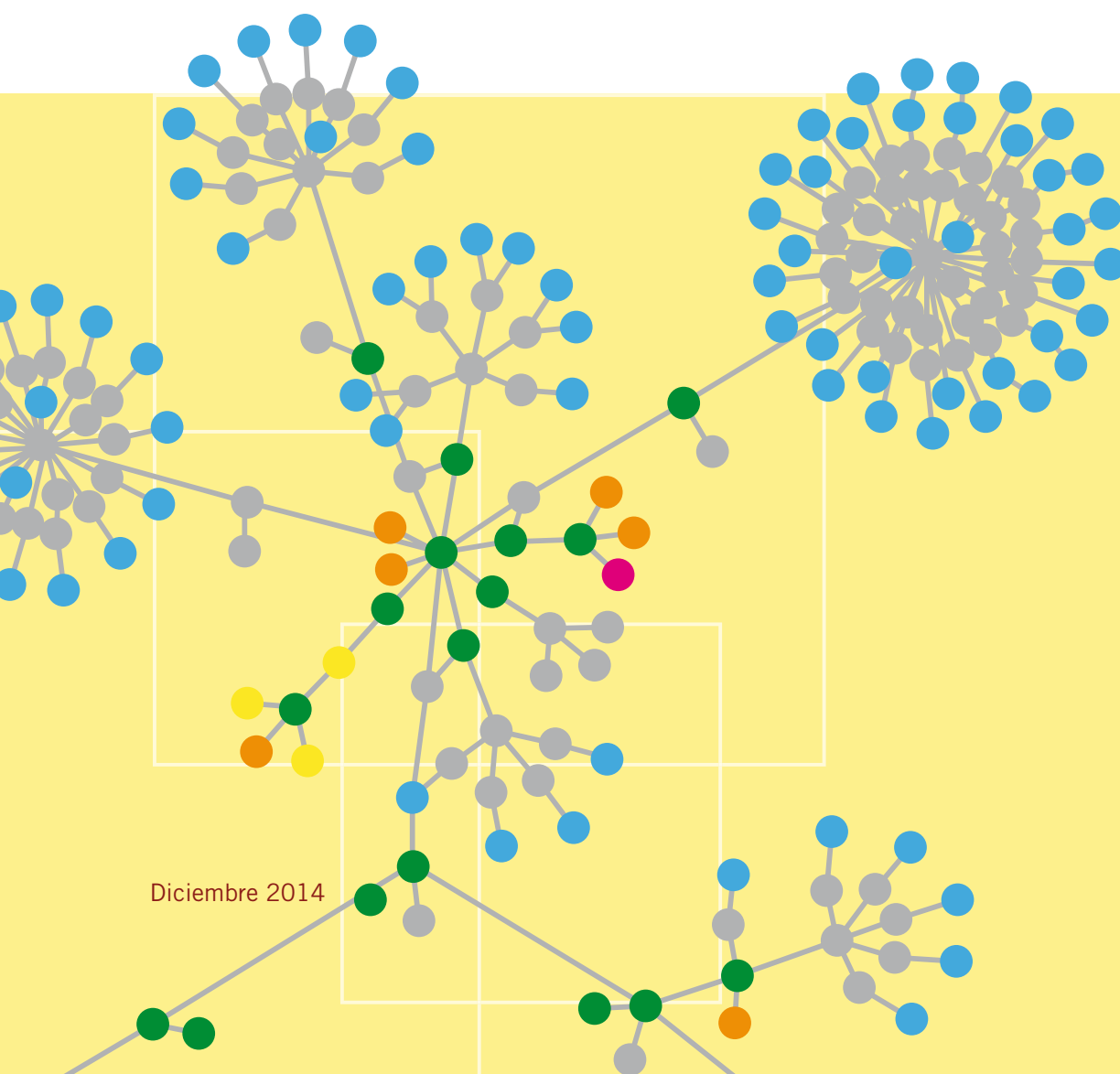




Organización
Internacional
del Trabajo

La inclusión de jóvenes con discapacidad

El caso de negocios



Diciembre 2014

Departamento
de Condiciones
de Trabajo e
Igualdad
(WORKQUALITY)

Servicio de
Actividades
con los
Empleadores
(ACT/EMP)

La inclusión de jóvenes con discapacidad: El caso de negocios

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.

La inclusión de jóvenes con discapacidad: El caso de negocios

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

Santiago, Organización Internacional del Trabajo, 2014

ISBN 978-92-2-328989-8 (impreso)

ISBN 978-92-2-328990-4 (web pdf)

También publicado como *Inclusion of youth with disabilities: The business case* (ISBN 978-92-2-128989-0 (impreso) ISBN 978-92-2-128990-6 (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 / Brasil / Chile / Estados Unidos / India / Noruega / Serbia / Singapur

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.

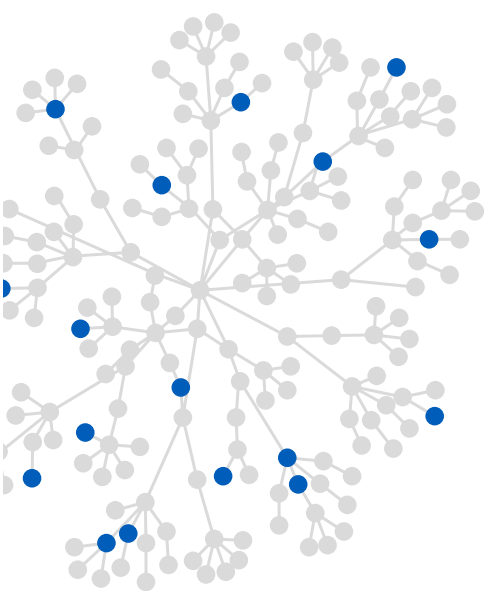
La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

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

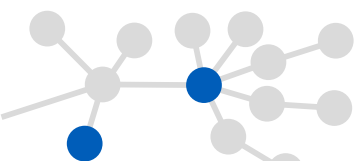
Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/santiago

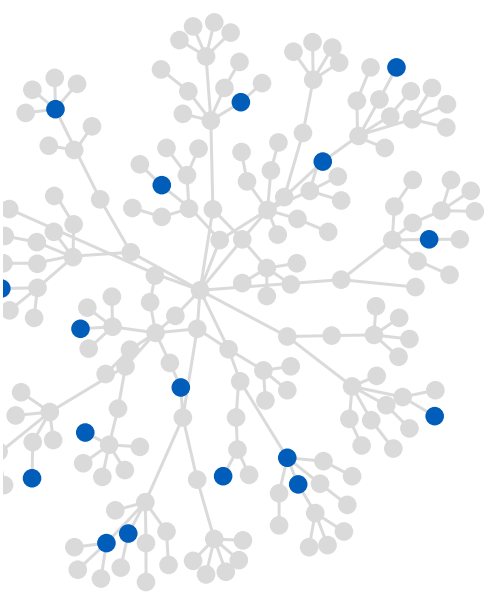
Impreso en Chile



Índice

Prefacio y agradecimientos	5
Resumen ejecutivo	7
Introducción	9
Una observación en cuanto al lenguaje	9
Como usar esta guía	9
El caso de negocios: Lo bueno que es contratar a personas jóvenes con discapacidad	11
Tendencias en el empleo	11
Buenas prácticas	15
Asociarse con una organización especializada en servicios a la discapacidad	15
Apoyar o iniciar un programa de capacitación	16
Establecer servicios de reclutamiento y colocación en el empleo	17
Desarrollar una política de inclusión y no discriminación	18
Ideas clave para contratar jóvenes con discapacidad	19
Conclusión	21
Casos destacados	
HOTELES ACCOR – En China, Programa Novotel Atlantis de prácticas y servicio de colocación en el empleo inspira potencial olímpico	24
CINES AMC – En Estados Unidos, un líder en salas de cine crea un modelo de negocios cuya base es estar bien, haciendo el bien (<i>Doing well by doing good</i>)	27
DELTA HOLDING – En Serbia, desarrollo sustentable a través de actividades innovadoras de RSE	34
CENTROS DE LLAMADAS EUREKA – En Singapur, con el apoyo de tecnologías asistidas, funcionarios con discapacidad visual rinden más que sus colegas	38
MARRIOTT – En Estados Unidos, hacer puente entre la escuela y el trabajo	43
MPHISIS – En India, una política ambiciosa de inclusión	48
NÚCLEO PAISAJISMO – En Chile, sembrar las semillas del cambio: Una empresa de paisajismo cultiva habilidades	55
SERASA EXPERIAN – En Brasil, una cuestión de inclusión social: El programa de empleabilidad para las personas en situación de discapacidad	59
TATA CONSULTANCY SERVICES – En India, a pesar de los obstáculos, animar a talentos jóvenes a brillar	64
TELENOR – En Noruega, desde el aula hasta el empleo y más allá: Iniciativa RSE del Grupo Telenor apoya el empleo de personas con discapacidades	67





Prefacio y agradecimientos

La crisis de empleo entre la juventud es un tema de creciente preocupación global. En esta crisis, las personas jóvenes en situación de discapacidad enfrentan aún más barreras en su búsqueda de trabajo decente. Muchas empresas se están dando cuenta, sin embargo, de la diferencia que la contratación de jóvenes con discapacidades puede significar para sus negocios. Constituyen una fuente no explorada de personas talentosas que están revelando que pueden cambiar las reglas del juego. Aprender a reclutar, incluso a personas con discapacidades, con base en su capacidad y potencial está resultando ser un muy buen negocio. Esta guía demuestra cómo se puede lograr para que las personas jóvenes en situación de discapacidad puedan realizar un aporte significativo al éxito empresarial.

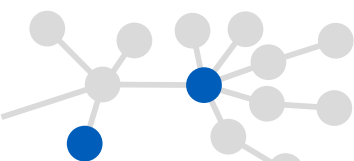
Por otra parte describe los impactos y cambios logrados en las diez empresas destacadas y en la vida de las y los jóvenes, quienes lamentablemente con frecuencia son tratados como si fuesen incapaces de aportar al mundo laboral. Las iniciativas seleccionadas de Brasil, Chile, China, Estados Unidos, India, Noruega, Serbia y Singapur incluyen consejos para aprender de estas experiencias.

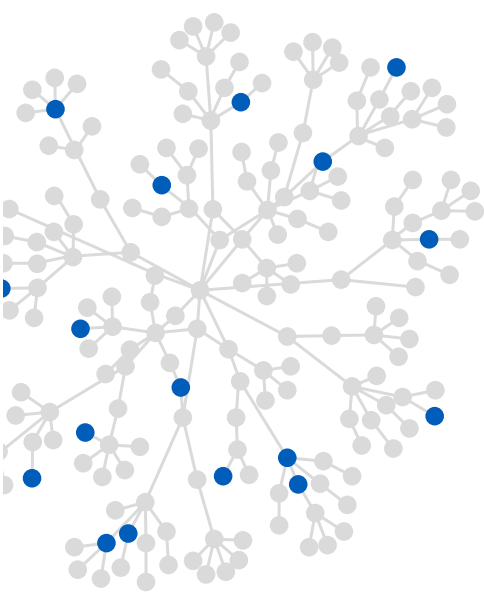
La Organización Internacional del Trabajo agradece a todas las personas que aportaron a esta guía. Queremos agradecer especialmente a los representantes de las empresas, quienes tomaron su tiempo para asegurar la calidad del contenido, aportando fotografías, testimonios y anécdotas que dan vida a los textos.

Los investigadores y escritores colaboraron para presentar cada caso de una manera pragmática y técnicamente aplicable. Esta guía se produjo bajo la supervisión de Stefan Trömel y Debra Perry, Especialistas Principales en materia de inclusión de la discapacidad, del Servicio de Género, Igualdad y Diversidad, con la ayuda de Jade Young y Andrew Lange, quienes contribuyeron como autores y editores en el trabajo de producción. Agradecemos también a los autores Judith Hasson, Karen Emmons y Amy Rhoades, a Ada Lui Gallassi y Rena Gashumba, quienes realizaron algunas de las entrevistas con representantes de las empresas. Asimismo, la 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.

La OIT espera que esta guía contribuya a la innovación en estas prácticas y expanda las oportunidades para las personas jóvenes en situación de *discapacidad en la empresas del mundo*.

*Red/Especialista en materia de discapacidad
Organización Internacional del Trabajo
Ginebra
2014*





Resumen ejecutivo

La inclusión de personas jóvenes con discapacidad: El caso de negocios ofrece una guía práctica a las empresas que se interesan en integrar a personas jóvenes con discapacidades en su fuerza de trabajo.

Esta guía se basa en las iniciativas de diez empresas que han empleado personas jóvenes en situación de discapacidad en ocho países (Brasil, Chile, China, Estados Unidos, India, Noruega, Serbia y Singapur). Se identifican buenas prácticas y consejos útiles basados en experiencias reales.

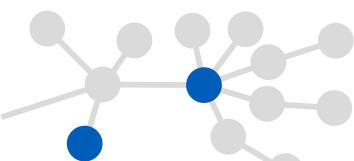
La guía comienza presentando las razones –desde la perspectiva empresarial– para contratar a personas jóvenes en situación de discapacidad. Destaca la situación de dos empresas que se beneficiaron con iniciativas de este tipo. Luego se identifican y se exploran con mayor detalle cuatro buenas prácticas recurrentes en estos casos:

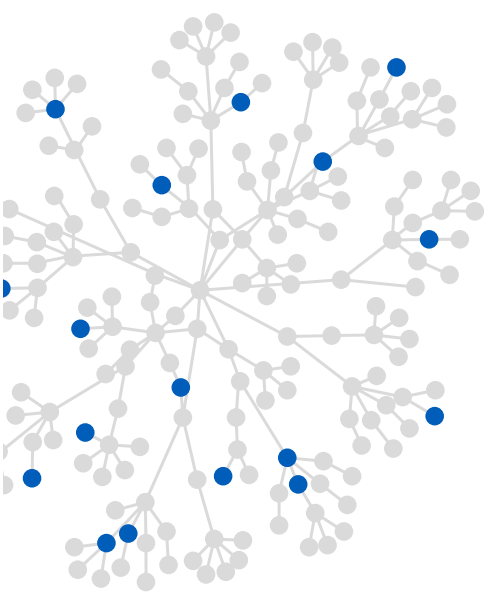
- asociarse con una organización que se especializa en servicios relacionados con la discapacidad;
- entregar (cuando sea necesario) capacitación en habilidades relacionadas con la discapacidad y el acceso;
- ofrecer servicios de reclutamiento y colocación en el empleo;
- aplicar una política de inclusión y no discriminación.

A continuación, se presenta una sección de consejos útiles como referencia rápida a las lecciones principales de los diez casos.

La conclusión identifica los temas relevantes y las observaciones que surgieron durante la preparación de esta publicación.

Finalmente, se presentan los diez casos destacados.





Introducción

De acuerdo con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (UNCRPD), esta guía reconoce y apoya el derecho fundamental de estas personas para trabajar en igualdad de condiciones con otros y reconoce el derecho a la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laboral que sean abiertos, inclusivos y accesibles.

El objetivo de esta guía es:

1. Mostrar lo que están haciendo las empresas para incluir a las personas jóvenes en situación de discapacidad en sus lugares de trabajo o en sus iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE).
2. Entregar información específica y describir los pasos a seguir para que otras empresas y empleadores puedan adaptar o replicar la iniciativa según sus propias necesidades.
3. Identificar cómo superar los desafíos y cómo retener el talento.
4. Animar a otras empresas/empleadores a actuar específicamente para ayudar a emplear a personas jóvenes en situación de discapacidad y avanzar en sus carreras.

Una observación en cuanto al lenguaje

Utilizar un lenguaje correcto es importante cuando se trata de interactuar con alguien con o sin discapacidad. Podemos expresar respeto o desprecio con las palabras que usamos.

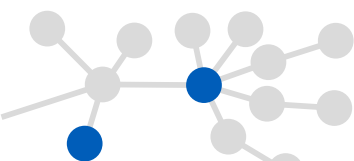
Cuando nos referimos a personas con discapacidad, la OIT ocupa los términos “persona discapacitada” y “persona con discapacidad” y sus formas plurales, indistintamente, reflejando la diversidad de usos y las preferencias en gran parte del mundo.

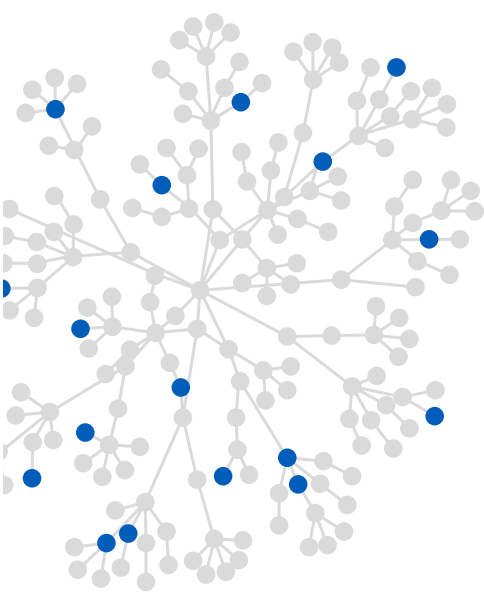
En algunos países se recomienda usar un lenguaje “centrado en la persona” (*people-first*) ocupando términos como “personas en situación de discapacidad”, “personas con discapacidad”, o “una persona con una discapacidad intelectual”, que se consideran más respetuosos y, según su país o cultura, seguir las recomendaciones de las mismas personas con discapacidad.

Cómo usar esta guía

Las buenas prácticas ejemplificadas en los casos seleccionados están dirigidas a las empresas interesadas en emplear a personas jóvenes con discapacidad. Aun cuando un caso pareciera enfocar un negocio o una industria lejos del área de interés del lector, las sugerencias para este tema suelen ser universales y esperamos que sean útiles para todos los empleadores. Invitamos a los lectores a revisar cada caso de consejos prácticos.

Las prácticas empresariales presentadas no deben considerarse exhaustivas. Animamos a las empresas a desarrollar nuevas iniciativas y a adaptar los ejemplos según las necesidades de sus propios negocios.





El caso de negocios: Lo bueno que es contratar a personas jóvenes con discapacidad

Imagine durante un momento a una persona joven quien, por razones de fuerza mayor, está marginado de sus pares. A pesar de querer pertenecer, nunca ha tenido la oportunidad de desarrollar su potencial. Esta condición puede reflejar algún accidente o una condición presente al nacer. No obstante, esta persona crece con las mismas ganas de vivir —lograr una buena educación, una carrera, una familia y otros hitos a celebrar— que todos compartimos. Sus circunstancias, sin embargo, orientan la vida de esta persona en un mundo que no incentiva ni apoya su ambición. Demasiado a menudo se considera que para estas personas aspirar a una carrera o a aportar al mundo del trabajo y al desarrollo de su país es, por lo menos, ilógico sino imposible.

Así es la realidad para muchas personas jóvenes en situación de discapacidad.

Ahora imagine que usted podría cambiar todos esos callejones sin salida, para no solo abrirle la vida a una o muchas personas jóvenes denegadas la oportunidad, sino además mejorar su propio negocio y la economía en general.

