, Dow ofrece soluciones químicas y tecnológicas en una variedad de mercados, incluso ciencias agropecuarias, plásticos, y materiales electrónicos y funcionales. El enfoque mundial de Dow hacia la discapacidad además de todas las actividades realizadas para ajustarse e

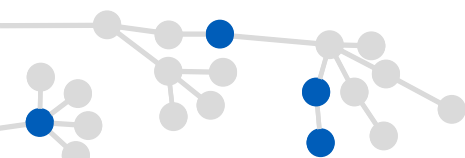
incluir a personas con discapacidad se basan en la declaración de la posición de la empresa. La atención está puesta en reclutar los mejores talentos y en el perfil central de cada individuo, es decir, sus capacidades y lo que pueden contribuir más que en lo que son incapaces de hacer.

El atributo central del enfoque de Dow hacia la inclusión de la discapacidad es el fuerte apoyo del Equipo de Gestión Global. De acuerdo a su experiencia, una estructura de apoyo desde la directiva, partiendo desde la gerencia superior, no solamente fomenta el compromiso internamente sino que asegura la difusión eficaz de la información, el despliegue de las iniciativas y la asignación de recursos. Sin embargo, la Gerencia Global no impulsa las iniciativas, sino que estas son impulsadas principalmente por los empleados, apasionados y comprometidos con mejorar las condiciones de trabajo de los empleados que viven con discapacidad.

Estos esfuerzos son llevados a cabo como parte de la Red de Empleados con Discapacidad (DEN por su sigla en inglés) de Dow, una de siete redes empresariales que

“Las personas con discapacidad son una “fuente singular de talento”.”

Gerard van de Ven, Director de Servicio al Cliente



sensibilizan sobre los diferentes aspectos de la diversidad y la inclusión. A fin de sensibilizar internamente del modo más eficaz, DEN estableció capítulos regionales que implementan iniciativas y sirven de paladines de la discapacidad e inclusión a nivel más local. En 2002, DEN introdujo “Campeones de la Inclusión” para reconocer anualmente a los empleos por sus esfuerzos, superar barreras y fomentar un lugar de trabajo que apoye la diversidad y para generar una cultura en la que todos se sientan valorados.

Para apoyar el perfeccionamiento de la estrategia de Dow sobre la diversidad e inclusión, DEN también ha facilitado la colaboración de Dow con organizaciones externas. Por ejemplo, Dow ha trabajado con el Comité Paralímpico Internacional para apoyar los Juegos Paralímpicos en Vancouver (2010), Londres (2012), Sochi (2014) y para reconocer las capacidades de las personas con discapacidad. En la misma línea, los capítulos regionales de la red DEN han trabajado para sensibilizar acerca de las personas con discapacidad en todo el mundo, organizando eventos deportivos para los empleados inspirados en los Juegos Paralímpicos.

En otro eje de la estrategia DEN de concientización, Dow trabaja con *Rochester Institute of Technology National Technical Institute of the Deaf* (RIT/NTID), una organización que ofrece recursos educacionales especializados para estudiantes con deterioro auditivo. Los estudiantes del Instituto realizan presentaciones ante los participantes de la Academia de Líderes del Futuro de Dow, demostrando el talento, energía y entusiasmo que las personas con discapacidad pueden aportar al lugar de trabajo. Algunos empleados incluso han sido reclutados desde el NTID a través de un programa de pasantías inclusivas.

El desarrollo y la implementación de estos esfuerzos por incluir a personas con discapacidad han destacado que una estrategia eficaz requiere del apoyo, dirección y facilitación desde arriba. Sin embargo, las acciones deben estar arraigadas en la organización y el cambio cultural debe ser liderado por individuos apasionados en toda la empresa. En términos prácticos esto significa que la Diversidad y la Inclusión no deben ser relegadas a silos dentro del Departamento de Recursos Humanos. No es solamente su responsabilidad (ellos solo pueden aportar su pericia) sino que es la responsabilidad de cada dirigente y empleado de la empresa y también se debe integrar a todas las áreas de la operación del negocio.

“La diversidad y la inclusión son la responsabilidad de cada directivo y empleado de la empresa y se deben integrar a cada área del lado operacional del negocio.”

Gerard van de Ven, Director de Servicio al Cliente

3.7 Grupo Casino – Empresa mundial de ventas al detalle: Comprometidos con lograr que el tema de la discapacidad no sea tema

Durante los últimos veinte años, la empresa con sede en Francia ha estado involucrada en temas relativos a las personas con discapacidad. En total, más del 11 por ciento de los empleados en tiendas asociadas a Casino en Francia son personas con discapacidad. En Tailandia, la subsidiaria del Grupo Casino, “BIG C” fue reconocida por el Ministerio del Trabajo por exceder la cuota legislada en 26 por ciento. En 2012, una reunión del GBDN dio el impulso necesario para desarrollar una campaña de sensibilización a nivel mundial sobre las personas con discapacidad en el lugar de trabajo. El resultado fue la primera campaña mundial del grupo para sensibilizar acerca del tema internamente dentro de la empresa: “Handino”, el personaje central de la campaña.

Los materiales de la campaña se han traducido al inglés, francés, español y portugués para maximizar su impacto en toda la empresa. La campaña se centra en los viajes de Handino a diferentes localizaciones para “hablar” con los gerentes e informar sobre las experiencias de los empleados.

Estas anécdotas y entrevistas breves son la base del material, demostrando la importancia de incluir y hacer los ajustes necesarios para las personas con discapacidad, particularmente en el área de operaciones de la empresa. Concientizar en el área operacional de la empresa es asunto de un proceso en desarrollo, que debe tener en cuenta el contexto cultural además de las necesidades de la empresa a nivel local.

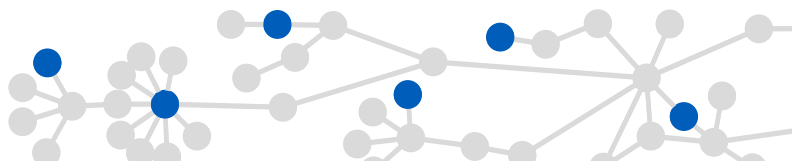
Handino y la campaña mundial de sensibilización son parte de una estrategia de comunicaciones de todo el grupo que tendrá un impacto positivo sobre el número de empleados con discapacidad en la empresa. Handino es útil en términos de afectar las

“Sensibilizar a todas las unidades del negocio en el respeto por las diferentes culturas.”

Sandra Chartoire, Gerente de Desarrollo Sustentable

“... las organizaciones tendrán la oportunidad de integrar personas con discapacidad a todas las áreas operacionales y cargos.”

Sandra Chartoire, Gerente de Desarrollo Sustentable



actitudes e incrementar el compromiso de tanto gerentes como empleados en relación a futuras actividades de inclusión y discapacidad.

Con operaciones en localizaciones tan diversas como Argentina, Brasil, Colombia, Francia, Tailandia y Vietnam, es importante tener en cuenta las actitudes y cultura a nivel local. El Grupo Casino define orientaciones a nivel del grupo y apoya iniciativas, al tiempo que desarrolla la responsabilidad y confianza en las oficinas locales para que logren la meta del grupo de integrar aún más personas con discapacidad a sus actividades. Escoger una forma lúdica de promover el tema de la discapacidad y evocar las historias de los empleados contribuye al mensaje de fondo: es accesible actuar a favor de la discapacidad y el tema no es demasiado complejo. También destaca que las organizaciones tienen la oportunidad de integrar personas con discapacidad a todas las áreas de sus operaciones.

3.8 IBM – Corporación internacional de máquinas de negocios

En su encarnación anterior como *Computing Tabulating Recording Company* (CTR), IBM contrató su primer empleado con discapacidad en 1914. Desde entonces IBM ha pasado por una serie de cambios en su involucramiento con la discapacidad y la inclusión. En los años '40 IBM veía las personas con discapacidad como una fuente desaprovechada de talento y que podían reemplazar al personal de la empresa que debía enlistarse en las fuerzas armadas durante la Segunda Guerra Mundial. IBM también trabajó para hacer los ajustes necesarios para reintegrar a los empleados que volvían y que habían sufrido una discapacidad durante la guerra.

Setenta años más tarde, IBM ha desarrollado una estrategia para abordar diferentes aspectos del enfoque del negocio hacia las personas con discapacidad. Existen tres aspectos centrales: Actitud, Accesibilidad y Ajuste, o las 3 A's. IBM se ajusta a la discapacidad de un empleado principalmente a través del *Accessible Workplace Connection*, el sistema de solicitud en línea de equipos, mediante el cual los empleados pueden solicitar dispositivos, muebles y otros bienes y servicios que les ayuden a ser tan productivos como cualquier otra persona en la organización. IBM hace que la empresa y sus instalaciones sean más accesibles mediante la implementación de iniciativas a nivel mundial en base a una solicitud corporativa para que todos los edificios sean accesibles. Algunos ejemplos de estas iniciativas incluyen la lista de verificación de la accesibilidad y el Equipo de Evaluación de Ajustes a las Instalaciones, encargado de abordar temas de accesibilidad cuando estos surgen. La accesibilidad virtual, incluyendo software y aplicaciones internas, es también una alta prioridad detallada en las instrucciones corporativas de IBM.

La estrategia más reciente de IBM se centra en la tercera "A": Actitudes. Ahora que la empresa ha desarrollado políticas y herramientas, el enfoque está puesto en maximizar su eficiencia, involucrando a empleados y gerentes para abordar cualquier prejuicio en contra de personas con discapacidad, derribando mitos y mejorando las actitudes hacia el reclutamiento y retención de empleados con discapacidad. El mensaje frecuentemente oído en IBM es que las personas con discapacidad son "un reservorio de talento desaprovechado", cuya inclusión solo puede llevar a ganancias. Sin embargo, los informes sobre el reclutamiento de personas con discapacidad no reflejan este mensaje. Para IBM, la razón de este descalce entre la política y la práctica yace en el prejuicio inconsciente y la inercia de actitudes hacia las personas con discapacidad.

Como parte del programa de concientización mundial de la empresa, IBM ha planificado lanzar en 2015 un taller con el objetivo de abordar las actitudes y prejuicios inconscientes de su personal. Aun en etapa de desarrollo, el taller centrará sus esfuerzos en, primero, la función de reclutamiento de la empresa y, segundo, la línea directa de gerentes que reclutan y gestionan las personas con discapacidad. El taller fue creado y realizado por primera vez durante una conferencia internacional en Barcelona en febrero del 2014 y, a la fecha, se ha pilotado en organizaciones externas y durante sesiones de conferencias sobre Discapacidad e Inclusión. Un ejemplo de alto perfil ha sido con *US Business Leadership Network* (USBLN), una organización sin fines de lucro que ayuda a las empresas impulsar su desempeño al aprovechar la inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo.

“Para IBM “la discapacidad no es el punto”.”

Yves Veulliet, Programa de Discapacidad e Inclusión Global

“Las empresas no tienen que contratar a una persona con discapacidad. Tienen que contratar a alguien con las habilidades apropiadas para desempeñar un trabajo dado. Si da la casualidad que esa persona vive con una discapacidad, así será, pero la discapacidad no es el punto.”

Yves Veulliet, Programa de Discapacidad e Inclusión Global

El mensaje principal de IBM a otros empleadores es que el enfoque debe estar puesto sobre la capacidad del individuo y olvidarse del término “discapacidad”. “Las empresas no tienen que contratar a una persona con discapacidad. Tienen que contratar a alguien con las habilidades apropiadas para desempeñar un trabajo dado. Si da la casualidad que esa persona vive con una discapacidad, así será, pero la discapacidad no es el punto”, dice Yves Veulliet, Gerente del Programa de Discapacidad e Inclusión Global de IBM.