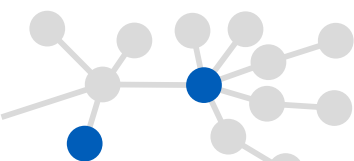
Una evidencia creciente revela que abrir el mundo laboral a las personas con discapacidad produce un enorme rango de beneficios. Al integrarlas como empleados las empresas muestran balances positivos, mayor espíritu de equipo y mejor rendimiento por parte de los trabajadores. Además, los reclutadores van aprendiendo a mirar el potencial de cada persona en vez de distraerse con factores irrelevantes en el momento de realizar un trabajo, mejorando su desempeño.

Esta guía presenta los argumentos para la capacitación o contratación de personas jóvenes en situación de discapacidad, y va más allá. Enseña a los empleadores cómo repensar sus opciones y aprender a aprovechar un grupo de personas con talentos insospechados, frecuentemente pasados por alto, que también son consumidores.

Tendencias en el empleo

En vez de enfocar lo que las personas jóvenes en situación de discapacidad no pueden hacer, las empresas deben mirar y capitalizar las vastas posibilidades de lo que pueden realizar. Cada vez más se entiende a la discapacidad como un tema importante de derechos humanos y otros derechos relacionados con el empleo y el consumo. Cada vez más empresas privadas descubren los beneficios de “confiar en las personas con discapacidad” y la idea de que es difícil emplearlas se percibe como anticuada. Las empresas que demuestran esta confianza en las personas discapacitadas experimentan mejoras en su productividad y un reconocimiento adicional por su responsabilidad social.

Como explica Susan Scott-Parker, de una organización de empresas que trabajan con personas con discapacidad (*UK Business Disability Forum*), existen dos buenas prácticas clave para liberarse de las barreras a emplear a las personas jóvenes en situación de discapacidad. La primera buscar eliminar o adaptar todos los procesos que de otra manera obstruyen la participación de estas personas y su desarrollo laboral. La segunda requiere que las empresas adapten el lugar de trabajo para asegurar que estos individuos puedan contribuir. Desde ajustar a los sistemas de postulación en línea pasando por los sistemas de entrenamiento, las empresas deben reconocer que trabajar con personas discapacitadas significa brindarles un trato distinto, como parte de un trato justo.



En vez de enfocarse en la discapacidad de un joven, Scott-Parker enfatiza la importancia de que las empresas se autocuestionan: “¿Qué anda mal en nuestra empresa? ¿Por qué no sabemos cómo adaptar nuestros procesos para que esta persona pueda hacer un tremendo trabajo para nosotros?” Ella dice que ser una empresa abierta a la discapacidad significa saber cómo portarse frente a la discapacidad y tratar a todas las personas justamente, incluyendo a las discapacitadas.

Los beneficios estratégicos y comerciales

Según el *UK Business Disability Forum*, que pertenece a la Red global de la OIT sobre empresas y discapacidad, las empresas que contratan a personas jóvenes en situación de discapacidad podrían enfrentar desafíos estratégicos mejor, ya que sus respuestas frente a los mercados donde operan suelen ser más ágiles y flexibles.

Una empresa abierta frente a la discapacidad es la que crea un espacio para sus empleados con discapacidades, ayudándoles a crecer como trabajadores e individuos. Al mismo tiempo, la empresa crece en su negocio y atrae la confianza de los consumidores. Por otra parte, al buscar los mejores empleados –incluyendo a personas con discapacidad– una empresa mejora su productividad y reduce sus costos. Esto permite innovación en la producción, los servicios que ofrece y, finalmente, deriva en relaciones de excelencia con sus clientes, empleados satisfechas, y menores tasas de rotación.

Gráfico 1. La empresa abierta a la discapacidad



Fuente: *UK Business Disability Forum*.

En muchos de los casos presentados en esta guía las personas jóvenes en situación de discapacidad, bien preparadas, han demostrado ser las mejores personas para un empleo y en algunos casos incluso han rendido mejor que sus contrapartes sin discapacidad. Aunque no es común, esta situación apareció en dos de los casos destacados: el centro de capacitación en computadores de Tata (*Tata Consultancy Services Advanced Computer Training Centre*) en Bangalore, India; y el centro de llamadas de Eureka (*Eureka Call Centre Systems*) en Singapur.

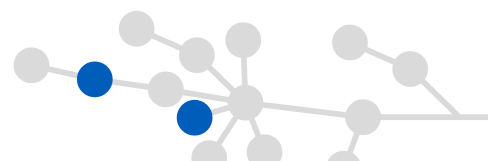
En el caso de *Tata Consultancy Services* (TCS), por ejemplo, jóvenes con discapacidad lograron metas tan exigentes que inspiraron a sus colegas sin discapacidades y hasta aportaron a aumentar las tasas de asistencia laboral.

TCS capacita a personas con discapacidad visual para el empleo y les ayuda a encontrar trabajo. Un resultado es que sus egresados han encontrado puestos en empresas multinacionales y han colaborado exitosamente con sus pares (ver pág. 64 para más información sobre la iniciativa de *Tata Consultancy Services*).

El caso de Eureka revela una ventaja comparativa que surge del uso de tecnologías de asistencia, ya que en esta instancia los empleados discapacitados rindieron mejor que sus pares. Según el representante de Eureka, en la medida de que el negocio empezó a funcionar, los agentes sin discapacidades comenzaron a abandonar, mientras que las personas con una discapacidad visual se mantuvieron, incluso más allá del período de dos años que es el promedio para un empleo en un centro de llamadas. El representante de Eureka

“Nos encantaría ver este programa implementado en muchos lugares, no por ser la cosa “correcta” sino por ser la cosa inteligente qué hacer.”

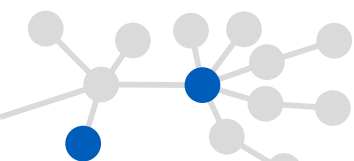
Sreela Das Gupta, Tata Consulting Services

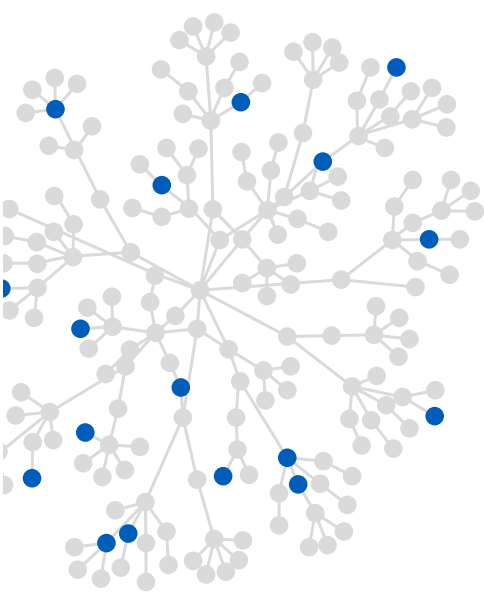


destacó que “las personas con discapacidad visual aprendieron muy rápido al usar teclas de acceso directo”. Lograron tasas de llamadas más altas que sus colegas sin discapacidad, quienes ocupaban el *mouse* para interactuar con el computador.

Recuadro 1. El caso de Eureka

En el caso Eureka, los empleados sin discapacidad rindieron en un 50-70 por ciento menos que lo logrado por las personas con una discapacidad visual. El representante de Eureka observó que una tras otra persona sin discapacidad fue abandonando el programa. Eureka también encontró que los empleados con discapacidad fueron puntuales, faltaban poco, y estuvieron muy entusiastas con su trabajo. Dentro del año, casi todos los supervisores del centro de llamadas Eureka tenían discapacidad visual y su rotación anual bajó de un 40 a un 2 por ciento (ver pág. 38 para más información sobre la iniciativa Eureka).





Buenas prácticas

Comprometerse por escrito con la inclusión de personas jóvenes en situación de discapacidad como un valor central de una empresa, es un paso importante. La visión de la empresa puede destacar esto como una buena práctica dentro de sus metas de desarrollo. La empresa también puede demostrar su compromiso a través de una política de inclusión, estrategias de acción afirmativa, u otras acciones que les ayudan a realizarse plenamente.

Fundamentándose en los estudios de caso presentados, esta guía propone la una estrategia de cuatro pasos para apoyar la inclusión de jóvenes con discapacidad dentro de la fuerza de trabajo:

1. Asociarse con una organización especializada en servicios para la discapacidad.
2. Apoyar o comenzar una iniciativa de capacitación.
3. Establecer un servicio de reclutamiento o agencia de empleo.
4. Desarrollar una política de inclusión y no discriminación.

Aunque la iniciativa de cada empresa tenía un diseño único para ajustarse a las necesidades de su negocio particular, observábamos estos elementos, en distintos grados, en cada uno de los casos destacados.

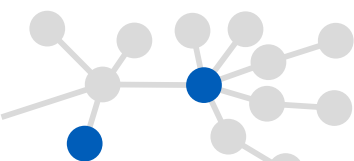
Asociarse con una organización especializada en servicios a la discapacidad

Incorporar a personas jóvenes con discapacidad en el mundo laboral requiere una planificación y una consideración especializada. La fase de la planificación es crucial para asegurar que estas iniciativas no solo son efectivas, sino que además manejan bien las expectativas, tanto en relación a las ganancias que la empresa espera como en la capacitación y el apoyo que recibirán los participantes y sus familias.

La mera idea de asumir una iniciativa tan especializada puede parecer desalentador o difícil de conceptualizar. El paso preliminar que recomendamos, por lo tanto, es recoger información a través de la colaboración con una organización experta en discapacidades, para entender mejor las necesidades de jóvenes con discapacidad y los recursos disponibles para ellos.

En los diferentes estudios de caso las asociaciones en condiciones de igualdad (*partnerships*) ofrecieron varios enfoques creativos e ingeniosos que permitieron una planificación efectiva. Esta resultó ser una estrategia común, especialmente dada la preparación única con la cual cuentan las organizaciones de personas con discapacidades y, por lo tanto, su capacidad de anticiparse a los desafíos y hallar soluciones. Aún así, es esencial explicar bien las necesidades de la empresa para poder encontrar la persona joven apropiada para cada puesto.

La ayuda de organizaciones especializadas fue importante, además, para encontrar a candidatos discapacitados con los conocimientos adecuados, acceder a servicios de transporte especializados y, en algunas instancias, incluso contar con fuentes adicionales de apoyo financiero.



Una colaboración en Chile – Núcleo Paisajismo

Un ejemplo de una colaboración efectiva se presenta en el caso del programa Semillero en Chile, a través del cual la empresa Núcleo Paisajismo se asoció con una escuela para entrenar y emplear a personas jóvenes en situación de discapacidad.

La iniciativa Semillero recomienda crear una lista de empresas, agencias gubernamentales, ONGs, y otras instituciones positivas que pueden aportar recursos adicionales y de pedir su apoyo según las necesidades. Como resultado de la colaboración con la escuela, la iniciativa está asumiendo cada vez más participantes, al mismo tiempo que promueve la inclusión, las oportunidades de trabajo y la inclusión social (ver pág. 55 para más información sobre la iniciativa Semillero).

Recuadro 2

Para crear informes individualizados, la colaboración con la escuela ha jugado un papel crítico en afinar las fuerzas y minimizar las debilidades de cada participante en el programa Semillero (Chile). Los informes incluyen información acerca de las capacidades motrices de cada participante, además de cubrir aspectos sicoafectivos. Este enfoque benefició a los participantes y los funcionarios, al fomentar un mejor entendimiento de como trabajar juntos.

Apoyar o iniciar un programa de capacitación

La participación de las empresas en la capacitación no siempre es necesaria. Varias tareas y deberes relacionados con el empleo pueden requerir una orientación estándar o modificaciones mínimas para que los jóvenes con discapacidad aprendan y realicen un trabajo. Cuando falten jóvenes discapacitados con los conocimientos necesarios, sin embargo, una empresa puede optar por incorporar la capacitación a su iniciativa.

Los contenidos de las capacitaciones dependerán de las necesidades de la empresa. Se puede instruir a los participantes en tareas específicas o en temas más integrales que requieren distintas habilidades.

Además, la diversidad en los ambientes de trabajo puede requerir el desarrollo de habilidades interpersonales. Por ejemplo, los empleados de un cine deben sentirse cómodos al comunicarse cara a cara con el público, mientras que para una empresa de tecnología de la información es importante poder comunicarse por teléfono o con una tecnología de comunicación asistida.

Apoyo a programas en Noruega, India y Brasil – Telenor, MphasiS y Serasa Experian

El programa “Mente Abierta” (*Open Mind*) de Telenor (Noruega) tiene dos años. Comienza con una capacitación de tres meses en la computación, con apoyo técnico, una preparación para el mundo laboral, el desarrollo del CV, ensayos de entrevistas y el desarrollo de una red personal. A través de esta capacitación los participantes reciben una certificación en la computación básica e intermedia. El resto del programa contempla una experiencia de aprendizaje en el puesto con Telenor o uno de sus subsidiarios. Además de desarrollar habilidades técnicas, el programa *Open Mind* ayuda a los participantes a respetarse y creer en su capacidad de avanzar.

Una organización independiente de investigación concluyó que el programa *Open Mind* había logrado un ahorro socioeconómico de por lo menos 100 millones de kroner de Noruega (US\$ 15.9 millones) entre 1996 y 2006. Este programa de Telenor ofrece un ejemplo excelente de cómo un compromiso con la comunidad de personas discapacitadas para la capacitación puede lograr resultados extensos (ver pág. 67 para más información sobre la iniciativa *Open Mind* de Telenor).

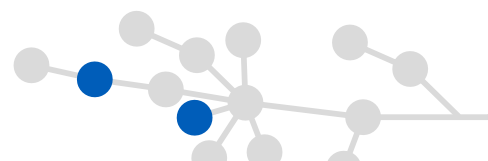
Un ejemplo de un programa para integrar a estas personas en instituciones de excelencia es el de responsabilidad social empresarial

“Lo más importante para el futuro es que el programa no sea percibido como una caridad, sino una oportunidad para que los participantes trabajen como cualquier otra persona, y que se censan como cualquier otra persona también.”

Participante en el programa, Telenor

“Al principio, los estudiantes se me acercaron, muy tentativos y vacilantes para pedir algo que les faltaba y les decíamos: ‘Es su derecho, debes pedirlo como un derecho.’ Con el tiempo, la cultura cambió. Los estudiantes han aprendido que está bien pedir todo lo que necesitan.”

Rajluxmi Murthy, MphasiS



“Para Serasa, el empleo de personas con discapacidades es una cuestión de inclusión social y no de caridad. En Serasa Experian, todos los empleados trabajan en tareas de importancia para la empresa, lo que significa que sus empleados con discapacidades no están solo para cumplir con los requisitos de las cuotas, sino para participar en el lugar de trabajo con el resto de los funcionarios. Y si no cumplen con las metas y resultados de la empresa, pueden ser despedidos según las mismas directrices que cualquier empleado.”

João Ribas, Jefe de Diversidad e Inclusión, Serasa Experian y líder en derechos de las personas discapacitadas

de MphasiS (pronunciado como “Énfasis”) en Bangalore India. Al percatarse de que no podían encontrar candidatos suficientes para llenar los puestos designados para personas jóvenes con discapacidad, la empresa de servicios de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), MphasiS, ayudó a una de las mejores escuelas de negocios a crear una oficina de apoyo a estudiantes con discapacidades y renovar su campus para que fuese lo más accesible posible a personas con diversas discapacidades.

En Brasil, Serasa Experian desarrolló un programa de capacitación de altos estándares, otorgándole cursos de desarrollo profesional en diversos campos a estudiantes discapacitados e incluyendo un componente de conocimientos blandos. Más allá de entrenar a sus propios empleados discapacitados, la empresa desarrolló una colaboración con otras 16 empresas brasileñas multinacionales para proporcionarles los candidatos discapacitados calificados, que habían buscado sin éxito.

El programa de colocación en el empleo que organizó Serasa Experian para personas con discapacidades se convirtió en un ejemplo de como capacitar efectivamente en un país donde estos jóvenes enfrentan muchas barreras para la educación y, como consecuencia, para entrar a la fuerza de trabajo.

Otras empresas mencionadas aquí han creado un programa de capacitación especializado dentro de su propia empresa. Con esto, buscan compatibilizar las tareas necesarias con las habilidades particulares de los individuos con discapacidades. Esta estrategia generalmente significa incorporar a alguna organización de discapacitados para colaborar en las soluciones. Es decir, en vez de pedir a la organización realizar la capacitación, la empresa puede establecer instalaciones de capacitación y entregar las competencias requeridas. Algunas empresas prefieren el entrenamiento propio, ajustado a sus propias necesidades, mientras otras prefieren que una organización externa capacite, aunque se sugiere que siempre se involucre a la empresa para guiar la capacitación.

Establecer servicios de reclutamiento y colocación en el empleo

Conseguir un empleo con la empresa que proporciona la capacitación o con otra es un objetivo crucial para evaluar el éxito de un programa. Es importante, sin embargo, considerar los temas que puedan interferir. Algunas dificultades surgen del prejuicio y la discriminación social hacia personas con discapacidades. Otras pueden reflejar la falta de acceso a un transporte confiable o la capacidad de la persona entrenada a interpretar lo aprendido en el lugar de trabajo.

En Estados Unidos, empleo para jóvenes con discapacidad – Cines AMC y Marriott

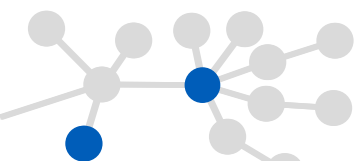
El programa FOCUS de AMC, que busca mejorar oportunidades al cultivar las fuerzas escondidas, contrata y entrena a personas jóvenes en situación de discapacidad, proporcionándoles el apoyo de un orientador laboral. El programa parte con una entrevista “FOCUS”, durante la cual los candidatos recorren el lugar de trabajo como parte del proceso de la entrevista. Esta visita permite a los candidatos entender más cabalmente el ambiente laboral y, además, los objetivos del empleo.

El programa ha entrenado y ubicado a más de 800 jóvenes en trabajos en los cines AMC en todos los Estados Unidos (ver pág. 27 para más información sobre la iniciativa FOCUS de AMC).

La *Marriott Foundation for People with Disabilities*, una fundación creada por la cadena de hoteles Marriott para personas con discapacidades, nació para facilitar la transición entre la escuela y el trabajo, y ha administrado un programa *Bridges* (puentes) durante más de 20 años. A través de este programa único de empleador-negocio, se contrata a jóvenes con discapacidad según las prioridades y necesidades de un empleador. Después de sufrir algunos desafíos en cuanto a retener sus empleados, Marriott desarrolló un sistema especializado de dos vías para nuevos reclutas, que les apoya

“AMC le ha dado a Kyle un segundo capítulo en su vida”, dice su padre. “Ahora puede meterse a fondo en un futuro con AMC.”

Bob Weafer, padre de un participante del programa AMC



en establecer y lograr metas de largo plazo, y por lo tanto les incentiva a quedar en el trabajo en vez de simplemente buscar alguna experiencia laboral.

Hoy, el programa le entrega a jóvenes con discapacidad un apoyo durante 15 a 24 meses. Las actividades *Bridges* enfocan a los jóvenes y a los empleadores para lograr insertar a los participantes en puestos apropiados, pero con una red de apoyo que les ayuda a retener el trabajo durante más tiempo (ver pág. 43 para conocer más sobre la iniciativa *Bridges* de Marriott).

En la práctica algunos participantes necesitan de una mayor capacitación, dependiendo de su discapacidad e instrucción que precisen. Por esta razón todos los programas ofrecen la posibilidad de extender su duración, según las necesidades individuales. Un apoyo durante el proceso de búsqueda y colocación en el empleo también ha resultado esencial.

“El viaje de cada joven a lo largo del programa “Puentes” (Bridges) es único. Una clave del éxito es ser lo suficientemente flexible, dentro de los parámetros del modelo, para adaptar nuestras interacciones con cada participante y empleador, para responder a sus necesidades y circunstancias particulares.”

Mark Donovan, Marriott

Desarrollar una política de inclusión y no discriminación

Es cada vez más común la práctica de integrar individuos con discapacidades en la fuerza de trabajo, pero muchos compañeros de trabajo e incluso supervisores siguen sin tomar consciencia o dudosos en cuanto a las competencias de esta fuente subvalorada de trabajo. En consecuencia, el empleo de estos jóvenes puede mejorarse significativamente al crear un ambiente laboral que fomenta la inclusión y la no discriminación. Más allá de apoyar una cultura inclusiva entre los compañeros de trabajo, este enfoque también ayuda a eliminar las barreras que enfrentan los individuos con discapacidades.

Política de inclusión y no discriminación en China y Serbia – ACCOR Hotel y Delta Holding

En 2003, el Hotel Accor Novotel Atlantis en Shanghai comenzó a contratar a empleados con discapacidades y a sensibilizar a sus otros empleados a ser conscientes y a apoyar a sus compañeros discapacitados. El programa integra a los empleados discapacitados a través de un sistema de entrenamiento en el puesto que ellos llaman un “sistema de mejores amigos” (*buddy system*), que les brinda apoyo en el trabajo y a veces incluso les acompaña hasta el hogar. Es habitual, además, incorporar a los familiares desde la entrevista inicial para asegurar que el candidato reciba un apoyo positivo y ánimo para tener éxito desde su hogar.

El hotel introduce a todos los empleados a sus nuevos colegas con discapacidades, informando de sus necesidades particulares; el proceso enfatiza, sin embargo, que aunque los empleados están allí para apoyarse mutuamente, ninguno debe recibir un trato diferencial, no obstante la presencia o ausencia de una discapacidad. Este aspecto de acomodar necesidades especiales al mismo tiempo que se mantienen altas expectativas de todos los empleados ha aportado enormemente al éxito de este programa (ver pág. 24 para más información acerca de la iniciativa Accor en el Hotel Novotel Atlantis).

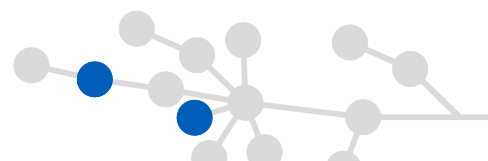
En Serbia, *Delta Holding* creó en 2007 la fundación Delta, que ha colaborado con las comunidades para cambiar la vida de las personas jóvenes con discapacidades. Debido al enorme estigma asociado con la discapacidad, los desafíos para estos jóvenes van mucho más allá de las limitaciones para el empleo.

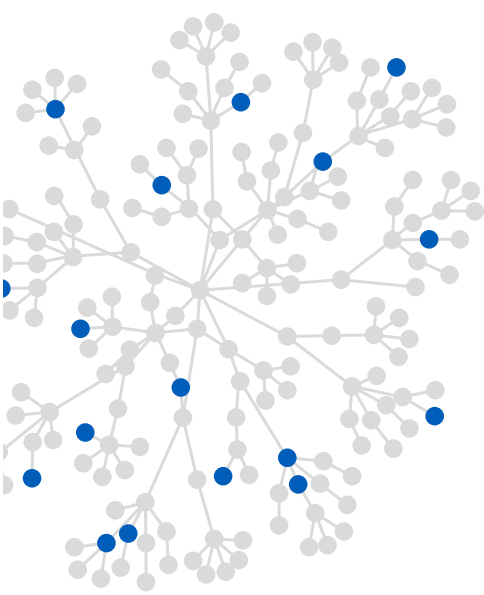
La iniciativa Delta promueve un ambiente laboral que apoya a las personas con discapacidades, auspiciando actividades en la comunidad que fomenta relaciones entre las personas con y sin discapacidades. Las organizaciones, instituciones y otras empresas con interés en replicar las actividades se contactan a menudo con la fundación Delta.

Consideramos a la inclusión como una de las buenas prácticas más importantes. Como ya mencionamos, lograr eliminar las barreras dentro de una empresa es esencial para darle un trato justo a las personas. Estas barreras deben eliminarse en todo nivel y sistema dentro de la empresa.

“Tener cualquier tipo de discapacidad, especialmente mental, es un desafío mayor para los jóvenes en Serbia porque existe muy poco apoyo para ellos.”

Nadica Milanović, Delta Holding





Ideas clave para contratar jóvenes con discapacidad

Desarrollar una iniciativa para apoyar el empleo de los jóvenes con discapacidad podría percibirse por muchos empleadores como algo muy complicado. Pero algo que destaca entre las muchas ideas que los líderes de la industria han ofrecido a lo largo de los casos presentados en este estudio, es la constatación de que una iniciativa de este tipo no es realmente tan difícil como podría parecer.

En los casos anteriores se identificaron los siguientes puntos importantes en la planificación de una iniciativa de empleo para jóvenes con discapacidades:

Enfocar lo que las personas jóvenes con discapacidad pueden hacer.

Tanto empleadores como empleados ganan más de su relación al aprovechar los talentos y las capacidades de las personas. Como se sugiere con cualquier joven, es mejor enfocar sus aptitudes y no sus discapacidades.

Explicitar los objetivos específicos del programa y los tiempos para lograrlos.

Es preferible comenzar con pasos pequeños, una fase piloto, y luego comenzar a pensar en el largo plazo, y no solo en términos de reclutamiento. Es importante considerar políticas permanentes, sistemas de gestión de rendimiento, revisiones salariales, sistemas disciplinarios, y prácticas de separación. Se debe cuestionar todo supuesto relacionado con el trabajo en la empresa, su estructura y qué es esencial hacer.

Considerar crear un panel de expertos.

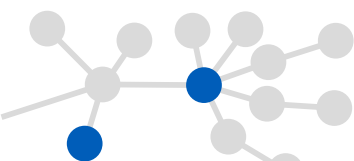
Según la complejidad y la envergadura de la iniciativa, las empresas podrán considerar la creación de un panel de expertos, compuesto de directores y personal superior, especialistas en discapacidad, académicos, e investigadores y personas con experiencia práctica que pueden orientar el desarrollo de un prototipo de programa y objetivos.

Involucrar a la red de apoyo de los participantes desde el principio.

Incluir a los familiares de los jóvenes con discapacidad intelectual desde la primera entrevista puede aumentar la probabilidad de éxito. También es un buen momento para hablar de temas logísticos, tales como el viaje entre el hogar y el trabajo.

Ofrecer opciones inclusivas y flexibles de capacitación.

Es importante permitir a los candidatos extender su período de capacitación, entregar los materiales en diversos formatos, e involucrar a los reclutadores en el proceso de entrenamiento. Es importante consultar a las personas discapacitadas en cuanto al diseño y la adaptación de la facilidad. Algunos candidatos enfrentarán una curva de aprendizaje más alta y larga que otros. Como tienen diversas formas de aprender, es importante proporcionar alternativas para que seleccionen lo que funciona mejor para ellos. Incluir a los reclutadores en la capacitación puede ayudar a asegurar que esta responda a las expectativas y los estándares de calidad.



Asegurar una supervisión adecuada y un apoyo en la inclusión en el ambiente laboral.

Es importante contar con uno o más supervisores dedicados a trabajar específicamente con los jóvenes, como preparador y mentor, para facilitar su transición al trabajo. Aumente la retención creando un ambiente laboral que fomenta la pertinencia, una sensación de seguridad y actividades sociales entretenidas. También puede ayudar un sistema de incentivos para evaluar el nivel de avance en el trabajo y para incentivar un mejor desempeño.

Asegurar el apoyo de los mandos superiores y tomar medidas para eliminar el prejuicio.

Es importante asegurar que los directivos y gerentes de la empresa apoyen la iniciativa y organizar talleres de desarrollo de competencias para preparar a los empleados sin discapacidad a trabajar con individuos con discapacidades. Estos esfuerzos aportan al éxito de largo plazo de estas iniciativas.

No exagerar lo que un programa podrá entregar.

Establecer estándares altos y exigir responsabilidad en los participantes y entrenadores es necesario, pero también se debe cuidar de cumplir con las expectativas, ya que si no, la credibilidad se daña.

Considerar las prácticas de contratación, avance y retención.

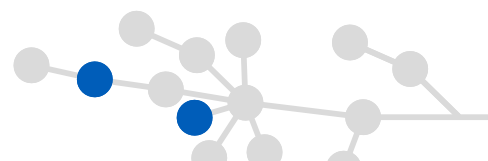
Su empresa puede hallar suficientes medidas para mejorar la accesibilidad de sus prácticas actuales de contratación o puede preferir un enfoque doble, que mantiene un proceso principal de contratación en paralelo con una campaña de reclutamiento dirigida específicamente a personas con discapacidades. Es esencial asegurar que las personas jóvenes en situación de discapacidad puedan avanzar en la empresa como otros empleados y animar su permanencia a través de incentivos relacionados con el trabajo.

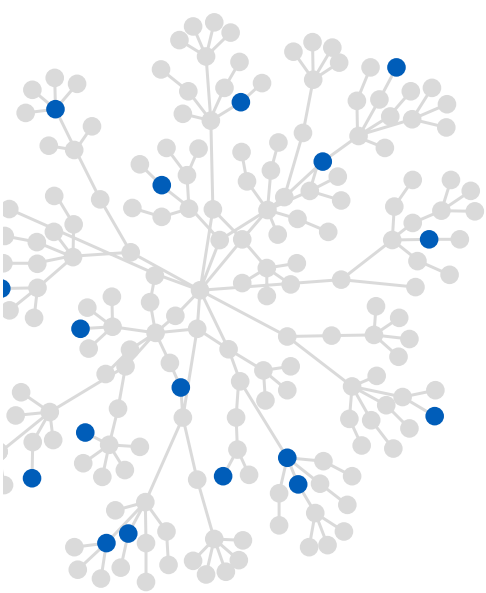
Comunicar la iniciativa a los medios y con las organizaciones de discapacitados.

Más allá de mejorar las vidas de las personas y lograr un impacto positivo en la comunidad, una empresa que contrata a personas jóvenes en situación de discapacidad normalmente disfruta de un reconocimiento positivo y el apoyo de las autoridades públicas y de los medios de comunicación.

Al implementar un programa, considere la siguiente lista para asegurar que su empresa es accesible a las personas con discapacidad y confiada frente a la discapacidad:

- Los gerentes y supervisores ¿tienen claro lo que ellos y sus equipos necesitan saber y hacer?
- Las instalaciones de la empresa, ¿son todas accesibles a los empleados, clientes y otras partes implicadas?
- Están los empleados entrenados para darle la bienvenida a los clientes y compañeros de trabajo con discapacidades?



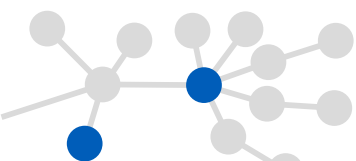


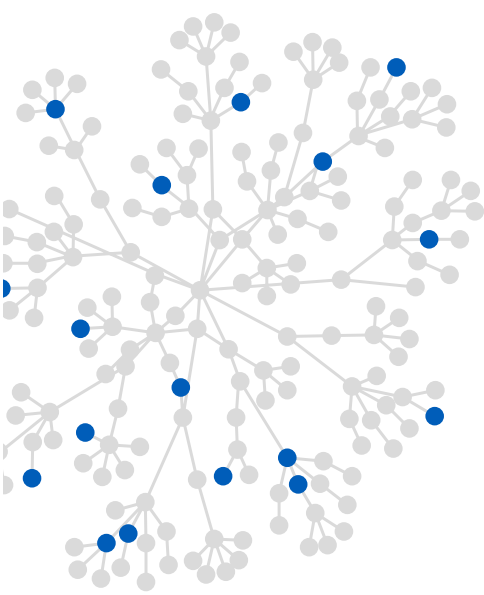
Conclusión

Las iniciativas presentadas en esta guía reflejan una actitud progresista entre líderes empresariales en cuanto a entender las habilidades y el valor de la inclusión de personas jóvenes en situación de discapacidad en el mundo laboral. Esperamos que con la ayuda de esta guía, muchas empresas adaptarán y expandirán estos ejemplos y buenas prácticas. En la medida que más empresas integren a los jóvenes con discapacidad en su fuerza de trabajo, sin duda mejorará su rentabilidad, gozarán de una mayor retención de sus empleados, y de un espíritu de equipo mayor.

Emprender iniciativas que emplean a las personas jóvenes en situación de discapacidad requiere aprender cómo la discapacidad afecta al negocio, eliminar obstáculos específicos que no permitan que las personas con discapacidades realicen su potencial y adaptarse para que las personas con discapacidad puedan aportar. En vez de enfocar la discapacidad, las prácticas de empleo deben ajustarse y poner el énfasis en cómo estas personas pueden aportar tanto al mundo de trabajo como al éxito a largo plazo de las empresas.

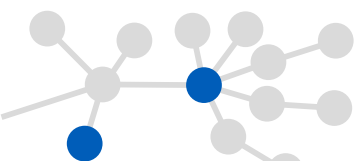
Finalmente, estos esfuerzos por la inclusión generan beneficios no solo en las empresas, sino también en los individuos y las sociedades donde operan.





Casos destacados

HOTELES ACCOR – En China, Programa Novotel Atlantis de prácticas y servicio de colocación en el empleo inspira potencial olímpica.	24
CINES AMC – En Estados Unidos, un líder en salas de cine crea un modelo de negocios cuya base es estar bien, haciendo el bien (<i>Doing well by doing good</i>).	27
DELTA HOLDING – En Serbia, desarrollo sustentable a través de actividades innovadoras de RSE.	34
CENTROS DE LLAMADAS EUREKA – En Singapur, con el apoyo de tecnologías asistidas, funcionarios con discapacidad visual rinden más que sus colegas.	38
MARRIOTT – En Estados Unidos, hacer puente entre la escuela y el trabajo.	43
MPHISIS – En India, una política ambiciosa de inclusión.	48
NÚCLEO PAISAJISMO – En Chile, sembrar las semillas del cambio: Una empresa de paisajismo cultiva habilidades.	55
SERASA EXPERIAN – En Brasil, Una cuestión de inclusión social: El programa de empleabilidad para las personas en situación de discapacidad.	59
TATA CONSULTANCY SERVICES – En India, a pesar de los obstáculos, animar a talentos jóvenes a brillar.	64
TELENOR – En Noruega, desde el aula hasta el empleo y más allá: Iniciativa RSE del Grupo Telenor apoya el empleo de personas con discapacidades.	67



HOTELES ACCOR – En China, Programa Novotel Atlantis de prácticas y servicio de colocación en el empleo inspira potencial olímpica

Introducción

A través de un enfoque integral, el Hotel Novotel Atlantis de ACCOR viene desarrollando las potencialidades de personas jóvenes en situación de discapacidad en Pudong, Shanghai, desde 2003. Como uno de 13 hoteles ACCOR en la región de Shanghai, Novotel Atlantis se ha destacado por una estrategia única para el empleo de estas personas. El equipo atribuye el éxito del programa a la colaboración con la comunidad y un entrenamiento individualizado en el trabajo.

Hasta la fecha, el 60 por ciento de los 233 egresados del programa, cuyos ejes son la formación laboral a través de prácticas y un servicio de búsqueda de empleo para personas discapacitadas (*Disabled Trainee Internship and Placement Programme*), han encontrado un trabajo con Novotel Atlantis y otras empresas cercanas. Este fue el primer programa de su tipo en Shanghai y, en 2005, recibió acreditación del gobierno regional como un centro de capacitación en servicios de hotelería para personas jóvenes en situación de discapacidad.

Buena práctica

Utilizando un enfoque triple, el Hotel Novotel Atlantis combina la capacitación en el trabajo con un sistema personalizado de amigos (*buddy system*), en un ambiente libre de discriminación que les proporciona el mismo trato a todos y a todas.

Cómo comenzaron

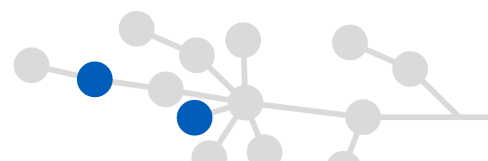
Esta filial del hotel comenzó colaborando con una asociación local, basada en la comunidad de personas discapacitadas (*Shanghai Pudong Disability Association*). En las conversaciones iniciales, se identificaron posibles capacidades entre jóvenes con discapacidades y las asociaron a diversas tareas requeridas en el hotel. Con la orientación de la Asociación, el Hotel Novotel Atlantis pudo formular una idea más clara de lo que serían las expectativas realistas de los participantes del programa y el tipo de apoyo que debería brindar, antes de avanzar.

En general, los candidatos son egresados recientes de una escuela técnica vocacional para estudiantes con discapacidades, entre 18 y 20 años de edad, con discapacidades mentales, aunque algunos tienen discapacidades físicas, como por ejemplo, la discapacidad auditiva.

Durante las entrevistas un evaluador explora los intereses y las características de los candidatos para asegurar su compatibilidad con el programa. La entrevista es tratada con mucha seriedad y los candidatos pueden pasar por varias entrevistas personales antes de la selección. Según Grace Xiang, directora de recursos humanos de Accor en Gran China, el programa de pasantía y de colocación en el empleo incorpora a las redes de apoyo de los participantes desde el principio: “La participación activa de los padres o tutores ha resultado ser un factor significativo en completar con éxito el programa. Queremos tener la seguridad de que todos los involucrados tengan claras las expectativas y eso incluye a los familiares”.

Una vez incorporados al programa, se forman grupos de 20 participantes, cada cual con su empleado experimentado o “amigote”, que le ayuda a aprender las responsabilidades durante los próximos seis meses, que es lo que dura el período de entrenamiento en el puesto de trabajo. Con este apoyo individual, los participantes se entrenan y llegan a entender mejor el funcionamiento del hotel y sus departamentos. “Al principio, es común que se sienten sobrepasados por el ambiente laboral y todas las instalaciones del hotel”, explica Xiang. El sistema de amigote, sin embargo, les ayuda a aprender sus nuevas responsabilidades de forma manejable.

Con el apoyo del “sistema de amigotes” el novato aprende a ponerse un uniforme complicado, acceder a su casillero personal, y llegar al casino de los empleados. A veces, los amigotes hasta acompañan a los participantes a la casa para asegurar que lleguen bien.