3.9 Grupo L’Oréal– Líder mundial en belleza

Con sede en Francia pero con filiales en todo el mundo, el Grupo L’Oréal está sumamente dedicado a la promoción de la diversidad y la inclusión en todos los aspectos de su negocio. La empresa de cosméticos más grande del mundo está constantemente viendo formas de mejorar su estrategia de diversidad, formada en gran medida durante la última década. La estrategia de diversidad del Grupo se implementa en tres áreas: recursos humanos, marketing y adquisiciones. En relación a recursos humanos, L’Oréal apunta a generar diversidades en el lugar de trabajo a través de combatir toda forma de discriminación con base en las “diferencias visibles e invisibles”. Entre otras agendas de diversidad, L’Oréal se ha apasionado con la inclusión de la discapacidad, considerada por sus líderes como una de las primeras prioridades hacia adelante.

“L’Oréal recompensa las acciones concretas a favor de las personas con discapacidad.”

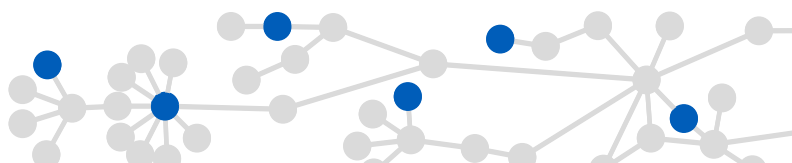
A fin de develar el valor de la inclusión de la diversidad, Jean-Paul Agon, Presidente y CEO de la empresa ha declarado la necesidad de que L’Oréal “extienda los límites en este dominio”. Consiguientemente, el Grupo ha implementado una cantidad de iniciativas endosadas por la gerencia superior para apoyar la inclusión de la discapacidad en su fuerza de trabajo a nivel mundial. Una tal iniciativa fue lanzada en 2008 y conocida como *Disability Initiatives Trophies*. El concurso interno por los trofeos se realiza cada dos años. Comenzó como un evento local y rápidamente evolucionó hasta convertirse en una iniciativa global. El evento reúne las diferentes filiales del Grupo en más de 60 países bajo un solo techo para compartir las historias de éxito acerca de proyectos de inclusión de la discapacidad. De este modo, las numerosas filiales son reconocidas por sus esfuerzos mientras que al mismo tiempo tienen la oportunidad de compartir sus mejores prácticas y aprender los unos de los otros.

El evento más reciente de los trofeos fue un verdadero éxito, debido a que todas las filiales del Grupo participaron de algún modo. El evento tenía un énfasis particular sobre el tema de consideración por el consumidor, expresado por medio de las diversas iniciativas realizadas por L’Oréal en sus muchos países. Algunos ejemplos de iniciativas centradas en el consumidor para personas con discapacidad incluyen el lanzamiento de talleres de belleza en las filiales de Venezuela y otras en las Américas. Estos talleres ayudaron a los asistentes aprender cómo utilizar los productos de belleza con la intención de mejorar su autoestima. En países como Indonesia y Filipinas, la capacitación para sensibilizar sobre la discapacidad se impartió a los asesores de belleza para ayudarles a interactuar mejor con consumidores con discapacidad. En los países africanos de Nigeria y Sudáfrica se realizaron iniciativas locales para brindarles a los consumidores con discapacidad la formación necesaria para trabajar como peluqueros y vendedores al detalle de los productos L’Oréal. Adicionalmente, las filiales en el Reino Unido han avanzado en lograr que las marcas, sitios web y canales de comunicación del Grupo sean más accesibles para los consumidores con discapacidad. L’Oréal Italia está recién comenzando a promover la agenda de discapacidad, ya que esa filial ve la discapacidad como un valor agregado para las empresas gracias a la capacidad de resiliencia que estos empleados aportan a la fuerza de trabajo. Compartir estas iniciativas entre las filiales del Grupo en el evento Trofeos ha servido para movilizar las diferentes regiones de L’Oréal en relación a estos temas relativos a las personas con discapacidad.

“Una fuerza de trabajo diversificada en cada función y a todo nivel fortalece nuestra creatividad y nuestra comprensión de los consumidores y nos permite desarrollar y comercializar productos que sean relevantes.”

Jean-Paul Agon, Presidente y CEO de L’Oréal

El evento Trofeos se puede considerar exitoso a resultado de varios factores. Primero y principalmente, el evento es dirigido directamente por el CEO de la empresa, en presencia de la gerencia superior. La participación de las más altas autoridades es importante para generar un sentimiento de urgencia dentro de la organización a nivel mundial en relación al tema de la discapacidad. Cuando los líderes de la empresa dedican el tiempo y energía suficientes a temas de importancia, cada vez más y más personas en la organización se comprometerán. Segundo, el evento está estructurado de tal manera que compromete a los



participantes. La competitividad interna que se estimula a través del concurso es muy saludable; incentiva a las diversas entidades L'Oréal para que realicen acciones concretas en apoyo a los empleados y consumidores con discapacidad. La entrega del trofeo demuestra que L'Oréal recompensará las personas en la empresa que ayuden avanzar su estrategia de diversidad e inclusión.

Además, los trofeos para las iniciativas de diversidad ayudan a fortalecer el singular vínculo entre la sede de L'Oréal, donde reside el Equipo Internacional de la Diversidad, y sus filiales que sirven de corresponsales para la diversidad. Debido al frecuente intercambio de información entre las diversas filiales y la sede a fin de facilitar la iniciativa bianual, el evento sirve como forma de conectar la organización geográficamente dispersa. Esta conexión es crucial para L'Oréal a fin de implementar su estrategia de diversidad e inclusión global. En resumen, L'Oréal es capaz de avanzar en su agenda de la discapacidad al involucrar a sus diversas filiales para que se unan en relación a un tema que la gerencia superior mantiene está correlacionado a su éxito empresarial.

3.10 Novartis International AG – Empresa farmacéutica multinacional suiza

Un líder mundial en salud, Novartis ofrece una gama de productos y soluciones médicas para pacientes alrededor del mundo. La empresa farmacéutica suiza emplea una fuerza de trabajo de más de 135.000 personas en todo el mundo y está comprometida en atender

“Creo que todas las organizaciones globales necesitan priorizar la diversidad y la inclusión, no solamente porque es lo correcto, sino porque tiene su lógica comercial.”