Los “amigotes” son funcionarios experimentados, con un entrenamiento especializado y habilidades específicas como, por ejemplo, usar el lengua de señas. En algunos casos ellos mismos son egresados del programa. Reciben un incentivo monetario por su participación y apoyo personalizado.

Los participantes se integran a puestos de trabajo en siete departamentos del hotel, según sus capacidades, aptitudes y discapacidad. Pueden trabajar en la cocina donde aprenden a preparar las masas rellenas que caracterizan el *Dim Sum* chino. Otras opciones incluyen aprender a preparar pasteles, lavar platos y limpiar áreas públicas, tales como el vestíbulo del hotel y los pasillos. Los departamentos más grandes donde comúnmente trabajan son el aseo, los alimentos y las bebidas. En estos puestos, aprenden las reglas de sus respectivos ambientes de trabajo.

Al completar el programa, los participantes asisten a una feria de empleo donde pueden explorar las posibilidades de trabajar en Novotel Atlantis u otras empresas que requieren de conocimientos de pastelería, arreglos florales y lavandería. Los que quedan trabajando en el Hotel Novotel Atlantis siguen recibiendo un trato igualitario y gozan de los mismos beneficios que los otros funcionarios.

Próximos pasos

Aunque esta iniciativa solo se ha emprendido en el hotel Accor en la región Pudong de Shanghai, la cadena hotelera espera expandir hacia sus hoteles en otras partes de China, ajustándola según la ubicación y el contexto. Por ejemplo, el programa de prácticas y colocación en el trabajo se preocupa particularmente del viaje del participante entre su hogar y el distrito de Pudong de Shanghai. Xiang observa que el programa funciona para el Novotel Atlantis Shanghai puesto que los participantes viven cerca y pueden caminar o tomar un viaje corto en bus. Este modelo no funcionaría para hoteles en lugares más rurales, sin embargo, ya que el viaje al trabajo sería más complicado.

Logros e impactos

El Novotel Atlantis Shanghai observa que su iniciativa no solo ha cambiado las vidas de más de 200 jóvenes con discapacidad, sino que además estas personas han podido hacer aportes individuales al hotel. Más allá de realizar su trabajo, algunos se han destacado y en algunos casos han logrado cierta fama. Un egresado cuyo trabajo es limpiar el mármol del vestíbulo y otros lugares compartidos mantiene un estándar tan impecable que no solo no queda ninguna mancha, sino además su buen desempeño le ha ganado el sobrenombre de “Maestro del Mármol”.

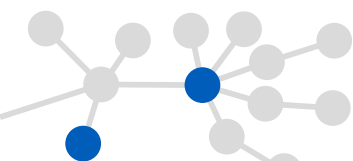
Xiang observa que el negocio se beneficia del carácter positivo de los participantes y que esto mejora el espíritu de equipo de todos los empleados. “Nos enorgullecemos de esta iniciativa”, explica, “ya que está cambiando las vidas de estas personas y sus familias”. Al crear un ambiente favorable a logros reales, el programa desarrolla la confianza y la autoestima de los participantes, además de un sano espíritu competitivo. De hecho, tres egresados de este programa han podido competir en las Olimpiadas Especiales y uno recibió el premio al “Jugador Más Valioso”.

Lecciones y consejos

Aunque el programa de práctica y empleo ha tenido un éxito sobresaliente con su sistema de amigotes, quizás la lección principal ha sido la importancia de una política fundada en el respeto y la no discriminación. Dice Xiang, “Nuestros empleados se adaptan a los desafíos que enfrentan los trabajadores con discapacidades, pero tenemos una política implícita de no dar nunca un trato diferente, que se expresa en el ambiente laboral a través de un respeto mutuo”.

En cuanto a recomendaciones específicas, Novotel Atlantis anima a otros a asumir iniciativas similares, y ofrece los siguientes consejos:

- Colaborar con una organización de discapacitados de la comunidad. Ofrecen recursos valiosos en términos de contactos en la comunidad y recursos financieros.



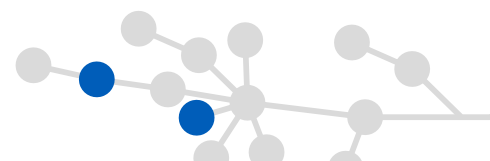
- Involucrar a la red de apoyo de los participantes desde el inicio. Tal como se ha descrito, el éxito de los participantes se aumenta mucho al involucrar a las personas de sus vidas personales.
- Considerar como los participantes viajarán entre el hogar y el trabajo. Este es un tema logístico de mucha envergadura, ya que incluye desafíos relacionados con la seguridad.
- Identificar y fomentar las fuerzas de los participantes. Algunos participantes trabajan con un nivel de detalle muy significativo, que aporta significativamente en tareas asociadas, por ejemplo, con altos estándares de limpieza.

Próximos pasos

Novotel Atlantis planea continuar su programa de entrenamiento en el puesto de trabajo e indica que su expansión dependerá de colaboraciones futuras con la asociación de discapacitados. Xiang indica que esta es vital para expandir, ya que estas organizaciones entregan un apoyo esencial. La empresa es entusiasta y esperanzada que su iniciativa será implementada en otras empresas y les gustaría verla expandir hacia otros países.

Contacto

Sitio web: www.accorhotels.com



CINES AMC – En Estados Unidos, un líder en salas de cine crea un modelo de negocios cuya base es estar bien, haciendo el bien (*Doing well by doing good*)

Introducción

AMC Theatres, un líder en la industria del cine estadounidense, ha emprendido estrategias innovadoras de empleo para personas con discapacidades desde el 2010. El programa busca aprovechar las oportunidades al cultivar fuerzas hasta entonces sin desarrollarse (*Furthering Opportunities Cultivating Untapped Strengths* (FOCUS)). Consiste en una iniciativa propia de empleo y entrenamiento especializado para las personas con discapacidades, y con más de 5.000 pantallas en 350 salas, este líder industrial ha llevado su iniciativa a todo el país.

Según esta empresa, el programa FOCUS no solo contrata y entrena a las personas jóvenes en situación de discapacidad sino que reconoce a los trabajadores más dedicados y productivos, ubicándolos en puestos donde entran en contacto directo con los clientes. Trabajan en diversos roles, dándole la bienvenida a los clientes, operando los puestos de refrescos, revisando las entradas, y encargándose de mantener el aseo de lugares compartidos, auditorios y baños. El público interactúa con los empleados FOCUS a lo largo de su experiencia en el cine.

El interés de este gigante del cine en acoger a los jóvenes con discapacidad comenzó con un despertar poco común. En 2006, en la sala de un competidor, se pidió a una adolescente con autismo dejar el cine, por comportarse de una forma que distraían a las otras visitas. La madre de la muchacha llamó al cine AMC más cercano con la idea de convertir este incidente en una oportunidad. El resultado fue una colaboración entre AMC y la sociedad para el autismo (*Autism Society*), que derivó en un programa de cine “sensorio amistoso” (*Sensory Friendly Films* programa). Ahora funciona en más de 100 cines AMC un sábado en la mañana al mes, con la sala adaptada según las necesidades de los y las jóvenes con autismo. Esto incluye reducir el nivel del audio para evitar ruidos fuertes que podrían ser distracciones y aumentar la iluminación, ya que el interior oscuro puede estimular en exceso a los jóvenes con autismo. Adicionalmente, se entiende que los asistentes se pueden levantar y moverse por los pasillos.

El éxito de este programa especial animó a AMC a crear otra colaboración con la sociedad para el autismo, FOCUS. El encargado de personas (*Chief People Officer*) y campeón interno de FOCUS, Keith Wiedenkiller, agrega que el programa de empleo era “el próximo paso lógico, que surgía de nuestra colaboración con la sociedad para el autismo. Y es una expresión de nuestro compromiso con las comunidades donde trabajamos”.

Inicialmente, el programa trabajaba solo con los jóvenes con autismo, pero desde entonces ha incorporado a jóvenes con otras discapacidades. Hasta el 2010, había entrenado y ubicado a más de 800 jóvenes en trabajos en cines en todo Estados Unidos.

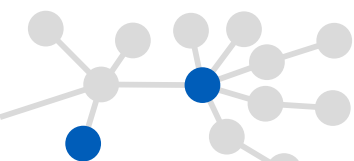
Buena práctica

Al asociarse con ONGs locales expertas en discapacidad, esta corporación líder en su rubro desarrolló un programa especializado de entrenamiento para emplear a estas personas en puestos que requieren interactuar con el público.

Cómo comenzaron

FOCUS comenzó en julio del 2009, cuando el gerente general de AMC anunció la idea de un programa de empleo, al recibir un premio como “campeón”, de parte de la sociedad de autismo, por el programa de cine amistoso. Durante los siguientes 16 meses, entre el 2010 y el 2011, la idea se convirtió en un concepto, y de allí a un programa implementado en todo el país.

El equipo conformado por un panel de expertos, tomó unos 60 días para elaborar los objetivos, planificar para anticiparse a los desafíos y escoger un sitio para un piloto.



Este último comenzó en Leawood, Kansas, con Kyle, el primer joven entrenado a través de FOCUS, hace más de tres años, aunque Kyle sigue recibiendo los beneficios del programa como un empleado actual (ver gráfico 1, pág. 12).

El panel de expertos

Un primer paso en el desarrollo del programa FOCUS fue organizar un panel de expertos a través de la colaboración entre AMC y la sociedad para el autismo. El panel desarrolló el prototipo del programa, incluyendo a funcionarios principales de AMC, como el Director de Reclutamiento y el Director de Diversidad e Inclusión. Los especialistas del campo del autismo incluyeron al Director de Programas de la sociedad para el autismo, el Director de Proyectos Especiales del instituto de investigación del autismo (*Autism Research Institute*), y varios conocidos académicos, investigadores y otras personas del mundo práctico, provenientes de las universidades y el sector privado.

El grupo elaboró los siguientes objetivos para el programa FOCUS:

- Ir más allá del “cumplimiento” para hacer lo correcto.
- Eliminar barreras.
- Entregar acceso a empleos integrados.
- Mejorar el negocio.
- Desarrollar un programa replicable.

Desafíos y soluciones

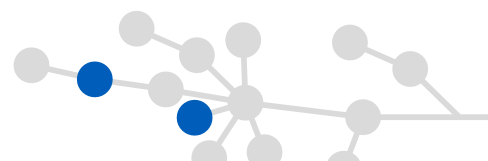
Desde la perspectiva de AMC, era importante que las personas del programa que fuesen contratadas cumplieren con los mismos estándares de rendimiento que todos los empleados. Una norma era que todos los empleados podían realizar cualquier tarea del cine. Durante la fase de programación-planeación, sin embargo, el panel de expertos visitó un cine AMC y se dio cuenta que los participantes FOCUS enfrentarían algunos retos únicos para completar todas las tareas. Tal como se hizo en relación con el público autista, el panel reconoció que como empleados, los jóvenes con autismo y otras discapacidades enfrentarían desafíos únicos asociados a los estímulos sensorios.

Para resolver el tema del estímulo sensorial, se decidió que el requisito de que todos los empleados debiesen ser capaces de realizar todos los trabajos en los cines era innecesario y eventualmente se eliminó. Para responder aún mejor a estos temas sensoriales, AMC inició un proceso particular de selección, “la entrevista viajera de FOCUS”. Esta es una entrevista con las manos puestas, interactiva, que permite que los candidatos experimenten en carne propia el trabajo, para que entiendan mejor el ambiente del cine y las expectativas del trabajo. “La parte más importante de la entrevista ocurre cuando el representante de recursos humanos recorre un cine con el postulante, mostrándole los diferentes trabajos y ayudándole a entender sus responsabilidades. Es algo que hemos incorporado en nuestros procesos”, explica Wiedenkiller.

Al encuestar a los gerentes de algunos cines acerca de sus experiencias al contratar a personas con discapacidades, el panel supo que tuvieron malas experiencias, cuando algunos de los orientadores laborales llegaban tarde, no llegaban, o hacían el trabajo en vez de entrenar a las personas discapacitadas o, peor aún, no les entrenaba. El rol de los orientadores laborales —muchos empleados de ONGs, escuelas y gobiernos— es apoyar el empleo de las personas con discapacidades. Aunque la mayoría son bien preparados, estas experiencias generaban preocupación y exigían respuestas.

Sabiendo que se necesitaban los orientadores laborales para implementar el programa FOCUS a escala nacional, el panel decidió que independientemente del empleador, estos profesionales debían firmar un contrato con AMC para aclarar las expectativas del orientador y darles el derecho a los gerentes de cada filial a involucrarse en el caso de que surgieran problemas. Esta medida respondió a las preocupaciones de los gerentes, anticipando obstáculos que, de otra manera, podrían haber inhibido el proyecto.

La postulación inicial se realiza en línea y los candidatos responden a una serie de preguntas para evaluar su comportamiento en situaciones diversas. Algunas preguntas son bastante abstractas y hipotéticas y, por lo tanto, difícil de entender para algunos jóvenes con ciertas discapacidades. Como resultado se cambiaron las preguntas para que fuesen más claras y fáciles de entender. Por ejemplo, “Si encuentras un billete de veinte dólares en el cine, ¿qué harías con eso?” se cambió a “Si te mostramos como entregar cualquier dinero que encuentras aquí, ¿estarías dispuesto a hacerlo?”.



Recuadro 3. El primer contratado FOCUS

Kyle Weafer es un ejemplo del impacto del programa FOCUS y de su éxito.

Ahora con 22 años, se integró a FOCUS después de egresar de la secundaria cuando tenía 18 años, y desde entonces se ha convertido en una estrella del cine *AMC Theatre* en Leewood, Kansas. No tiene ninguna intención de irse.

Para sus padres, Lisa y Robert Weafer, quienes habían estado preocupados de lo que pasaría con su hijo autista, fue un gran alivio: “Nos preguntábamos qué podría venir después del liceo”, dice Lisa. “Ahora, tiene incentivo, interacciones con otras personas. Tener un trabajo en la comunidad del cine es perfecto”. Según su madre, la experiencia con el empleo le ha hecho más independiente: “Es algo propio para él, su trabajo. Está súper orgulloso de tenerlo”.

Al principio, FOCUS le asignó a Kyle al puesto de refrescos, pero este trabajo resultó ser demasiado movido y lleno de distracciones. Luego comenzó a trabajar como acomodador, un trabajo que requiere limpiar el teatro una vez que termina la película. Este puesto le calzaba con su personalidad y sus energías perfectamente, y se adaptó rápidamente.

Hoy, Kyle es uno de los empleados con mejor rendimiento en el cine AMC. Consistentemente recibe puntajes sobresalientes. Shane Householder, el gerente general del AMC Town Centre 20 donde trabaja Kyle, dice que el cine AMC podría emplear un equipo entero como Kyle. “Es

extrovertido, habla con todos, siempre sonríe. Trae una actitud positiva todos los días a todos sus turnos. Su sonrisa es contagiosa. Así es como es él, alguien feliz que trabaja duro. Sabe qué hacer”, agrega Householder.

“Kyle ha demostrado que puede entregar y que tienen un gran empleado”, dice su padre. “Se siente como un adolescente normal. Va a trabajar y entiende el valor del trabajo”.

Una vez contratado, Kyle recibió el apoyo de un orientador laboral, quien ayudó con su entrenamiento durante un mes.

Un tema problemático, de inmediato, fue el requisito de ocupar un reloj y dominar una complicada programación de películas. Kyle no acostumbraba usar un reloj y le costó aprender. También le costó entender el formato del programa de películas. FOCUS encontró una solución: utilizó un método de diseño universal para imprimir una tarjeta simplificada para Kyle, con todos los horarios para las 20 pantallas del teatro. “Y él consulta el reloj del vestíbulo para saber la hora”, dice Lisa.

Kyle está contento con su sueldo también. Es un hincha fanático de un equipo de la universidad estatal (*Kansas State University Wildcats*) y le gusta usar su sueldo para asistir a sus partidos.

“Lo que más queremos es que Kyle pueda funcionar en la sociedad, y FOCUS le está entregando la oportunidad justamente para eso”, dice Lisa.

Los que aprueban la evaluación inicial son entrevistados por teléfono, y de allí los preseleccionados experimentan por lo menos una entrevista personal. Durante la entrevista, los gerentes evalúan la capacidad de los candidatos de responder a un criterio que se llama “ojos y sonrisas” (*eyes and smiles*), o la “regla de los diez pies” (3 metros aproximadamente). Cuando los empleados de AMC se acercan a menos de 10 pies de algún cliente, deben mirarle a los ojos y reconocerle con algún gesto, generalmente una sonrisa. El equipo tenía dudas si algunos de los jóvenes podrían lograr esto. Como aprendieron de Kyle, su primera recluta, y muchos que le siguieron, sin embargo, en muchos casos las personas jóvenes con discapacidad resultaron tener mejores capacidades interpersonales que sus colegas.

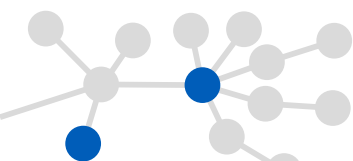
Próximos pasos

Esta iniciativa comenzó con una idea: un cine, un socio, un empleado y una intención de servir a un grupo de personas jóvenes en situación de discapacidad, aquellos con autismo.

Sin embargo, otros gerentes y cines rápidamente siguieron este ejemplo. Ahora se requiere una simple llamada desde un gerente al centro de apoyo AMC (*Theatre Support Centre*) en Kansas City, para iniciar un programa FOCUS. Una vez que el cine formalmente comienza el programa, su gerente general recibe recursos locales relacionados con el empleo de personas discapacidades, herramientas internas especiales y es conectado con el departamento de recursos humanos AMC.

En el primer año, el número de cines participando activamente en el programa FOCUS subió de uno a 70, generando mucho interés tanto al interior como al exterior de la organización. Al final del segundo año, los cines participantes llegaban a más de 150, y a julio 2013, todos los cines de Estados Unidos estaban participando, con un promedio de por lo menos dos personas jóvenes en situación de discapacidad en cada uno, o unas 800 personas nacionalmente.

Típicamente, los nuevos contratados en los cines AMC tienen unos 18 años. Sin embargo, los jóvenes del programa FOCUS tienden a ser un poco mayor. Existe un equilibrio entre hombres y mujeres aunque los grupos objetivos han cambiado, en la medida que el programa expande. Hoy en día, aproximadamente la mitad pertenecen al espectro del



autismo. Otras personas jóvenes empleadas tienen el síndrome de Down, discapacidades físicas, parálisis cerebral, discapacidades de aprendizaje u otros desafíos (ver Recuadro 2, sobre acomodar a personas sordas).

La experiencia de AMC ha demostrado que las personas jóvenes con discapacidad se mantienen en el trabajo mucho más que el promedio. Así, mientras un empleado típico se mantiene en el trabajo un poco más de un año, las personas con discapacidades promedian casi cinco años.

No existe ningún límite de tiempo para mantenerse en el empleo y los participantes pueden avanzar o pueden mantenerse en sus puestos iniciales. Los trabajos son de media jornada y los empleados con discapacidades ganan lo mismo que sus pares.