CEO Joseph Jimenez sobre la Diversidad y la Inclusión

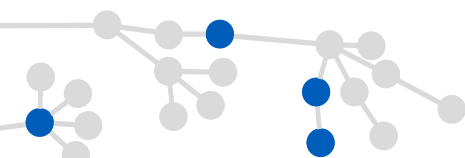
a sus empleados del mismo modo que cuida sus clientes. Debido a que opera en más de 140 países, Novartis prioriza la diversidad y la inclusión. Esto incluye generar un lugar de trabajo que respete, valore e integre a personas con necesidades especiales y una diversidad de habilidades. Conocido internamente como *'Diversability'*, la estrategia de inclusión de la diversidad de Novartis es impulsada por el principio de que los empleados deben ser reconocidos en base a sus contribuciones y no sus limitaciones.

En 2011 se formó un grupo de recursos para empleados de Novartis, conocido como la Red de Apoyo a la Diversidad, para la defensa de temas relacionados a personas con discapacidad. El lema de la red demuestra su filosofía sobre la discapacidad: “Diversidad. No tiene que ver con discapacidad; tiene que ver con capacidad”. Basado en Suiza y dirigido por un empleado con discapacidad, los miembros y adherentes de la Red de Apoyo a la Diversidad son asociados de diferentes empresas y antecedentes. Cualquiera con interés en apoyar la causa de la inclusión de la discapacidad puede contribuir al grupo de recursos para los empleados de algún modo, sin importar dónde estén ubicados dentro de la organización. El equipo central de alrededor de diez empleados se reúne mensualmente para intercambiar y preparar diferentes eventos y actividades. Durante el año el grupo de recursos para los empleados organiza sesiones para “almorzar y aprender” en el Campus Novartis Basel, además de capacitación en sensibilización para el personal en relación a la gestión de la discapacidad. El grupo de recursos para los empleados utiliza una variedad de canales de comunicación interna y externa para compartir noticias e información sobre lo que está sucediendo con los principales grupos de interés.

“El Premio Europeo de la Diversidad representa una gran motivación a futuro para continuar trabajando duro hacia nuestra meta de integrar plenamente las personas con discapacidad al lugar de trabajo.”

Renata Lazarova, Patrocinador de la Red de Apoyo a la Diversidad de Novartis

Desde que se formó la Red de Apoyo Diversidad, el grupo ha organizado eventos anuales los días 3 de diciembre en honor al Día Internacional de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas. En el primer evento anual en el año 2012, el jefe de la División de Farmacología, quien en ese momento utilizaba una silla de ruedas, le habló al público de su experiencia como temporalmente discapacitado y la importancia de que todos los asociados puedan acceder a cualquier apoyo que necesiten para ser eficaces dentro y fuera de su lugar de trabajo. Su apoyo demostró un alto grado de compromiso con las iniciativas del grupo, lo cual acrecentó la credibilidad del grupo de recursos para los empleados. En ese mismo evento, miembros de la Red de Apoyo Diversidad organizaron un baile realizado por colegas con discapacidad de movimiento, reforzando el mensaje clave de que no se trata de discapacidad sino de capacidades. Al año siguiente el grupo organizó un gran panel de altos ejecutivos y miembros del grupo de recursos para los empleados, quienes hablaron acerca de sus experiencias personales y las oportunidades en términos de inclusión de la discapacidad. Este año, el grupo de recursos para empleados está muy motivado con la organización de un “desafío de diversidad” a nivel mundial, invitando a todos los asociados



Novartis a que nominen un proyecto particular que esté impulsando una mejor inclusión de las personas con discapacidad en su país. El concurso les brinda a las filiales Novartis la oportunidad de demostrar casos de éxitos innovadores en relación a la inclusión de la discapacidad.

Además de estos eventos, el impacto del grupo se expande hacia el área de apoyo para los empleados. Por ejemplo, la Red de Apoyo Diversidad fue instrumental en la formación de un centro diversidad de recursos, el cual funciona como una base de datos con información relacionada a la discapacidad. La base de datos ofrece información sobre dónde encontrar equipamiento específico y hasta materiales para la preparación de entrevistas y mucho más, sirviendo de herramienta importante para los empleados con preocupaciones relacionadas a la discapacidad. Al dedicar tiempo más allá del alcance de sus responsabilidades específicas a su trabajo hasta las actividades del ERE, los miembros de la Red de Apoyo Diversidad han aprendido muchísimo sobre empleados con discapacidad. Una impresión compartida fue que los empleados con discapacidad frecuentemente solo quieren trabajar, sin llamar demasiado la atención respecto de sus situaciones individuales. Mientras que el centro de recursos para empleados ayuda a estos empleados a encontrar información pertinente, también pueden requerir apoyo adicional de sus colegas dentro del contexto de su trabajo. Si los gerentes de línea y otros colegas de equipo ofrecen amplio apoyo a los empleados con discapacidad para que se sientan cómodos en sus funciones, entonces estarán habilitados y aún más motivados a generar contribuciones de valor y tener ideas innovadoras.

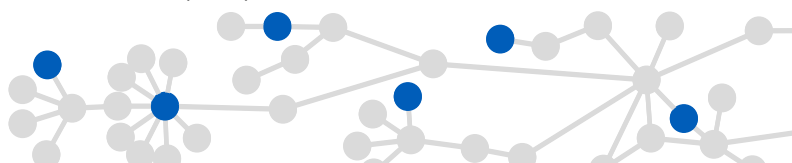
En octubre 2014 la Red de Apoyo Diversidad fue reconocida por los Premios Europeos a la Diversidad como la Red Sobresaliente de Empleados del Año por su trabajo en la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo. El reconocimiento habla del éxito del grupo de recursos para los empleados de Novartis y esto fue principalmente gracias a su estructura. El grupo está compuesto de una red de individuos quienes están intrínsecamente motivados para apoyar la inclusión de la diversidad. La iniciativa es dirigida de abajo hacia arriba, teniendo los asociados la libertad de diseñar la agenda siempre que esté alineada con la estrategia de diversidad e inclusión de la empresa. Debido a que los miembros están apasionadamente comprometidos con su trabajo, no tienen dificultad alguna en lograr el apoyo y visibilidad de la alta dirección. El principal mensaje de Novartis para otras organizaciones es que con el líder correcto, miembros de equipo motivados y con autonomía, los grupos de recursos para los empleados pueden tener un fuerte impacto en la promoción de la diversidad en el lugar de trabajo.