En la medida que FOCUS se expandió geográficamente y al contratar personas con diversas discapacidades, pasó lo mismo con sus socios. Más allá del *Autism Society*, FOCUS también colabora con agencias de rehabilitación vocacional de los estados, la ONG *Goodwill Industries International*, programas de transición entre la escuela y el trabajo en escuelas locales, el programa Puentes que vincula la escuela con el trabajo de la fundación Marriott (ver *Foundation Bridges* más abajo), y otras ONGs locales para encontrar candidatos para estos trabajos.

Capacitación y apoyo

El período promedio de capacitación para los empleados recién contratados es unos 30 días. Es más flexible para los jóvenes FOCUS y puede extenderse hasta 60 días, permitiendo más tiempo para repasar, repetir, y asegurar una nueva comprensión. Cada empleado nuevo pasa por una sesión de orientación y de instrucción en el aula, además de recibir capacitación en línea y en servicios a los clientes, de parte del gerente general del cine.

Para aquellas personas con discapacidades, especialmente las que siguen en la escuela, muchos nuevos empleados llegan al trabajo con un orientador laboral, contratado y pagado por una agencia externa. Entre estas agencias se encuentran las de rehabilitación vocacional o los distritos escolares que originalmente animaron a los jóvenes con discapacidad a postular. El encargo de los preparadores laborales normalmente dura unos 90 días, 60 días para la capacitación inicial y 30 días de transición, para que el empleado quede independiente.

“El orientador laboral es algo bueno, normalmente”, dice Wiedenkiller, “Puede ayudar mucho, como facilitador sin sesgo, quien establece un buen ejemplo y ayuda y prepara, en el mejor sentido de las palabras”.

Aunque AMC dependía principalmente de expertos para desarrollar el programa, aprendió que también es importante involucrar a la red de apoyo de los participantes, tales como sus padres u otros familiares, para ayudarles a estos jóvenes a superar los obstáculos que pueden impedir un buen trabajo.

En cuanto al diseño universal (*Universal Design*), los cines hicieron varios ajustes para eliminar las barreras a las comunicaciones para sus empleados con discapacidades. Incluyeron ayudas de trabajo con códigos de colores, materiales simplificados de capacitación, y procedimientos fáciles de memorizar. Además, AMC encontró que estos ajustes ayudaron a todos sus empleados y finalmente aportó a una mejor experiencia para sus clientes.

Recuadro 4. Adaptarse a las personas sordas

“Una forma segura de encontrar candidatos es reclutarlos en sus propias comunidades”, dice Dan Glennon, anteriormente el gerente general de un cine con 30 pantallas y restaurant cerca de Olathe, un suburbio de Kansas City.

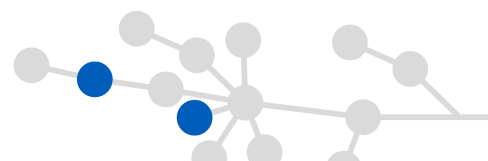
Mientras trabajaba como gerente general entre 2009 y 2012, Glennon reclutó a diez estudiantes sordos en Olathe, que es conocido por tener una comunidad grande de personas con sordera. “Los trabajadores FOCUS tendían a ser muy leales y quedarse mucho tiempo”, recuerda Glennon.

Además, el cine de Glennon contrataba funcionarios quienes utilizaban el lengua de señas para comunicarse con jóvenes con discapacidad auditiva.

Sensible a las necesidades especiales de esta comunidad, el teatro ofrecía instrumentos con subtítulos en el asiento del usuario, y audífonos para personas ciegas, para que podían escuchar una descripción de lo que pasaba. La empresa ha prestado miles de estos dispositivos al nivel nacional, para mejor servir a sus clientes con deficiencias visuales y auditivas.

La cultura empresarial y el caso de negocios

Durante años, AMC ha ligado sus políticas especiales para acoger la diversidad con el éxito en los negocios, y específicamente el concepto de la innovación. Como dice el gerente general, Gerry Lopez, “se trata de ganar con la diversidad”. De hecho, cuando



AMC implementó sus principios bases (*Guiding Principles*), explica Wiedenkiller, “Fue muy intencional la asociación explícita entre Diversidad e Innovación... un principio”. En este sentido, el desarrollo del programa de extensión FOCUS ha sido consistente con la cultura de la empresa y su esfuerzo constante por diferenciar la experiencia de ir al cine y diferencia a AMC de sus competidores.

En los años que siguieron a la implementación del programa FOCUS, AMC llegó a entender que emplear a las personas con discapacidades significaba mucho más que reclutar. Una empresa debe hacer más que lograr que los jóvenes con discapacidad entren por la puerta delantera. Se debe entender y trabajar permanentemente con ellos.

AMC cuestionó las ideas erróneas de sus gerentes y les ayudó a entender los beneficios de contratar a jóvenes con discapacidad en términos de su productividad, su asistencia y la capacidad de mejorar la atención a los clientes. También encontró importante promover esta mirada desde una perspectiva empresarial, ya que la iniciativa influye significativamente en los recursos humanos y los presupuestos. Aunque es demasiado luego para saber el impacto de largo plazo del programa FOCUS en las utilidades y las finanzas, la evidencia anecdotal de los equipos de gestión de los cines indica un resultado positivo en cuanto al espíritu de cuerpo y el compromiso de los empleados, que estadísticamente se asocia a un mejor rendimiento al nivel de cada cine.

Recuadro 5. FOCUS: Una perspectiva de gerente

Los jóvenes con discapacidad que trabajan con FOCUS están teniendo un impacto importante en el Burbank 16, de Los Angeles, una de las ubicaciones más destacadas de AMC.

Hace dos años, la fundación Marriott se acercó al cine, por el tema de su programa puentes entre la escuela y el trabajo (*Bridges from School to Work*), una iniciativa que evalúa a las personas jóvenes en situación de discapacidad para el empleo.

“En AMC escribimos Diversidad con mayúscula”, dice Jeff Zarrillo, gerente general del Burbank 16. “En el mundo de AMC, la diversidad es muy importante”, agrega. “Cada vez que expandes la diversidad logras que tu empresa sea un mejor lugar donde trabajar. Sientes un mayor sentido de tí mismo, de la comunidad, y del trabajo en equipo”.

Burbank 16 es el cine más grande de AMC en la costa pacífica, con 16 pantallas y 1,7 millones de clientes al año. En los últimos dos años han contratado a cinco jóvenes con discapacidad, quienes siguen manejando bien sus trabajos, dice él. Sus responsabilidades incluyen recibir las entradas en la taquilla, trabajar en los puestos de refrescos, limpiar el auditorio, mantener equipados los baños y saludar a los clientes.

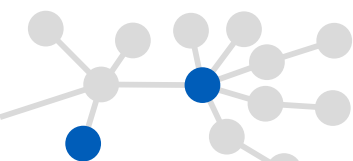
“Pero los desafíos persisten”, dice Zarrillo. Requieren de entrenamiento adicional para que los jóvenes con discapacidad se adapten a sus trabajos y a veces requieren de entrenamiento personal. En el programa puentes (*Bridges*) de Marriott, antes de siquiera comenzar el proceso de entrevista, cada candidato recibe un orientador laboral que le prepara para el proceso de la entrevista y sus responsabilidades laborales. El orientador ayuda al candidato hasta que él o ella se encuentre cómodo en su nuevo puesto. Zarrillo considera este un beneficio adicional de trabajar con un socio como *Bridges*.

Durante el proceso de entrevistas, Zarrillo se asegura que los candidatos entiendan las exigencias de su trabajo. “Si entienden temas tales como las horas que deberán estar de pie y las temperaturas”, observa Zarrillo. “Queremos estar seguros de que no habrá un problema con una iluminación intensa o estar de pie durante largos períodos. Les llevamos a ver los asientos y nos aseguramos que puedan caminar en lugares con baja iluminación. Siempre buscamos explicar cualquier barrera que podrán enfrentar”, dice él.

En general, AMC ve una oportunidad de negocios en los números, tanto para sus clientes como para su fuerza de trabajo diversa. Más de uno de cada cinco estadounidenses tiene una discapacidad y menos del 20 por ciento se encuentra empleado. Uno en cada 88 niños nace con autismo y el 92 por ciento de los consumidores tiene una visión más positiva de las empresas que contratan a las personas con discapacidades que las empresas que no lo hacen. Además, ya que las personas discapacitadas contratadas a través del programa FOCUS han sobrepasado todas las expectativas, y considerando que las personas con discapacidades y sus redes representan un billón de dólares, el caso a favor de su inclusión desde la perspectiva empresarial queda claro.

En cuanto a los costos, “Un programa como este es más fácil de lo que piensas, más barato de lo que piensas, y agrega mucho más valor de lo que jamás imaginaste”, dice Wiedenkiller. De hecho, la mayoría de los costos duros de crear el programa fueron financiados por las agencias colaboradoras. La inversión de AMC involucró principalmente el tiempo y la capacitación durante la fase de inicio, con una asignación de recursos permanentes bastante mínima.

En palabras de Wiedenkiller: “FOCUS ha sido un buen negocio. Ha mejorado lo que hacemos. Todos queremos sentir que lo que hacemos es significativo, y sentimos esto”. Al parecer, los clientes de AMC están de acuerdo. Wiedenkiller ha recibido docenas de



cartas positivas de sus visitas, quienes se han fijado en los esfuerzos de AMC de emplear personas jóvenes en situación de discapacidad y los gerentes generales informan de cientos de comentarios positivos de parte de los que ocupan sus cines.

La cultura de trabajo de AMC está muy enfocada al trabajo en equipo, dice él. “Si hablas con los miembros de nuestros equipos, hablarían de individuos y no mencionarían ninguna discapacidad”.

Logros e impactos

Las cifras y los testimonios demuestran el impacto del programa FOCUS en las personas jóvenes en situación de discapacidad al brindarles la oportunidad de un trabajo, de formar parte de un equipo, y de interactuar con el público en un ambiente que acoge la diversidad de más de 800 personas con discapacidades.

Más allá de darles una oportunidad, es un gran alivio para los familiares y las amistades de estos jóvenes adultos saber que sus hijos, parientes o amigos podrán tener una vida más completa, más segura, que incluye un empleo y todos sus beneficios.

Al nivel comunitario, el programa FOCUS se ha hecho muy reconocido, en la medida que se fueron difundiendo las noticias de sus impactos y éxitos. Vecinos, amistades han sabido del programa y han buscado cómo integrar a sus hijos y conocidos.

Dentro de la empresa, FOCUS ha tenido un impacto significativo en cómo se maneja el negocio, para los clientes y para la cultura corporativa. Como ya se mencionó, las medidas que se han implementado para adaptarse a los contratados FOCUS, como las de diseño universal y la adaptación de los procedimientos han beneficiado a todos. “Ha ayudado a cambiar la cultura de la empresa”, observa Wiedenkeller. “FOCUS llegó en un momento en que la empresa estaba avanzando con pasos largos en temas de diversidad y agregó combustible al fuego. Creo que el programa FOCUS y el de las películas amistosas ayudó a reforzar la diversidad y las diferencias son buenas”.

Cualquier negocio que interactúa con el público, como lo hace AMC, necesita saber del impacto en el cliente. En las palabras del gerente de un cine, “Nuestros convidados realmente celebran el hecho de que contratamos a personas con discapacidades ... como resultado, recibimos un muy buen retorno”. Gerentes superiores informan que esta es una buena manera de interactuar con la comunidad, al mismo tiempo que se accede a una fuente confiable y subdesarrollada de recursos humanos.

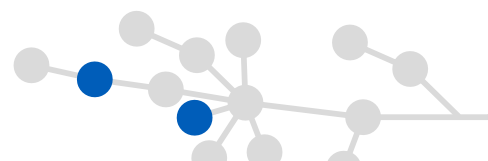
El programa FOCUS está llamando la atención al nivel nacional, y AMC está recibiendo premios de instituciones locales y estatales por su trabajo pionero, además del reconocimiento de una importante red estadounidense de liderazgo en el negocio (*Business Leadership Network*). Wiedenkeller ha presentado el programa FOCUS en congresos locales y estatales para demostrar cómo la inclusión es buena para el negocio. Lo llama, “estar bien, haciendo el bien (*doing well by doing good*)”.

Lecciones y consejos

Aunque toda empresa debe evaluar lo que quiere hacer, cuánto tiempo y dinero costaría, y qué tipo de mano de obra está disponible en su comunidad antes de comenzar con un plan, Wiedenkeller aconseja, “No tener miedo de comenzar un programa como este. Siempre hay un temor asociado con este tipo de programa, a hacerlo mal o terminar en algún tipo de litigación. Deben recordar que esta es una colaboración y un proceso. No existe ninguna receta secreta”.

Con base en estas experiencias, AMC recomienda considerar principalmente los siguientes puntos, en el caso de las empresas que quieran comenzar y promocionar un programa similar:

- **Asegurar el apoyo de líderes dentro de la empresa.** Un programa para contratar a jóvenes con discapacidad no rendirá si los gerentes superiores no apoyan activamente. También es importante entender que los gerentes generales individuales podrán cumplir mejor si tienen cierta autonomía para la gestión al nivel de filial o local.
- **Colaborar con organizaciones externas.** No se pueden lograr estos cambios en forma autónoma. Cualquier empresa que asume este desafío requiere el apoyo de organizaciones confiables, incluyendo las asociaciones que trabajan con temas de discapacidad y las organizaciones comprometidas con estos temas. “Las organizaciones con las cuales has tenido una buena relación previa o para las cuales tienes buenas referencias de personas confiables son las correctas para trabajar en este tipo de proyecto”, dice Wiedenkeller. En el caso de AMC, fue la sociedad para el autismo (*Autism Society*) que



tenía las mismas metas que las del gigante del cine y, en la medida que el programa se desarrolló, se agregaron otras organizaciones. Advierte, sin embargo, “debes estar dispuesto a decir que no. Lamentablemente, existe tanta necesidad allí afuera que algunos representantes pueden ser demasiado vehementes... y simplemente no puedes tener una relación con todos los grupos que entregan servicios”. En Estados Unidos, de 26 millones de personas discapacitadas solo cinco millones tienen empleo. “Esto significa que muchos grupos están muy necesitados de buenos empleadores y sus llamadas te pueden sobrepasar”, agrega.

- **Comenzar pequeño.** El programa FOCUS partió en un solo cine antes de expandir a otros, y luego pasar a una implementación nacional. AMC indica que esto tuvo buen efecto, ya que después del éxito en un cine, otros se interesaron en replicar la iniciativa.
- **Pensar en el largo plazo y no solo en el reclutamiento, aconseja Wiedenkeller.** Es importante pensar en políticas permanentes, sistemas de gestión, evaluaciones salariales, sistemas disciplinarios, prácticas de despido, entre otros. La empresa debe cuestionar cada propuesta que tiene acerca de sus empleos, cómo se estructuran, qué debe hacerse. “Un programa como este te obliga a cuestionar todos esos paradigmas”, dice. “Debes ser flexible. Estar dispuesto a dar un paso hacia atrás y preguntar: ‘¿Por qué hacerlo así? ¿Por qué no así?’”
- **Establecer estándares altos.** Es vital tener mucha claridad en cuanto a las expectativas de apoyo en el trabajo de parte de preparadores laborales y exigir responsabilidad en el cumplimiento con esos estándares.
- **Promover desde la perspectiva empresarial.** Keith Wiedenkeller de AMC observa que “se debe asegurar que realmente es bueno para el negocio y no solo para sentirse bien. El argumento desde la perspectiva empresarial para contratar a las personas con discapacidades es muy fuerte, pero debes ser capaz de argumentarlo efectivamente. Cada persona de negocios quiere saber, ¿qué beneficios tendrá para mí? Si no puedes responder, no tienes la argumentación suficiente desde la perspectiva del negocio”.

Próximos pasos

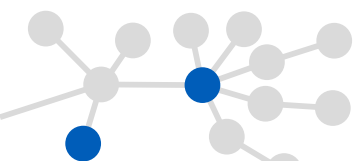
AMC siempre está buscando formas de mejorar a FOCUS. Recientemente mejoró la capacitación al nivel de cines para sus gerentes y equipos. Los próximos pasos son evaluar qué tal han funcionado estos ajustes antes de seguir avanzando.

Tal como indicó el gerente anterior, Dan Glennon, se enriquece tanto el presente como el futuro al contratar a las personas con discapacidades: “En términos de la discapacidad y la diversidad, la ventaja de FOCUS AMC, y de agregar más asociados con discapacidades, ha ayudado a avanzar operativamente, profundizar compromisos y asegurar el éxito futuro”.

“Seguiremos haciendo crecer el programa. Es bueno para el negocio y todos los involucrados”, dice Wiedenkeller. “Estamos más que felices de compartir los aprendizajes claves con otras organizaciones”.

Contacto

Sitio web: www.amctheatres.com/corporate/diversity-inclusion



DELTA HOLDING – En Serbia, desarrollo sustentable a través de actividades innovadoras de RSE

Introducción

La fundación Delta, creada en Serbia el 2007 por *Delta Holding*, ha colaborado con la comunidad para cambiar la vida de las personas jóvenes en situación de discapacidad. Al principio las iniciativas enfocaban la rehabilitación vocacional, la protección social, la educación, la cultura y la salud, con una meta final de inclusión social y el empleo de las personas con discapacidades en la empresa. Desde entonces, la fundación ha afinado su enfoque y está contenta de presentar dos nuevas iniciativas RSE: una colaboración para el entrenamiento práctico con el liceo comercial *Trade High School*, que comenzó en septiembre de 2013, y un centro para la inclusión, la innovación y la integración (*Centre for Inclusion, Innovation and Integration*), que comenzó en noviembre de 2013, ambos en Belgrado.

Delta Holding pone el énfasis en la educación y la capacitación especializada con la cual apoya el desarrollo de las habilidades necesarias para que las personas con discapacidades físicas e intelectuales puedan ser empleadas e involucradas en la comunidad. Durante el año académico 2013, la fundación Delta apoyó la capacitación de tres jóvenes con discapacidades intelectuales en un programa piloto en el liceo comercial *Trade High School*, y anticipaba diez participantes para el año académico 2014–2015. El recién creado centro para la inclusión, innovación e integración fue el resultado de una colaboración exitosa con el foro de personas jóvenes con discapacidades, una organización sin fines de lucro que se dedica a mejorar la inclusión de grupos marginalizados en la sociedad civil.

Buena práctica

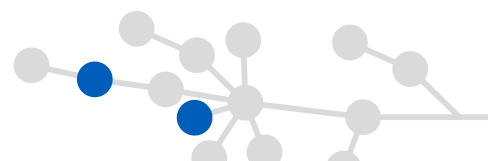
Al colaborar con asociaciones de personas con discapacidad y organizaciones no gubernamentales, la fundación Delta busca crear un ambiente laboral que incluya a las personas con discapacidad. Su apoyo se concretiza a través de la preselección de participantes y un apoyo a su educación y posterior colocación en un empleo. Más allá de lograr un trabajo bien pagado, Delta también ayuda a las personas con discapacidad a involucrarse en actividades sociales regulares y la comunidad.