3.11 Standard Bank – Grupo líder de servicios financieros en África

Standard Bank goza de una huella fuerte en el continente africano, operando en 18 países de toda África. También mantiene una pequeña presencia mundial fuera de África a fin de darle a África acceso a los mercados mundiales. Emplea cerca de 48.000 personas y Standard Bank ofrece servicios financieros para clientes individuales. Las operaciones sudafricanas (SBSA) constituyen la parte más grande y más antigua del negocio y emplean poco más de 27.000 personas. Mientras que el valor de la diversidad en SBSA se ha comprendido hace muchos años, la promulgación de la Ley sobre Equidad en el Empleo de 1998 sirvió de catalizador para el desarrollo de planes y la fijación de metas para el empleo de personas de grupos sub-representados, incluso personas con discapacidad. La legislación requiere a las empresas realizar una auditoría interna de sus actuales prácticas sobre diversidad y realizar los cambios necesarios para su mejoramiento.

Efectivamente, para Standard Bank y otras empresas dentro de la nueva democracia en Sudáfrica, los temas de discapacidad han tendido a estar en segundo plano en comparación a la igualdad racial. Mientras que el empleo de personas con discapacidad siempre ha sido parte de la agenda de equidad de SBSA, fue solamente en 2013 que los principios y enfoques subyacentes de este emprendimiento se constelaron en una política acabada sobre la discapacidad. La formulación de su Política de Discapacidad le permitió a Standard Bank impulsar hacia adelante su estrategia de diversidad e inclusión. Las capacidades de tanto gerentes como empleados por igual de referirse a un conjunto estandarizado de principios

“Creemos que la diversidad está en el corazón de nuestro negocio, convirtiéndolo en un elemento fundamental de todo lo que hacemos.”



y orientaciones sobre discapacidad han fomentado tanto la eficiencia como la justicia en el lugar de trabajo.

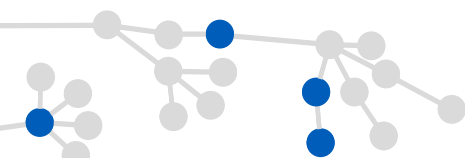
El objetivo de la Política de Discapacidad de Standard Bank es “dar orientación para la gestión de la discapacidad en el lugar de trabajo y para facilitarle a Standard Bank el cumplimiento de sus responsabilidades en relación a la incorporación de personas con discapacidad a su fuerza de trabajo”. La política es robusta; describe, en detalle, varios temas tales como: una definición de discapacidad, a quién cubre la política, cómo declarar una discapacidad, y el proceso para el logro de ajustes razonables. La Política de Discapacidad, especialmente en relación a los ajustes razonables, ha informado una comprensión mucho más clara dentro de la organización acerca del proceso a ser seguido y las acciones que se deben acometer en caso un empleado quiera solicitar un ajuste razonable. Previamente, la provisión de ajustes razonables era *ad-hoc* y dependía de la disposición de los gerentes de línea de financiar tales ajustes. Se esperaba que las personas con discapacidad planteen el tema de los ajustes razonables a los gerentes de línea y negocien cómo crear un ambiente de trabajo más apropiado para la discapacidad. Ahora que existe una política estandarizada, además de un presupuesto centralizado, se ha eliminado el ruido del proceso y las personas con discapacidad no sienten que son una carga o imposición al lugar de trabajo.

Además de la Política de Discapacidad, Standard Bank ha formalizado orientaciones para la gestión de empleados con discapacidad además de para clientes con discapacidad. La Guía para el Manejo de la Discapacidad en el Lugar de Trabajo sirve de herramienta para ayudar a los gerentes y asociados de recursos humanos ser más conocedores de la inclusión de la discapacidad. La guía es comparable a un módulo de capacitación, entregando información sobre distintas teorías, terminología y mejores prácticas relacionadas a la discapacidad en el lugar de trabajo. Una sección sobre cómo la discapacidad se debiera considerar dentro del contexto de diversos procesos de Recursos Humanos ayuda a prevenir la discriminación en el reclutamiento, inclusión, gestión del desempeño, y la capacitación. En relación a sus clientes, Standard Bank también ha desarrollado orientaciones para la realización de negocios con personas con discapacidad. La guía incluye secciones sobre etiqueta e interacción con clientes con discapacidad, al tiempo que sirve para reforzar el deseo de la organización de hacer los ajustes necesarios para las personas con discapacidad.

El desarrollo de políticas y orientaciones sobre la discapacidad ha generado lecciones de valor para Standard Bank en relación a la inclusión de la discapacidad. La creación de una política estandarizada centrada en temas de discapacidad fue considerada importante por parte de las altas estructuras. En otras palabras, sin una política formalizada la alta dirección no se puede transmitir eficazmente la importancia de la inclusión de la discapacidad a toda la empresa. Los gerentes deben tomar la gestión de la discapacidad con seriedad a fin de facilitar una cultura de inclusión. Además, Standard Bank ha comprendido que la formalización de políticas y orientaciones para la discapacidad les ofrece a los empleados una base de las mejores prácticas con las que pueden trabajar. En vez de hacer meramente “algo” en respuesta a los temas de la discapacidad, los gerentes y empleados están provistos de las acciones “correctas” a ser desarrolladas al gestionar la discapacidad en el lugar de trabajo.