Cómo comenzaron

Desde que se estableció la fundación Delta, la empresa ha desarrollado y mejorado iniciativas existentes al mismo tiempo que ha comenzado con algunas nuevas. La idea inicial de colaborar con el instituto (*Institution for People with Disabilities*) surgió de una iniciativa simple en el cual personas con discapacidades estaban reciclando cajas usadas para crear un negocio sustentable, para el cual contaron con el apoyo técnico de miembros del *holding* Delta. A través de esta cooperación, *Delta Holding* empleó a estas personas al comprar los productos de cartón que producían para sus propias necesidades.

La primera iniciativa de apoyo a personas jóvenes con discapacidad de la fundación Delta era para despertar mayor conciencia de las discapacidades (*Disabilities Awareness Programme*): era un programa de rehabilitación vocacional que funcionó entre el 2008 y el 2009, antes de entrar en vigencia la ley relacionada con el empleo de personas con discapacidad (*Law on Employment and Vocational Rehabilitation of Disabled Persons*)¹ en el 2010. Este programa buscó apoyar a la educación, la inclusión social y el empleo dentro de *Delta Holding*. Al darse cuenta de que estas iniciativas RSE no solo eran una oportunidad para la empresa, sino crucial para las personas jóvenes con discapacidad, la fundación Delta los expandió a través de colaboraciones locales en Belgrado.

1. Esta Ley, sobre el empleo y la rehabilitación vocacional de las personas con discapacidad, entró en vigencia en mayo 2010, estableciendo cuotas para el empleo de personas con discapacidades en Serbia. Cubre a todos los empleadores en Serbia y, según su Artículo 24, las empresas con 20 a 49 empleados deben tener por lo menos un empleado discapacitado; las de entre 50 y 99, dos; y las de 100 o más, un empleado discapacitado para cada 50 empleados.



Al hablar de sus nuevas iniciativas, Nadica Milanovi, gerente de proyectos con la fundación Delta destacó su significado. “Tener cualquier discapacidad, especialmente intelectual, es un desafío mayor para los jóvenes en Serbia porque existe muy poco apoyo para ellos”. La fundación Delta se ha comprometido a apoyar este grupo vulnerable y cuenta con un gerente de RSE como miembro del equipo, quien, junto con el departamento de recursos humanos, asegura la realización de este importante programa.

Recuadro 6. Testimonios de un supervisor y un participante

Nebojsa Milovac, Asistente de Logística (mentor): “Los estudiantes tienen el mismo trabajo que los otros empleados y trabajan tres días a la semana, seis horas al día. Hicieron la transición al ambiente laboral muy bien y tienen buena comunicación con sus colegas. Su trabajo es imposible de distinguir del de los otros empleados, y en algunos casos son más meticulosos que sus pares. Completan sus tareas con una precisión de un 100 por ciento. Pensamos reclutarles al final de la capacitación: estos nuevos empleados siempre son bienvenidos”.

Stefan Jovanovic, Estudiante: “No tenemos la oportunidad de aprender estas cosas en la escuela. Los mentores nos enseñan cómo trabajar y cómo superar los obstáculos. Me gustaría trabajar aquí después del entrenamiento y recomendaría este programa a todos mis compañeros de estudios”.

Iniciativa de capacitación práctica con el liceo vocacional

El programa piloto de colaboración con el liceo vocacional *Trade High School* en Belgrado comenzó en septiembre 2013, y su meta era mejorar el empleo y la inclusión social de los jóvenes con discapacidades intelectuales, entre 16 y 19 años de edad. Actualmente, la fundación Delta brinda un apoyo práctico de entrenamiento a tres estudiantes, junto con un mentor (empleado de Delta) y un profesor (empleado del liceo).

Los estudiantes cuentan con un instructor práctico, quien les ayuda y supervisa su educación, además de apoyarles en la motivación. *Delta Holding* también les asigna mentores a los estudiantes, quienes proporcionan un apoyo adicional. Al completar la capacitación, los egresados reciben ayuda para ubicarse en un trabajo en puestos relacionados con el embalaje y otras tareas de bodegaje.

El programa educativo dura entre uno y cuatro años, según las necesidades y circunstancias particulares de cada estudiante. Profesores de diversas experiencias profesionales brindan la instrucción y el entrenamiento vocacional. Funcionarios y terapeutas adicionales ofrecen un apoyo adicional.

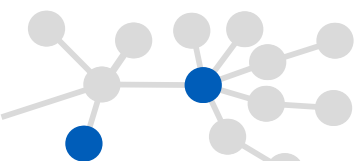
Centro para la Inclusión, Innovación e Integración

Este emprendimiento más reciente surgió a través de una colaboración con el Foro de personas con discapacidad, una organización sin fines de lucro con la cual Delta ha colaborado desde 2008. La fundación Delta entrega un apoyo financiero al Centro para que sea accesible a las personas con discapacidad. Sin este apoyo, el Centro no podría seguir.

El Centro apunta a servir a todos los individuos con discapacidades físicas, particularmente a los jóvenes. Se basa la capacitación en las necesidades de la empresa y se ofrece a través de una programación definida. El Centro entrega las capacidades logísticas y operativas a toda organización que las requiere. Estos servicios se proporcionan gratis a las personas con discapacidades e incluyen asistencia legal, servicios voluntarios, información útil en la vida cotidiana, y asistencia en el trabajo y la búsqueda de empleo.

El Centro también ofrece una plataforma informativa en formato web, que reúne toda las actividades en la lista para que las personas con discapacidades puedan adquirir toda la información necesaria acerca de las oportunidades y derechos asociados al empleo, como la protección social y los servicios locales. A través de la plataforma en línea, las personas con discapacidades pueden consultar a los expertos del Centro acerca de temas sociales o económicos, y acceder a información sobre los diferentes servicios para la inclusión comunitaria.

Las actividades ofrecidas por el Centro incluyen la organización de diversas capacitaciones, talleres y seminarios para reforzar directamente la capacidad de organizaciones e individuos. También dentro del mandato del Centro está la provisión de espacios para el trabajo colaborativo y servicios virtuales de oficina para toda organización e individuo con estas necesidades.



Como parte de su colaboración, *Delta Holding* tiene acceso a las instalaciones del Centro y sus recursos, para desarrollar y realizar distintas actividades.

Desafíos y soluciones

Entre los obstáculos mayores al desarrollo de los emprendimientos sociales en Serbia están el bajo nivel de conocimiento de la discapacidad, competencias inadecuadas para el negocio, y la ausencia de mecanismos adecuados de apoyo. La falta de cooperación en el sector empresarial también constituye un desafío importante. Milanovic indica que, si las empresas asumieran la colaboración, el emprendimiento social, y particularmente la responsabilidad social empresarial, podría desarrollarse sustentablemente.

La fundación Delta observa que el mayor problema que enfrentan las personas con discapacidades en Serbia es la falta de acceso a la educación. Aunque la mayoría de estas personas tiene algo de educación primaria, lograr una educación secundaria o postsecundaria es poco común. La fundación Delta observa que es esta falta de educación la que limita las posibilidades de trabajar a puestos en almacenes o en el comercio.

Según los datos de 2013, había unas 19.142 personas con discapacidades y sin empleo, y aproximadamente un tercio había recibido solo una educación primaria. La fundación Delta destaca un dato del Banco Mundial: solo un 13 por ciento de las personas con discapacidades están empleadas, 10 por ciento por ONGs y solo un uno por ciento en el sector privado o público.²

Próximos pasos

Ya que estos programas están en sus fases iniciales aún, la fundación Delta está enfocada en su implementación, para posteriormente evaluar sus resultados. La programación y expansión futura dependerá de su rendimiento y efectividad. En el período que viene, sin embargo, la empresa planea utilizar iniciativas para mejorar los actuales procedimiento para contratar a las personas con discapacidades en la empresa y seguir desarrollando su programas de concientización también.

La empresa ha adoptado la responsabilidad social empresarial como un principio básico de su negocio, y parte de su compromiso con productos y servicios de calidad que incorporen la protección ambiental y buenas relaciones comunitarias. De esta forma, Delta se ha comprometido a mejorar sus proyectos RSE en conjunto con el crecimiento de la empresa. Como resultado, la comunidad de Belgrado reconoce a Delta y la consultan organizaciones, instituciones y otras empresas por sus buenas prácticas en este ámbito. De hecho, *Delta Holding* recibió el premio internacional 2012 “La Discapacidad Importa” (*Disability Matters Award*) por su programa de rehabilitación profesional para las personas con discapacidad.

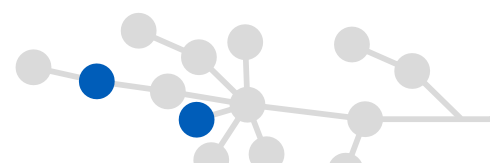
Milanovic manifiesta entusiasmo y energía por los programas recién comenzados, y observa que la fundación Delta espera que estos esfuerzos influirán positivamente en las vidas de estos jóvenes.

Lecciones y consejos

Aunque sus iniciativas están recién partiendo, Delta ya ha aprendido varias lecciones que recomiendan a los que quieren implementar programas similares:

- Establecer buenas relaciones con las partes afectadas (*stakeholders*). Estas relaciones ayudarán a obtener el apoyo necesario para proyectos que son buenos para la empresa y la comunidad.
- Desarrollar colaboraciones basadas en las buenas prácticas con grupos comunitarios y organizaciones no gubernamentales. Las empresas pueden beneficiarse y utilizar recursos adicionales al colaborar en la comunidad.
- Comenzar con algo pequeño, una fase piloto. Cuando se está funcionando con un presupuesto limitado, testear un proyecto con una fase piloto permite optimizar resultados y efectividad antes de comprometer financiamiento y recursos mayores.

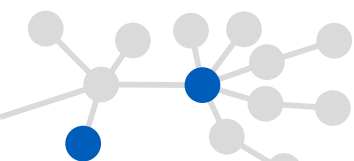
2. Informe especial sobre la discriminación en contra de las personas discapacitadas (disponible en inglés como *Special report on discrimination against people with disability in Serbia, Serbia Commissioner for Protection of Equality*, 2013, <http://bit.ly/WhZdx6> [acceso 8 julio 2014]).



Contacto

Delta Holding sitio web: www.deltaholing.rs

Delta Foundation sitio web: www.deltafondacija.rs



CENTROS DE LLAMADAS EUREKA – En Singapur, con el apoyo de tecnologías asistidas, funcionarios con discapacidad visual rinden más que sus colegas

Introducción

“¿Estás loco?” preguntó un joven ciego, cuando se le ofrecieron un trabajo como agente en un nuevo centro de llamadas. “¡Ni siquiera puedo ver la pantalla del computador!” El dueño del centro de llamadas Eureka en Singapur no estaba loco, sino inspirado en la idea de una oportunidad. Su intención era contratar a personas con discapacidad visual para trabajar codo a codo con agentes sin discapacidades. Esto parecía una buena idea en el momento, hasta que todos los trabajadores sin discapacidades renunciaron porque no podían mantener el ritmo de sus colegas. Con este resultado, el dueño no sólo adaptó el centro de llamadas para gestionarse enteramente con funcionarios discapacitados, sino además lo expandió para que otras personas con discapacidades, particularmente discapacidad visual, puedan lograr las habilidades necesarias para ser contratadas.

Buena práctica

Adaptar las prácticas del negocio para que pueden ser manejados por personas con discapacidad visual.

“Siempre sentí que si no le das trabajo a la gente, realmente no son miembros plenos de la sociedad. No pueden participar. No tienen las amistades que se forman en el trabajo y no tiene ingresos.”

Alvin Nathan, fundador, Sistemas de centros de llamadas Eureka Pte Ltd.

Cómo comenzaron

En 2003, Alvin Nathan creó el centro de llamadas Eureka para gestionar las citas de clientes buscando servicios de planificación financiera en Singapur. Era una iniciativa nueva y un cambio para la empresa de servicios financieros que él administraba.

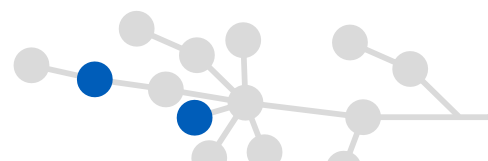
Luego, en 2008, frente al desafío de tasas de rotación altas entre sus funcionarios, y guiado por su sentido de responsabilidad social empresarial, Nathan inició un nuevo modelo de negocios para el centro de llamadas. Al entender que las personas con discapacidades experimentan desafíos únicos en sus esfuerzos por encontrar empleo significativo, hizo una pausa en sus operaciones para reinventar un centro de llamadas capaz de ser operado por los empleados con discapacidad visual.

En términos prácticos, esto significó crear un nuevo sistema que permitiría a las personas con discapacidad visual recibir y realizar llamadas y programar citas para los planificadores financieros. Nathan y su gerente de tecnología de la información se acercaron a programadores de Filipinas para ayuda con este innovador proyecto. Nunca habían emprendido un proyecto de esta naturaleza, pero de todas maneras los programadores eventualmente adaptaron el sistema Eureka, al crear teclas directas y respuestas preparadas. Aplicaron estos cambios al sistema durante los cuatro meses que estuvo cerrado.

Aunque todavía no tiene un dotación completa, Eureka ahora tienen la capacidad de emplear a 50 agentes en el centro de llamadas y ofrece soluciones llave en mano para operaciones de llamadas salientes como una actividad principal del negocio. Desde 2009, Eureka ha trabajado con escuelas de educación especial y organizaciones voluntarias de bienestar para proporcionar oportunidades de empleo y capacitación en el trabajo a las personas con discapacidad. Además, Eureka es uno de dos centros de capacitación e inclusión en Singapur que entrena y ubica a las personas con discapacidad visual con empleadores socios en la industria de centros de llamadas.

Al recordar su decisión de crear un negocio comercialmente viable que empleaba a personas con discapacidades visuales, Nathan explicó, “Conocía a gente que trataba de encontrarle trabajo a las personas con discapacidades; me pareció que algo basado en la caridad no sería sustentable. Puedes despertar esperanzas en la gente, pero luego de unos pocos meses, tendrías que cerrar, y esto era lo último que yo quería.”

Alvin Nathan, fundador, Sistemas de centros de llamadas Eureka Pte Ltda.



Planificación

Al cerrar Eureka para realizar los cambios operacionales, Nathan y sus dos gerentes comenzaron a visitar a varias organizaciones en Singapur que trabajaban con personas con discapacidad visual. A través de estas visitas, el equipo observó varios intentos por lograr soluciones. Incluían sistemas que magnificaban las pantallas, efectivos para las personas con visión limitada. También supieron de sintetizadores computarizados de voz y lectores de pantalla. El equipo decidió no usar sintetizadores de voz, sin embargo, puesto que encontraron demasiado fácil malinterpretar las palabras, especialmente en chino.

Luego comenzaron a investigar otras tecnologías disponibles. Los costos de algunos fueron tan altos que no eran financieramente viables, aunque también encontraron programas de código abierto. Apple y Microsoft usaban servicios para la accesibilidad y finalmente el equipo pagó las licencias para otros programas necesarios. “Microsoft apoya mucho a las personas con discapacidad visual”, dice Nathan. “Nos dieron acceso a programas en desarrollo que nos ayudaron al principio”.

Una vez que Eureka obtuvo los programas necesarios para acomodar a cualquier nivel de discapacidad visual, tuvieron que integrarlos en el centro de llamadas. Al conocer a un programador filipino en un congreso regional, quien se especializaba en la programación para centros de llamadas, Nathan concluyó que podrían hacer los ajustes necesarios.

Después de mucho experimentar, diseñaron teclas de acceso directo, basadas en las respuestas más comunes en los centros de llamadas: sin respuesta, el cliente no se interesa, el cliente no quiere que le llamen, etc. En total, se crearon nueve teclas de acceso directo para las respuestas más probables.

En el tercer mes del período de desarrollo, los voluntarios con discapacidad visual, quienes consideraban trabajar a tiempo completo, fueron convocados para probar el nuevo sistema durante dos semanas. Sus comentarios fueron grabados y los ajustes realizados. Estos incluyeron un rediseño del interfaz con los usuarios para simplificar la navegación para personas con discapacidad visual. Sam Acosta, el gerente TIC de Eureka, recordó, “Hicimos muchas pruebas y cometimos muchos errores. Tomó mucho tiempo. No diría que fue muy difícil, pero sí fue un proceso largo. A veces, nos tapábamos los ojos para imaginar como alguien ciego usaría el sistema”.

En su conjunto, la programación y los ajustes incluyeron:

- reprogramación del interfaz con los usuarios,
- teclas de acceso directo y rápido,
- incorporación de un lector de pantalla y un sintetizador para personas completamente ciegas,
- magnificadores de pantalla y monitores de alto contraste, y monitores de 22 pulgadas de ancho,
- permitir el trabajo en el hogar, con monitoreo en tiempo real.

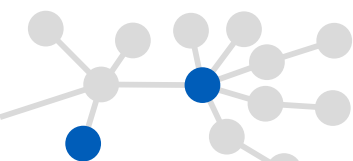
Buscar y seleccionar candidatos para los trabajos

En el diario se anunciaban los trabajos para personas sin discapacidad, una estrategia no viable para las personas con discapacidad. “No teníamos ninguna política acerca de la contratación de personas discapacitadas”, dijo Charis Low, gerente del centro de llamadas Eureka. Low visitó a varias organizaciones en Singapur que trabajaban con personas con discapacidad visual, incluyendo asistentes sociales y hasta hospitales, en su búsqueda de empleados con discapacidades para estas oportunidades. “Dejé folletos en estas organizaciones y con los asistentes sociales”, explicó. También tuvieron varias jornadas de puertas abiertas en la oficina de Eureka, para explicar estos trabajos a los funcionarios de hospitales y servicios de bienestar, en contacto con personas discapacitadas.

Se realizaron las entrevistas iniciales por teléfono. Low quería entender la actitud de cada persona hacia el trabajo y su compromiso con lograr nuevas capacidades. “No vemos la persona, no sabemos qué tipo de discapacidad, ni siquiera la edad o la educación. Hablamos con la persona y la escuchamos. Queremos seleccionar con base en estándares igualitarias y sin prejuicios”.

Las segundas entrevistas fueron presenciales en las oficinas de Eureka para averiguar si los postulantes podían usar las tecnologías asistenciales y cuán accesible les era. “Si se requería una tecnología asistencial adicional que podríamos necesitar, queríamos ver si era posible”, agregó Low.

Para comenzar la nueva operación en abril del 2009, Low contrató a ocho personas con discapacidad y 12 sin. Algunos trabajaban en las oficinas de Eureka y la mitad en su hogar. Actualmente solo queda una persona con discapacidad visual trabajando en su



hogar. Low recordó, “Por sorpresa nuestra, pensamos que muchos quisieran trabajar desde su hogar, como ocurre con muchas personas con discapacidad física y de movilidad, pero no fue así”. Quizás no era tan sorprendente, sin embargo, ya que quedarse en casa significa seguir aislado de la sociedad, que es lo último que querían los candidatos discapacitados.

En la medida que el negocio comenzó a despegar, los agentes sin discapacidades comenzaron a abandonar la empresa, mientras las personas con discapacidad visual seguían, incluso más allá del promedio en los centros de llamadas de dos años. Low explicó, “Las personas con discapacidad visual aprendieron muy rápido, gracias al uso de las teclas de acceso directo y rápidas. Lograron tasas más altas de llamadas que sus pares sin discapacidad, quienes usaban un *mouse* para navegar el interfaz”. La productividad de agentes sin discapacidad alcanzó entre un 50 y un 70 por ciento de lo que lograban los agentes con una discapacidad visual, con las teclas de acceso directo. Uno tras otro, todos los agentes sin discapacidad fueron renunciando. Solo quedó uno.

Low explicó, “Los agentes con discapacidad son puntuales, raramente se ausentan, y totalmente entusiastas con su trabajo”. Dentro de un año, el centro de llamadas Eureka estaba siendo administrado prácticamente entero por funcionarios con discapacidad visual. Su tasa anterior de rotación, de un 40 por ciento, bajó a dos por ciento al año.

Convertirse en un centro de capacitación

Después de un año con su nueva empresa, la red de empleadores empoderadores (*Enabling Employers Network*) de Singapur se acercó a Nathan para pedirle que el centro de llamadas Eureka y sus tecnologías pudiese funcionar como un centro de capacitación. El gobierno apoyaría la iniciativa con financiamiento. Como alguien apasionado por el tema de crearle más oportunidades a los trabajadores con discapacidades, era imposible rechazar esta petición. En julio 2010, Eureka expandió sus operaciones, convirtiéndose en un centro de capacitación e inclusión.

En total desde abril 2009, Eureka ha entrenado a 41 las personas con discapacidad: 19 menores a 30 años. De estas 41 personas, 25 tenían discapacidad visual, y 13 eran menor a 30 años.

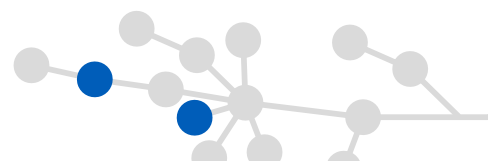
Dentro de dos años de su reinversión de Eureka, “el negocio logró un nivel de éxito mayor que las mejores expectativas”, dijo Nathan. Antes del cambio, la productividad de 10 agentes era 200 citas al mes, por un promedio de 250 llamadas diarios. Desde el cambio, los agentes con discapacidades pueden realizar entre 500 y 550 llamadas diarias y 600 a 800 citas la mes.

El proceso del Centro para la Capacitación y la Integración

1. Se aceptan a personas referidas por organizaciones y a postulantes que llegan sin cita previa.
2. Se realizan entrevistas por teléfono.
3. Se realizan entrevistas cara a cara.
4. Los candidatos potenciales se inscriben en un programa de evaluación y orientación de tres días.
5. En el caso de ser aceptado, el estudiante puede inscribirse para una “práctica” de seis meses.
6. Se monitorea los avances mensuales en un informe.
7. Se realiza una evaluación final después de los seis meses de capacitación.
8. El egresado se propone a los empleadores colaboradores para ubicarlo en un trabajo.

El curso de capacitación

La práctica del centro de llamadas involucra a entre cinco y ocho personas, durante seis meses. Se mantiene pequeño el grupo, para enfocar las capacidades personales. Al principio, un grupo nuevo partía cada seis meses, pero ahora es cada tres meses. Low maneja el reclutamiento, la mayoría del entrenamiento y los materiales. Los agentes con mayor experiencia aportan a través de un programa de “amigotes”.



La capacitación Eureka entrega:

- Un estipendio durante la práctica y un auspicio que cubre el costo del curso.
- Ayuda para encontrar trabajo después de egresado.
- La oportunidad de aprender a ser un profesional de las ventas por teléfono.
- Experiencia práctica en un centro de llamadas.

Eureka planea una expansión aún mayor de su negocio. “Estamos pensando en grande, queremos incluir a más personas con discapacidades. Queremos agregar entre 100-200 lugares. Comenzaremos con las personas discapacitadas visualmente y luego físicamente y quizás luego miraremos a personas con otros tipos de discapacidad”, dijo Low.

Logros e impactos

Al reinventar su empresa, Eureka descubrió varias estrategias que les llevaron a resultados positivos. Encontraron que los elementos que habitualmente se ocupan para aumentar la tasa de retención, como los incentivos monetarios, el reconocimiento, y el avance en la carrera, no tuvieron mucho efecto en sus agentes con discapacidades. Los factores más importantes eran un sentido de pertenencia, de sentirse seguro en un ambiente social entretenido, tanto para el reclutamiento como para la retención. Rápidamente los gerentes de Eureka aprendieron que las vidas sociales de sus empleados mantenían una relación muy cercana a sus vidas laborales. Adaptaron el ambiente laboral, por lo tanto, para incorporar a actividades después de la jornada, como karaoke y máquinas de masaje, meriendas y hasta viajes al extranjero.

Se determinó que los materiales de capacitación eran más efectivos cuando se preparaban en distintos formatos, para permitir que los estudiantes escogieran lo que mejor les funcionaba. Los ejemplos incluyen guiones grabados, guiones blandos usados con un sintetizador de voz, fuentes Arial agrandadas. Juegos para “romper el hielo” también ayudaron a relajar y dar confianza durante las actividades de aprendizaje.

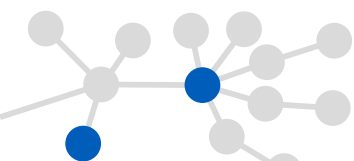
Aunque los dispositivos de apoyo permiten a los vendedores por teléfono realizar 100 por ciento más llamadas que sus pares sin discapacidad, la tecnología de todas maneras requiere de mayor simplificación, para ser más efectivo y fácil de usar. Al simplificar el sistema, Eureka mejoró la eficiencia de su mercado entre ambos tipos de agentes en un 90 por ciento.

La tecnología pudo simplificar y condensar muchos procesos manuales como, por ejemplo, reducir el proceso de llamar a tres pasos con el sistema de teclas directas y rápidas.

Lecciones y consejos

Para las empresas interesadas en duplicar o adaptar esta iniciativa, Eureka recomienda considerar los siguientes puntos:

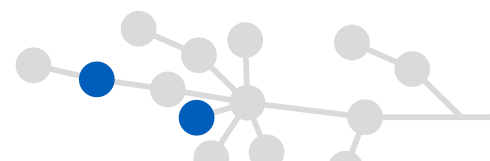
- **Base de igualdad.** Las expectativas para la capacitación y los estándares para los indicadores clave de rendimiento (ICRs) no deben reducirse para las personas con discapacidades. La capacitación y la selección debe enfocarse en el logro de mayor productividad y en cumplir con los ICRs. La experiencia demuestra que las personas con discapacidades eventualmente aprenden a funcionar al mismo nivel de productividad, o incluso un nivel mayor que las personas sin discapacidad.
- **Ánimo.** Muchas personas con discapacidades prescinden de los beneficios de una experiencia laboral anterior. A veces, como resultado, sufren de baja confianza y autoestima, y se benefician mucho de un ambiente alentador. Todos los gerentes y supervisores deben entender las necesidades y restricciones de las personas y la importancia de alentarles para optimizar el rendimiento de todo el equipo.
- **Innovar y adaptar.** Las discapacidades varían. Entre las personas discapacitadas visualmente, alguien puede ser totalmente ciego, otro tener visión de túnel, mientras otro puede ver solo fuentes grandes en amarillo sobre un fondo negro de contraste. Entre las personas con discapacidades físicas, están los usuarios de sillas de ruedas y otros que pueden utilizar solo un dedo de una mano. Las empresas deben estar dispuestas a invertir en tecnologías que son esenciales para “nivelar la cancha”, en relación a la productividad de las personas con discapacidades.



- **Diseño inclusivo.** Cuando se están desarrollando las aplicaciones para las personas con discapacidades, es mejor involucrarlas desde el principio en cualquier proyecto. Harán sugerencias mejores que cualquier otra persona, que solo puede imaginar cómo sería estar en su lugar.
- **Diseño de la oficina.** Asegurar la seguridad y la comodidad de todos los funcionarios con discapacidades. El área de trabajo debe ser seguro y cerca de una salida de emergencia. Debe haber un lugar de encuentro y sus empleados con discapacidades deben contar con el apoyo de un colega sin discapacidad para ayudarles durante una evacuación. No pueden haber cables sueltos colgando del cielo o en el piso. No se debe cambiar el diseño o los arreglos de los muebles sin informar a todo miembro del equipo con discapacidad. No se debe dejar las puertas abiertas a medias. Los funcionarios y directivos deben ser conscientes del espacio que se requiere para una silla de ruedas.
- **Preparación de los funcionarios sin discapacidades.** Es necesario orientar a los otros funcionarios a incluir y darle la bienvenida a nuevos funcionarios con discapacidades. Se deben comunicar los planes de mejorar la inclusión a todos los empleados de la empresa. Algunos aprendizajes con discapacidades pueden tener una curva de aprendizaje más larga y los gerentes deben estar dispuestos a entregarles más tiempo y paciencia durante su entrenamiento. Asegurar que empleados sin discapacidades, quienes trabajarán de cerca con alguien con discapacidad, asistir a un curso acerca de cómo trabajar con gente con discapacidades específicas puede ayudar mucho.
- **Reclutamiento.** Se deben buscar canales diversos para llegar las personas con discapacidades, tales como organizaciones de voluntarias, hospitales y escuelas.

Contacto

Sitio web: www.eurekaccs.com



MARRIOTT – En Estados Unidos, hacer puente entre la escuela y el trabajo

Introducción

Durante más de 20 años el programa “Puentes” entre la escuela y el trabajo (*Bridges from School to Work*) ha involucrado a las empresas para que apoyen el empleo de personas jóvenes en situación de discapacidad. Creado por la Fundación Marriott en 1989, “Puentes” ha facilitado la colocación de más de 13.000 de personas en empleos competitivos con unos 3.800 empleadores en Estados Unidos. El camino para lograr estos resultados ha sido complejo pero rico en lecciones.

“Al final del día, (Puentes) crea oportunidades para individuos, sean estos gerentes, trabajadores de línea o personas jóvenes en situación de discapacidad para que tengan una experiencia de primera mano el uno con el otro. He allí el cambio real que ocurre, ya que los estereotipos y los temores sin fundamento evaporan y las personas comienzan a verse simplemente como personas con mucho que ofrecer.”

Mark Donovan, vice Presidente, Fundación Marriott para las Personas con Discapacidades (The Marriott Foundation for People with Disabilities)

Buena práctica

Los componentes y las prácticas del programa “Puentes” han evolucionado a lo largo de los años, pero dos principios clave siguen vigentes:

- **Puentes es un programa liderado por el empleador/empresa; las prioridades y necesidades del empleador siempre tendrán la prioridad.** La misión de Puentes es fomentar oportunidades de empleo para personas jóvenes en situación de discapacidad y la única forma efectiva de lograrlo es respondiendo a las necesidades de negocio del empleador. Las relaciones de empleo que no responden a estas necesidades casi siempre fracasan.
- **Las relaciones laborales exitosas siempre se construyen con base en las capacidades y no las discapacidades.** Los empleadores no contratan a las personas por lo que no pueden hacer; para que los jóvenes puedan competir exitosamente en el mercado laboral deben liderar con lo que pueden ofrecer: sus capacidades, intereses y experiencia.

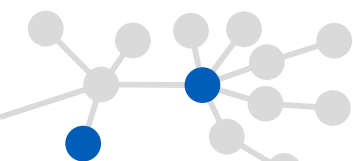
Cómo comenzaron

Más de 250.000 personas jóvenes en situación de discapacidad salen de la educación especial en Estados Unidos cada año y la mayoría con pocas probabilidades de empleo. Al mismo tiempo, las empresas siempre han dicho que encontrar y retener empleados de calidad es una de sus primeras prioridades y una de las más difíciles de lograr. Reunir estas dos partes en una relación de empleo mutuamente beneficiosa ofrecería, por lo tanto, mucho potencial.

En 1989, la familia Marriott (conocido por su rol global en la industria de la hotelería) estableció la Fundación Marriott para las personas en situación de discapacidad (MFPD) con la misión de mejorar las oportunidades de empleo para estas personas. La Corporación Marriott había tenido mucho éxito con la contratación de estas personas y se creía que la Fundación podría servir para compartir estas lecciones con una comunidad empresarial mayor, al mismo tiempo que se podría aportar a un futuro mejor para estos jóvenes. Utilizando insumos recogidos en grupos de reflexión (*focus groups*) con las partes interesadas (*stakeholders*), la participación de líderes de este tema de todo el país, y una investigación de las mejores prácticas, la Fundación desarrolló el programa Puentes, para cumplir con su misión.

Puentes supone que las personas con discapacidades pueden convertirse en empleados con habilidades, y que las probabilidades de éxito aumentan si se consideran varios factores clave, descritos a continuación. Cada componente del programa, como opera actualmente, fue diseñado para responder a uno o más de estos factores.

- Tanto el individuo como el empleador debe estar preparado, y con un compromiso pleno, para que funcione la relación laboral.
- El calce entre el trabajo y las capacidades, los intereses y la experiencia del empleado deben ser preciso y corresponder a las necesidades críticas de trabajo del empleador.
- Un apoyo apropiado es esencial, especialmente al principio de la relación laboral, para cultivarla con éxito.



El piloto de Puentes se realizó en el condado de Montgomery, Maryland a principio de 1990, para luego extenderse a los centros urbanos de Chicago y San Francisco hacia fines del mismo año. El modelo original ofrecía una corta introducción (3 a 6 meses) en la cual los participantes jóvenes recibían entrenamiento con el fin de prepararlos para trabajar, para luego ser ubicados en prácticas que, se esperaba, podrían derivar en empleos permanentes. Este enfoque funcionó positivamente en muchos casos y fue bien efectivo en el corto plazo.

Los resultados de largo plazo, sin embargo, no fueron tan positivos. “Cuando regresamos a ver cómo les iba a los egresados del programa Puentes uno o dos años después de su ubicación en las prácticas, encontramos a muchos exactamente donde partieron, sin empleo”, dice Donovan. Otros desafíos aparecieron también. En muchos lugares de trabajo, la idea de contratar a personas con discapacidades no gustó.

El miedo a lo desconocido y a algunas sospechas relacionadas con los requisitos de la nueva ley sobre discapacidades recién entrada en vigencia, llevaron a algunos empleadores a resistirse. Esta situación empeoró en momentos de menor actividad económica. Además, muchos de los jóvenes participantes enfrentaban desafíos mayores en el terreno socioeconómico por los lugares donde vivían. A menudo estos desafíos iban en contra de la meta de conseguir un trabajo.

La necesidad de lograr fuentes de financiamiento estables y diversos para apoyar la operación continua de Puentes, particularmente en momentos de turbulencia económica, siempre ha sido (y será) una preocupación.

Enfrentar estos desafíos efectivamente ha obligado a la Fundación Marriott a volver a evaluar su trabajo regularmente, para hallar mejores soluciones y fortalecer el modelo.

Próximos pasos

Al aprender de la experiencia y los desafíos experimentados, el programa “Puentes” ha evolucionado hacia un modelo significativamente diferente a lo que fue en 1990. La fase de inducción de los jóvenes ahora dura entre 15–24 en vez de 3–6 meses; los funcionarios están buscando empleos competitivos en vez de prácticas de corto plazo con socios empresariales, y el enfoque no es solo en ubicar la persona, sino en lo que viene después para asegurar su crecimiento vocacional y un éxito de largo aliento en el empleo. Trabajan con personas jóvenes en situación de discapacidad, típicamente entre 17–22 años, y con una comunidad de empleadores que van desde empresas locales hasta corporaciones mayores, Puentes procede por vías paralelas a acercar los dos, en relaciones laborales exitosas.

Con la juventud

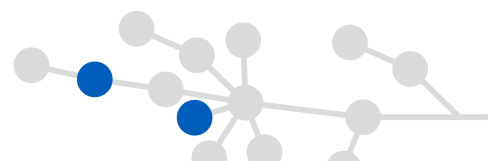
Generalmente el programa recluta a los jóvenes a través del sistema local de educación, complementando esta vía con otras fuentes para llegar a los jóvenes que han abandonado la escuela. Puentes no se fija mucho en las categorías de las personas apoyadas, lo que significa que el tipo de discapacidad y su nivel de gravedad no son consideraciones de importancia. El requisito principal es simplemente que la persona joven demuestre un interés genuino en conseguir un trabajo exitoso.

Una vez inscritas las personas, el equipo de Puentes invierte tiempo en cada nuevo participante para evaluar sus intereses, capacidades y experiencia. Ofrece, además, diversas opciones de entrenamiento pre empleo para entregar conocimientos críticos acerca de cómo buscar y luego retener un trabajo. Típicamente estos conocimientos no son específicos a un trabajo, sino incluyen a muchos de las capacidades “blandas” (confiabilidad, higiene, vestimenta, interacciones sociales apropiadas, etc.) que a menudo son clave para el éxito o fracaso.

El núcleo de la relación programa-participante es un proceso de planificación de la carrera que ayuda a los jóvenes a identificar sus metas vocacionales de largo plazo, definir sus activos y pasivos con relación a estas metas, y desarrollar planes de acción de corto plazo para ayudar a asegurar avances constantes en esta dirección. Cada tres meses se ponen al día durante la experiencia Puentes, para que este proceso genere una guía que evoluciona para el viaje vocacional.

Con los empleadores

Puentes se esfuerza permanentemente por llegar a los empleadores con campañas informativas (*marketing*) sobre lo que ofrece el programa como respuesta a sus necesidades de negocio. Como se mencionó, el programa trabaja para asegurar que los empleadores enfatizan sus necesidades de negocio en vez de la caridad o la simpatía. “Nuestros esfuerzos



por involucrar a los empleadores se basan en el hecho de que podemos ofrecerles postulantes entusiastas, pre evaluados, con los conocimientos necesarios para responder a las necesidades específicas de los empleadores”, dice Donovan.

El equipo luego procede a descubrir lo máximo acerca de los requisitos críticos para los trabajos de un empleador. Al mismo tiempo, exploran y responden a cualquier resistencia o sensibilidad que pueda existir dentro de la organización, desde los gerentes máximos hasta los supervisores de línea y los posibles compañeros de trabajo.

El calce con el empleo y más allá

Lo más importante para el proceso entero es lograr el calce justo entre las necesidades cruciales de un trabajo específico y los intereses y capacidades de la persona. Si el calce es bueno, la relación laboral casi siempre prospera. Si no, el éxito es casi imposible. La experiencia ha demostrado que generalmente la discapacidad en sí tiene poco que ver con los resultados, sean estos positivos o negativos.

Encontrar un empleo es solo el primer paso. Puentes sigue apoyando al empleador y el empleado después, ayudando a profundizar la relación y a incentivar el desarrollo y el crecimiento continuo. El penúltimo objetivo es desarrollar suficiente impulso para que este primer trabajo se convierta en un sendero que permita el avance de cada persona, a lo largo de su vida.

Ahora su supervisor dice: “Patricia es parte integral de nuestro equipo. No solo por como aprendió su trabajo, sino, lo más importante, por la pasión que demuestra por nuestros residentes. Su crecimiento como persona y miembro del equipo ha sido profundo”. Como resultado, hoy Patricia es un empleado altamente valorado, con un trabajo a tiempo completo, con buen sueldo y beneficios completos.