Una última lección aprendida por Standard Bank es que lidiar con la discapacidad en el lugar de trabajo involucra mucho más que la compra de equipamiento nuevo. Se debe aplicar el tiempo y la energía correcta para ver cómo se estructura el trabajo y tener las conversaciones necesarias con los gerentes de línea. Un ejemplo dado por Standard Bank fue su experiencia con un empleado con epilepsia no controlada y un trabajo que involucraba subir escaleras con frecuencia. Debido al evidente peligro de la situación de este empleado, Standard Bank negoció con el gerente para ayudar a cambiar la naturaleza de sus funciones, lo cual resultó ser más complicado de lo esperado.

A fin de dar respuesta a situaciones como esta, Standard Bank recomienda que las organizaciones realicen un *benchmarking* de sus prácticas actuales para el manejo de la discapacidad para ayudar a comprender los temas involucrados. Durante las primeras etapas de la gestión de la discapacidad las organizaciones debieran codificar sus políticas para la discapacidad y desarrollar centros de experiencia y conocimiento para centrarse en los temas de la discapacidad. Mientras que inicialmente ayuda tener unidades centralizadas para ver el tema de la discapacidad, la gestión correcta de las personas con discapacidad debiera, con el tiempo, convertirse en parte “normal” de los procesos de Recursos Humanos.



3.12 Sodexo – Líder en servicios de calidad de vida

Con cerca de 428.000 empleados en todo el mundo, Sodexo es el líder mundial en servicios de Calidad de Vida. El Grupo provee más de 100 diferentes servicios en 80 países, desde *catering* y servicios de alimentación hasta la gestión de instalaciones; desde esquemas de incentivos para empleados hasta Servicios Personales y de Hogar. En breve, Sodexo ofrece todos los servicios que permiten vivir y trabajar juntos dentro de un espacio colectivo, sea este una empresa, un establecimiento educacional, un hospital o un centro penitenciario.

Sodexo cree que la diversidad y la inclusión fortalecen, promueven la innovación y un mejor servicio para sus 75 millones de consumidores alrededor del mundo, demostrado en la política de diversidad del Grupo basado en cinco pilares:

- género, particularmente la ampliación del papel de la mujer en sus operaciones y cargos directivos;
- generaciones, combatiendo la discriminación basada en la edad;
- culturas y orígenes;
- personas con discapacidad;
- orientación sexual.

El viaje de la empresa hacia la diversidad y la inclusión comenzó en Estados Unidos en 2002 y en Europa en 2006, donde se estableció el equipo de Diversidad e Inclusión del Grupo. A todo nivel de la organización, el equipo de diversidad e inclusión de Sodexo (compuesto de 60 miembros alrededor del mundo) ofrece oportunidades para el diálogo, apoyo, capacitación, herramientas y compartir buenas prácticas.

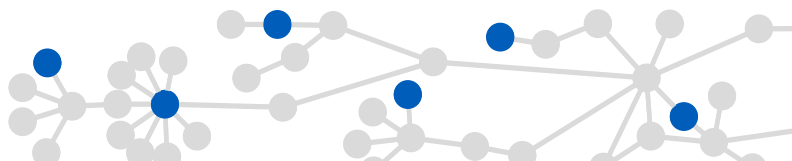
Específicamente en relación a las personas con discapacidad, su voz de la discapacidad o *DisAbility Voice* de Sodexo está activa en 20 países con la intención de expandirse a 80 países donde opera Sodexo antes del año 2025. Los miembros del grupo de trabajo realizan un *webinar* cada dos meses, el cual sirve de foro para el debate e intercambio. A través de estos *webinars*, se traen a la luz los temas identificados por las personas con discapacidad en los lugares de trabajo de la empresa a nivel local. Para los sitios locales que experimentan temas similares, el foro sirve como forma de conocer y compartir las buenas prácticas. Estas oportunidades de compartir conocimientos entre diferentes regiones y países resultan esenciales para la inclusión de la discapacidad en Sodexo, a fin de avanzar a nivel global.

Sodexo *DisAbility Voice* se formó en 2011 con el objetivo de crear una cultura que abarque y valore la inclusión de las personas con discapacidad. La voz opera virtualmente a través de *webinars* a fin de gestionar la comunicación entre diversas localizaciones interesadas en la inclusión de la discapacidad. A fin de hacer los ajustes necesarios para aquellas regiones que no pueden participar debido a las diferencias horarias, cada sesión se graba y se pone accesible a disposición. La implementación de estos procedimientos *webinar* ha servido para revelar a Sodexo la importancia de darles a los equipos locales la autonomía para desarrollar sus propias estrategias para la discapacidad. Se considera este método preferible al forzar una sola forma de abordar la diversidad en el lugar de trabajo, debido a las diferencias experimentadas dentro de los contextos a nivel local.

Sodexo identifica una cantidad de elementos que pueden llevar a una estrategia exitosa para la inclusión de la discapacidad. En primer lugar, Sodexo reconoce la importancia de mantener una estrategia amplia, en la cual la planificación de acciones, resultados y mediciones son a nivel local. Estas mediciones son clave para inducir el avance y debieran considerar elementos tanto cuantitativos (contratación, promoción, retención) como cualitativos (participación de los empleados, programas de diversidad, iniciativas de recursos humanos). Si el CEO y otros altos ejecutivos están involucrados y comprometidos con la estrategia general, esto permitirá que las iniciativas para la discapacidad se tomen con mayor seriedad. La oficina de Diversidad en Sodexo depende directamente al CEO y se recomienda que otras empresas hagan lo mismo. A pesar de que el compromiso desde arriba es de gran valor, Sodexo se asegura de involucrar a los empleados a diferente nivel a través de las iniciativas impulsadas por su grupo de trabajo global.

“Todos los niveles de la organización se debieran involucrar en la diversidad. Los equipos diversos son más innovadores, comprometidos, aportan mejores respuestas a las necesidades de los clientes y son un fuerte impulso para el desempeño.”

Annie Vandrotte, Gerente del Proyecto Diversidad



3.13 Federación de Empleadores de Ceilán, Sri Lanka: Promoción de la armonía social por medio del empleo productivo

“Estar físicamente impedido no debiera significar estar descalificado para actuar en sociedad.”

Mr. Shiham Ghouse, Ejecutivo de RRHH, John Keells' Cinnamon & Chaaya Resorts

“El taller nos permite conectar mejor con organizaciones e individuos con discapacidad para ser empleados remunerados en el sector privado.”

G. Samuel Neshakumar, Gerente de Desarrollo del Negocio, Grupo Cargill, Northern R

“Estoy realmente feliz, porque yo pensaba que los demás no sabían que las personas con discapacidad enfrentan problemas cuando buscan trabajo, pero ahora me doy cuenta que EFC apoya a muchas personas. Este taller aumentó mi confianza de encontrar un empleo permanente.”

Mr. Puspakaran, participante físicamente discapacitado del taller

Desde su formación en 1929, La Federación de Empleadores de Ceilán (EFC) ha apoyado las relaciones laborales para empleadores en toda Sri Lanka. Hoy la federación tiene 600 empresas asociadas y representa una fuerza de trabajo de casi medio millón de empleados. Luego de fundar su propia Red de Discapacidad en 2001, EFC ha logrado avances importantes en la promoción de la inclusión de personas con discapacidad en el mercado de trabajo de Sri Lanka. La visión de la Red es poner fin a la marginalización de las personas con discapacidad a través del empleo formal. A partir de 2012, EFC ha estado colaborando con OIT en el proyecto de Empoderamiento Local a través del Desarrollo Económico (LEED) focalizado específicamente en la inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo.

Desde el inicio del proyecto LEED, EFC ha organizado una cantidad de iniciativas para personas con discapacidad para su conexión con potenciales empleadores. Se realizó una serie de talleres en el norte de Sri Lanka para involucrar a empleadores en la agenda de inclusión. Una cantidad de empresas en diferentes industrias de manufactura y ventas al detalle apoyan la causa luego de participar en estos talleres. Otra iniciativa impulsada por EFC es la revista digital lanzada a fin de promover la transparencia en la comunicación de oportunidades de trabajo entre aquellos que apoyan las personas con discapacidad. Además, se desarrolló una columna semanal titulada Diario de un Discapacitado que Busca Empleo para revelar los conflictos enfrentados por las personas discapacitadas que buscan empleo. Se informa que esta columna ha generado gran intercambio entre organizaciones de discapacitados y los empleadores en relación a la inclusión de la discapacidad.

Una iniciativa exitosa fue un taller realizado en 2013 con participantes de los empleadores, OPDs y ONGs. El evento partió con sesiones para compartir conocimientos y continuó con sesiones conducidas por los empleadores sobre habilidades para personas con discapacidad en su búsqueda de empleo. Se compartieron técnicas con los asistentes para la redacción de currículos, preparación para entrevistas y el proceso de postulación. El taller resultó un éxito en gran medida gracias a la participación de “Empleados Campeones” o empleados con discapacidad ya trabajando para empleadores. Varios de estos Empleados Campeones compartieron sus historias verídicas comprobando así que verdaderamente existe un lugar para las personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

A través de este proyecto, EFC pudo aprender acerca de las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en Sri Lanka. Por ejemplo, EFC encontró que las personas con discapacidad en Sri Lanka frecuentemente sostienen una creencia errónea de que no pueden contribuir en un lugar de trabajo. El efecto de esta idea equivocada es doble: no solamente impide que muchas personas con discapacidad en Sri Lanka ingresen al mercado de trabajo, sino que refuerza una mentalidad negativa que enfatiza la “discapacidad” por encima de la “capacidad”. Los talleres realizados por EFC y sus diversas plataformas han resultado instrumentales en el esfuerzo por disipar esta “mentalidad discapacitada”. Otro hallazgo adicional de EFC es que las personas con discapacidad que buscan empleo tienden a no estar conscientes de su idoneidad para trabajar en cargos no publicitados específicamente para personas discapacitadas. Este hallazgo se realizó durante un estudio de EFC, el cual encontró que empleadores que ofrecen igualdad de oportunidades tenían vacantes para personas con discapacidad que ni siquiera tenían postulantes.

Con una mayor comprensión de las fuerzas que impiden a las personas con discapacidad participar del mercado de trabajo, EFC se encuentra ahora en mejor situación para ayudar a los empleadores para que más eficazmente publiciten su condición de empresas que desean ser inclusivas de las personas con discapacidad. Un mensaje clave expresado por la federación es la importancia de descartar percepciones tradicionales de la discapacidad a través de plataformas creativas y la defensa del tema a través de testimonios de los Empleados Campeones. Son estas estrategias las que ayudaron a EFC involucrar a los

grupos de interés en Sri Lanka para implementar exitosamente los cambios en relación a la inclusión de la discapacidad en el lugar de trabajo.

3.14 SOFOFA, Chile: Fomentando prácticas empresariales responsables

La SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril) federación gremial de Chile, promueve la inclusión social a través de la inclusión laboral. Fundada en 1992, la Comisión Discapacidad de SOFOFA busca identificar oportunidades de trabajo para las personas con discapacidad y apoya a las empresas en el proceso de contratación de personas con discapacidad. En 2012 la SOFOFA estableció su “Estrategia empresarial para la inclusión laboral de personas con discapacidad”. El resultado deseado de la estrategia es el desarrollo de servicios nuevos y mejorados ofrecidos por SOFOFA a sus asociados en el área de la discapacidad. Para iniciar el proceso se desarrolló un estudio para identificar las principales barreras enfrentadas por las empresas al contratar personas con discapacidad y tener elementos concretos para el diseño de políticas que promuevan la inclusión de personas con discapacidad. El resultado del estudio, que dio origen a diversas publicaciones, constituye también una línea base para el desarrollo de las siguientes cinco herramientas diseñadas para apoyar a los empleadores:

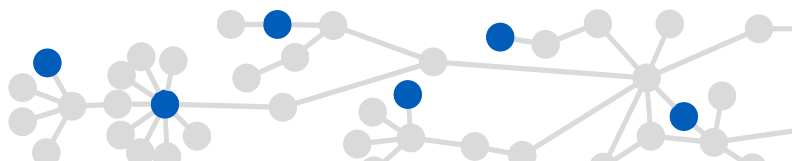
- 1) Justificación comercial para la contratación de personas con discapacidad. Los resultados del estudio constituyeron una justificación convincente para la contratación de personas con discapacidad, identificando los beneficios para la empresa que decide dar una oportunidad a las políticas de diversidad.
- 2) Protocolo paso a paso para empresas con intención de incorporar personas con discapacidad a su fuerza de trabajo. Este protocolo ofrece un mapa rutero para motivar empleadores a contratar y retener empleados con discapacidad, promoviendo su crecimiento personal. El protocolo contiene ejemplos prácticos y casos exitosos de empleadores en la contratación de personas con discapacidad.
- 3) Guía para empleadores para un enfoque inclusivo hacia la prevención de riesgos ocupacionales. Esta guía promueve la adopción de políticas de salud y seguridad en las empresas, teniendo en consideración una fuerza de trabajo diversa, con énfasis especial en la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- 4) Guía para empleadores de incentivos legales y programas de gobierno para promover la inclusión de personas con discapacidad. Con demasiada frecuencia la pequeña y mediana empresa no está informada de las ventajas legales, subsidios y beneficios otorgados por el Estado para aquellas empresas dispuestas a contratar personas con discapacidad. En términos sencillos, esta guía presenta al lector los principales incentivos ofrecidos por el Gobierno de Chile y ofrece una explicación paso a paso para acceder a estos beneficios.
- 5) Guía para personas con discapacidad que buscan empleo. Esta guía fue inspirada en una guía de la OIT, producida en su oficina regional de Asia y adaptada para Chile. La guía anima a las personas con discapacidad para que busquen un empleo productivo y remunerado.

Estas publicaciones destacan la importancia de desarrollar las habilidades de los trabajadores con discapacidad para fomentar la productividad y competitividad de las empresas. También destacan los muchos beneficios de implementar una política de diversidad en el área de recursos humanos. “SOFOFA ha identificado cinco pasos sencillos para lograr la inclusión exitosa de personas con discapacidad y en SOFOFA estamos felices de apoyar a las empresas en este proceso. Es importante que la empresa declare explícitamente su intención de convertirse en una empresa inclusiva, de modo que ello trascienda a toda la organización”, explica Anita Briones, presidenta de la Comisión Discapacidad de la SOFOFA.

Los manuales también abordan los muchos mitos y temores de las empresas en relación al desempeño laboral de las personas con discapacidad. El estudio demostró que las personas con discapacidad que eran contratadas por las empresas que participaron del

“Es importante que la empresa declare explícitamente su intención de convertirse en una empresa inclusiva, de modo que el mensaje trascienda a toda la organización.”

Anita Briones, Presidenta de la Comisión Discapacidad de SOFOFA



estudio eran tan productivas como los demás. Existen muchos beneficios de abrirse a la diversidad, tales como la atracción de talento e innovación a las operaciones de la empresa.

3.15 Qaderoon, Arabia Saudita, Red de Discapacidad en la Empresa: Catalizando a empleadores para ser inclusivos de la discapacidad

“Juntos podemos”

Qaderoon's Motto

La recientemente formada Red de Discapacidad en la Empresa, Qaderoon, lanzada a principios de año, en el mes de marzo, ya ha tenido un impacto sobre el lugar de trabajo en Arabia Saudita. En alianza con el Ministerio del Trabajo del Reino, la Red ha apoyado el desarrollo de un índice para medir el nivel de “Confianza en la Discapacidad” de una organización. El término se refiere a la capacidad de una organización de eficazmente incluir personas con discapacidad a su fuerza de trabajo. Una inclusión eficaz depende de varios factores que afectan a la organización y su personal.

Particularmente, el índice creado en colaboración con la Red Qaderoon considera ocho elementos: Compromiso, conocimientos, reclutamiento, sistemas de recursos humanos, productos y servicios, comunicación, instalaciones e informática. La intención de este sistema de certificación es fortalecer la toma de decisiones de los empleadores en relación a temas de discapacidad y ayudarles a formular planes de acción para mejorar su nivel de “confianza” en el empleo de personas con discapacidad.

Durante los últimos dos meses, Qaderoon ha realizado la Fase 1 del sistema de certificación con siete de sus asociados. La Red está ahora planificando un piloto adicional con 11 nuevos asociados antes de fin de año. Mientras que el sistema de certificación está en su fase piloto, los miembros de Qaderoon esperan que en última instancia esta se convierta en legislación nacional y la institucionalización de la inclusión de la discapacidad en el mercado de trabajo en Arabia Saudita. Entre los principales aprendizajes de la Red Qaderoon se encuentran las siguientes:

- El apoyo de la alta dirección es crucial para que funcione la inclusión de la discapacidad. La Red Qaderoon comprendió que se requiere el patrocinio a alto nivel de la inclusión de la discapacidad antes de que los empleados de la organización puedan realmente comprometerse con una cultura inclusiva de las personas con discapacidad.
- Cada aspecto del negocio se debe reevaluar a través del lente de las personas con discapacidad. A fin de realmente confiar en la discapacidad, una organización debiera considerar las barreras específicas que podrían afectar a las personas con discapacidad en las diferentes unidades comerciales, grupos de trabajo y ambientes locales.
- Tener un impacto en la agenda de la discapacidad requiere de colaboración entre los sectores público y privado. La Red Qaderoon comprendió que la comunicación entre empleadores, departamentos estatales e instituciones públicas pueden hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso de tomar la inclusión de la discapacidad con seriedad.

CONTÁCTENOS

Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT

Oficina Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

Tel: +41 (0)22 799 61 11
businessanddisability@ilo.org
www.businessanddisability.org