Recuadro 7. La historia de Patricia: Sí, puedo

“Mis compañeros de estudios me decían tonta. Yo sabía que no era tonta”, dice Patricia. Toda su vida le decían “No puedes hacer eso”. Y toda su vida respondía, “Sí, puedo”.

Su madre dice que muy tempranamente se notó que a pesar de sus desafíos cognitivos, la voluntad de Patricia le llevaría a exceder las expectativas.

Cuando se inscribió en Puentes en 2010, Patricia ya había trabajado como voluntaria en la comunidad, pero quería un trabajo “de verdad”. Por supuesto, había alguien que dijo, “No puedes hacer eso”, pero no conocía a Patricia.

Después de un trabajo significativo en sus conocimientos de cómo buscar y retener un empleo, un centro para

jubilados la contrató con una jornada parcial en la cocina. Al principio ella encontró que las exigencias de este trabajo “de verdad” eran agotadoras. Le costó aprender sus nuevos deberes y mantener un equilibrio entre su vida personal y sus responsabilidades en el trabajo.

Pero en unas pocas semanas, Patricia comenzó a sobresalir. Un poco después su esfuerzo y su decisión fueron reconocidos, cuando le dieron responsabilidades y turnos adicionales. Donde más brilló, sin embargo, fue en su trabajo con los residentes, muchos de ellos con alguna etapa de demencia.

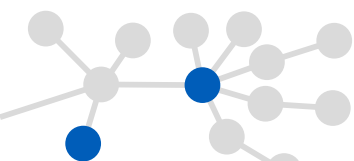
El programa “Puentes” en acción: Un empleado grande

UPS contrata a candidatos Puentes para ayudar a mover encomiendas

La sede de UPS en Baldwin Park, California, ha contratado a participantes del programa Puentes para sus trabajos de inicio durante los últimos 10 años. Al principio, los participantes trabajan como cargadores y descargadores, pero tienen oportunidades para avanzar. Es una de las muchas oficinas UPS que, en su conjunto, han contratado a más de 300 capacitados por Puentes desde el 2000.

La relación ha sido maravillosa para la sede, que maneja hasta 100.000 encomiendas al día. Según el supervisor de recursos humanos, Byron Bravo: “Hemos tenido puros éxitos con nuestras contrataciones por medio de Puentes”, dice.

La relación comienza cuando un funcionario de Puentes refiere a un candidato pre evaluado para una entrevista para un puesto disponible en UPS. Si la combinación funciona para todos, se integra al equipo. Todos los nuevos empleados pasan una semana en el aula UPS para aprender el trabajo y conocer a su mentor asignado. Una vez en el trabajo, los funcionarios de Puentes siguen monitoreando todas las personas involucradas, ofreciendo su apoyo para asegurar un éxito y un crecimiento de largo plazo.



Para algunos, esto no es más que un trabajo con una jornada parcial, pero para muchos pasa a ser su carrera.

Sal Suarez, por ejemplo, se integró a UPS hace más de 15 años. Sal creció en el barrio de East Los Angeles, lleno de traficantes de drogas y pandillas, y en la escuela tuvo que luchar con una significativa discapacidad de aprendizaje. Al reconocer que tanto Puentes como UPS le posibilitaba una vida mejor, Sal partió como un cargador a jornada parcial. Con un esfuerzo tremendo, ya que su discapacidad seguía siendo un desafío mayor, y con el apoyo tanto de Puentes como de su empleador, Sal pudo asumir nuevos puestos y responsabilidades.

Hoy, Sal disfruta de un puesto alto como conductor, con un buen sueldo, sirve en el comité de seguridad, y enseña seguridad ocupacional a otros. Se casó y tiene tres hijos. Según Sal, esta colaboración entre UPS y Puentes funciona por el “compromiso de ambos con el éxito”.

El programa Puentes en acción: Una empresa pequeña

Un productor de cartón recibe a jóvenes con discapacidad

En las afueras de Filadelfia, Pennsylvania, *Union Packaging LLC* es una empresa pequeña que produce recipientes de comida que no dañan al medio ambiente, y exhibe un compromiso fuerte con el cuidado de la comunidad y la diversidad en el trabajo. Inició una colaboración con Puentes hace varios años, y desde entonces ha contratado, entrenado y ubicado a más de 24 jóvenes gracias a este programa. Actualmente, siete jóvenes de Puentes forman parte de una planta de 95 empleados.

“Nuestro negocio crece, con nuevos clientes”, dice Michael Pearson, gerente general y presidente. “En la medida que crece, siempre necesitaremos más gente. El programa Puentes será la fuente de estos nuevos empleados”.

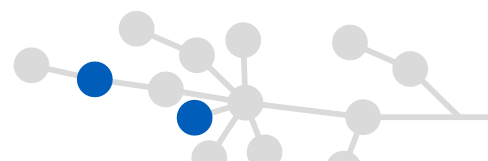
Paradójicamente, esta relación que partió en buena medida por el compromiso social de la empresa, perdura gracias a los beneficios para el negocio. “Los empleados Puentes son dedicados y han ayudado a estabilizar nuestra rotación en los puestos de entrada”. dice Pearson: “Algunos se han ido a trabajos con mejores sueldos. Les hemos brindado un buen punto de partida. Sin duda, es un buen programa. Mejora nuestros resultados finales. Nos ayuda a hacer algo bueno para la sociedad. Puentes es una organización sólida que ha estado en esto durante bastante tiempo y sabe lo que está haciendo”.

Logros e impacto

Más de 20 años después del primer piloto Puentes, el programa ha crecido mucho. Ahora opera en Atlanta, Baltimore, Chicago, Dallas, Los Angeles, el condado de Montgomery (MD), Oakland, Filadelfia, San Francisco y Washington D.C. Cada año apoya a unas 1.000 personas con discapacidad, más de 350 empleadores en varios sectores de la economía, y colabora con cientos de socios distintos, incluyendo agencias para el desarrollo de la fuerza laboral, agencias de rehabilitación vocacional y liceos.

Desde 1990, el programa ha ayudado a más de 18.000 personas jóvenes en situación de discapacidad, ubicando a más de 13.000 en empleos competitivos, con casi 4.000 empleadores distintos. En la medida que el programa ha evolucionado, su enfoque ha tendido a darle prioridad a la retención y el crecimiento laboral de largo aliento. Su experiencia indica que, con un apoyo permanente apropiado, está influyendo positivamente en estos factores.

Los datos preliminares de una colaboración para la investigación con la administración de seguridad social (*Social Security Administration*) indica que los jóvenes que encuentran trabajo a través de Puentes, en su conjunto trabajan más, ganan más, y requieren significativamente menos beneficios de seguro social y seguro para la discapacidad (*Social Security Insurance/Social Security Disability Insurance*) en los años después de dejar el programa, que sus pares que no participaron.



Lecciones y consejos

Puentes ofrece un modelo probado y efectivo para ayudar a las personas jóvenes con discapacidad a integrarse en la fuerza laboral. Una vez empleados en un trabajo productivo, la probabilidad de que seguirán un camino laboral con éxito aumenta. Este programa no necesariamente significa que una empresa quiera construir su propia iniciativa para emplear a más personas con discapacidades. Sin embargo, los ejecutivos de la Fundación ofrecen algunas sugerencias, con base en la experiencia de Puentes, que pueden ser útiles para las empresas deseosas de desarrollar una iniciativa similar.

- **Comenzar pequeño y hacer todo lo posible para asegurar el éxito de los primeros esfuerzos.** Partir con una iniciativa pequeña para desarrollar un programa sustancial requiere partir con credibilidad para convencer a los escépticos que deben apoyar e involucrarse. Esto se posibilita con un éxito temprano. Una vez andando, se pueden estirar las posibilidades, agrandar el esfuerzo y asumir desafíos mayores. Tal expansión necesariamente producirá algunos “fracasos”, pero si la credibilidad del proyecto ya está establecido, no será difícil absorber estas pequeñas derrotas. Si el esfuerzo comienza a fracasar desde el principio, sin embargo, la reacción puede ser: “Este es un proyecto malo, botémoslo!”
- **Asegurar que todos los esfuerzos respondan a las necesidades de negocios del empleador.** Hacer otra cosa es crear una relación laboral con un riesgo considerable de fracasar.
- **Enfocar las capacidades y no las limitaciones de las personas.** Esto es crucial. Los empleadores tienen interés en contratar a personas que pueden cumplir con sus funciones y responder a las necesidades que les ayudarán a lograr las metas de su negocio.
- **Al promover un programa como este es importante cuidarse de no prometer cosas que no se pueden entregar, ya que eso solo lleva a la desilusión y la infelicidad.** Puentes nunca dice que mágicamente las personas jóvenes en situación de discapacidad van a rendir mejor que los otros empleados. Sí sostiene que si se logra un buen calce entre sus capacidades e intereses y los requisitos del trabajo, los participantes ayudarán a la empresa a lograr sus objetivos.

Recuadro 8. Puentes según los números

Dato demográfico de participantess

Género

- 57% hombres
- 43% mujeres

Etnia

- 64% Afroamericano
- 25% Hispano
- 7% Caucásico
- 4% Otro

Tipo de discapacidad

- 67% Discapacidad de aprendizaje específica
- 9% Discapacidad intelectual/del desarrollo
- 8% Discapacidad emocional/conductual
- 8% Discapacidad sensorial
- 3% Discapacidad ortopédica
- 5% Otro

Source: MFPD

Próximos pasos

Ayudar a 1.000 jóvenes al año es admirable y lograr cambios positivos reales en sus vidas también, pero es una escala relativamente modesta comparada con el cuarto de millón de jóvenes que terminan la educación especial en los Estados Unidos cada año. Al acercarse a su aniversario número 25, Puentes está explorando cómo expandirse dentro de los límites de los recursos. Esta exploración toma formas diversas, entre ellas, las colaboraciones con estados específicos para llevar el programa a territorios adicionales, y ofrecer consejos a otras comunidades con interés en realizar esfuerzos similares.

Puentes regularmente presenta su programa al público en todo Estados Unidos y ocasionalmente al resto del mundo. Están abiertos de recibir invitaciones a participar en congresos y foros que enfocan temas relacionados con el empleo de las personas con discapacidades. El equipo de programación tiene mucho interés en apoyar los esfuerzos de otras organizaciones interesadas en este tema crítico.

Contacto

Sitio web Bridges (“puentes”): www.bridgestowork.org

MPHASIS – En India, una política ambiciosa de inclusión

Introducción

Cuando Mphasis (pronunciado como “énfasis”) no pudo encontrar suficientes candidatos calificados para los puestos que tenía para personas con discapacidades, decidió enfrentar directamente las barreras educativas que impiden la competencia de este grupo en el mercado laboral de India. Mphasis se dio cuenta de que si querían tener acceso a una fuente de jóvenes competentes con potencial laboral, tendrían que ayudar a entrenarlos.

Mphasis es una empresa de servicios de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), con sede en Bangalore, India. Desde 2008 colabora con organizaciones para entregarles oportunidades de empleo y de educación a las y los jóvenes con discapacidad. Hasta la mitad de 2013, Mphasis había apoyado el entrenamiento de 225 personas jóvenes en situación de discapacidad, contratando a 176. Con una fuerza de trabajo de 37.000, informan que más de un 0.8 por ciento de sus empleados tienen discapacidades.

La empresa se creó en el 2000, resultado de la fusión entre una consultora estadounidense y una empresa de tecnología de la información y comunicaciones (TIC) en India. En 2008, Hewlett-Packard se convirtió en propietario mayoritario. Mphasis entrega servicios externalizados de aplicaciones y tecnología de infraestructura, además de ayudar a las empresas en la gestión del desarrollo, la inclusión, la administración, y otros servicios de apoyo.

Mphasis se ubica en el séptimo lugar entre las empresas de tecnología de información en el *ranking Fortune 500* para India, y actualmente tiene más de 37 oficinas en 21 países. Su trabajo enfoca las prácticas para la inclusión de personas con discapacidades en India, ya que la mayoría de su fuerza de trabajo está en ese país. Entre sus iniciativas y colaboraciones, Mphasis colabora con el instituto de excelencia, el *Indian Institute of Management, Bangalore*, para inscribir a estudiantes calificados que por casualidad tienen alguna discapacidad.

Mphasis ocupa su programa RSE para enriquecer sus propios servicios al mismo tiempo que ayuda a personas jóvenes con discapacidad a terminar la educación secundaria, encontrar un lugar en instituciones de aprendizaje de reconocida calidad, y posteriormente, apoyarles a competir con éxito en el mercado laboral.

Buena práctica

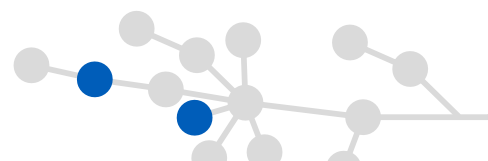
A través de un proceso enfocado de identificación e inclusión, Mphasis ayuda a las y los jóvenes con discapacidad a ubicarse en instituciones postsecundarias y posteriormente a encontrar empleo.

Cómo comenzaron

En el 2007, pocas empresas en India se abrían tanto a la inclusión como Mphasis. Su dotación superior creía que el talento y la competencia existía entre todo tipo de personas. Además, en una encuesta de la fuerza de trabajo, una mayoría de los 8.000 empleados indicó que quería que la empresa diese un paso más allá de la caridad y que contratara a personas con discapacidades. Como consecuencia, contrataron una experta en discapacidad, Meenu Bhambhani, quien había trabajado en el Banco Mundial y tenía experiencia de realizar campañas (*advocacy*), a liderar su programa RSE y ayudar a la empresa a desarrollar su política de inclusión.

Mphasis, sin embargo, se encontró con una realidad estremecedora.

Durante una campaña de reclutamiento para llenar 100 puestos relacionados con la ingeniería de la programación y 200 de administración (*backoffice*), solo pudieron entrevistar a diez postulantes con discapacidades con los requisitos necesarios, quedando solo uno calificado. Para los puestos administrativos, solo siete de las postulaciones recibidas de personas con discapacidades cumplían con los requisitos. Los que no cumplieron tenían debilidades en cuanto a sus habilidades de comprensión, análisis y comunicación, todas esenciales para los trabajos disponibles.



MphasiS se dio cuenta que era necesario actuar para que las personas jóvenes con discapacidades pudiesen realizar su potencial laboral.

Bhambhani considera a esta campaña de reclutamiento como una “experiencia de aprendizaje”. Ya sabía que menos de un dos por ciento de las personas con discapacidades terminan la educación de cualquier tipo en India y que menos de un uno por ciento encuentra trabajo. Bhambhani quería una política que comprometía a la empresa a crear empleos con igualdad de oportunidad, accesibilidad y un nivel de adaptación razonable. Aunque el jefe de recursos humanos quería una meta de un cinco por ciento de la fuerza de trabajo de MphasiS para personas con discapacidades, estaba preocupado de cómo la empresa pudiese cumplir con la política que proponía Bhambhani. Para esto, partió con una iniciativa para atraer a más personas con discapacidades y explorar qué adaptaciones y qué posibilidades de igualdad en el empleo pedían.

Lograr que los postulantes sean empleables y expandir la fuente de egresados

Hasta allí, recuerda Bhambhani, el desafío mayor era cómo MphasiS pudiese encontrar a una fuerza de trabajo capacitada entre las personas con discapacidades. “Existen mucho más personas con discapacidades quienes no han egresado, no están preparados para trabajar, pero que podrían prepararse para ser empleables. Pensamos que sería bueno identificar las barreras que impedían que las personas pudiesen subir sus capacidades sí mismos, preparándose para el trabajo”, dice ella.

Siguió un piloto de capacitación externalizada de tres meses, en Bangalore, para preparar a muchos de los postulantes y lograr que fuesen empleables en puestos de administración. El piloto derivó en entrenamientos similares en ciudades más pequeñas, un programa que hoy se conoce como Proyecto Comunicar (*Project Communicate*). No pasó mucho tiempo, sin embargo y los entrenadores se encontraron sin potenciales estudiantes. “Queríamos entrenar a cada vez más candidatos, pero había cada vez menos disponibles. No podíamos encontrar, puesto que la tasa de abandono de los estudios secundarios de niños con discapacidades es altísimo”, recuerda Bhambhani.

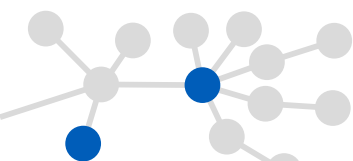
Así, emergieron otros proyectos principalmente para mostrarle al gobierno lo que se podía hacer para apoyar a las personas jóvenes en situación de discapacidad. Un programa piloto “Una escuela para mí” (*Nanagu Shale*) buscó ayudar a niños con discapacidades a cambiar desde una educación segregada hacia una más inclusiva, con la ayuda de adaptaciones, facilitando así su empoderamiento e inclusión en la sociedad principal. En los últimos cuatro años, este programa aumentó la inscripción de niños con discapacidades y fuera de la escuela en escuelas comunes y en centros ya establecidos de preparación para la escuela, que ayudan a las personas jóvenes con discapacidades a dejar la educación en el hogar y cambiarse a la enseñanza regular.

Para ayudar a los estudiantes que lograban egresar del secundario entrar a instituciones postsecundarias, Bhambhani recordó sus experiencias en Estados Unidos, donde logró sus títulos de magíster y de doctorado en desarrollo humano y discapacidad, con una especialización en políticas sociales. Como alguien con movilidad reducida, ella se benefició de una oficina de servicios a los estudiantes con discapacidad, que facilitaba la plena participación de estos estudiantes en la vida universitaria, entregando alojamiento y otras adaptaciones razonables y un apoyo académico.

“Me di cuenta de cuán importante es un sistema de apoyo para un estudiante con discapacidad”, dice Bhambhani. En India no recibió este tipo de apoyo. Así, trabajando con el instituto de excelencia *Institute of Management* en Bangalore, MphasiS ayudó a crear el primer centro de asistencia en un campus universitario, la Oficina de Servicios para la Discapacidad (*Office of Disability Services*).

Próximos pasos

MphasiS ocupó sus fondos RSE y colaboró con ONGs en un trabajo previo con postulantes, quienes se consideraban sin posibilidades de emplear para otorgarles las capacidades requeridas en la empresa. Partieron trabajando con un centro que promueve la diversidad y la igualdad de oportunidades entre personas con y sin discapacidades (*Diversity and Equal Opportunity Centre*) y con una asociación local (*Bangalore Association of People with Disabilities*).



Un piloto de capacitación para el empleo

El piloto resultante comenzó en 2008 e incluyó a 22 de los prepostulantes a posiciones administrativas. La mayoría tenía una discapacidad ortopédica. Durante tres meses, estos aprendices tomaron una serie de cursos de inglés y computación que les preparaba para trabajar en una oficina, además de entrenamiento técnico en *hardware* y *software* informático, redes, y resolución de problemas para lograr ser empleables, con el uso de la externalización de procesos de negocios sin voz (*non-voice business process outsourcing*) y procesos de tecnología de la información.

Las capacitaciones incluían aprender a escribir con el computador, leer y comprender en inglés y capacidades de análisis. El equipo de entrenamiento y reclutamiento de MphasiS invirtió la primera semana de la capacitación en asegurar la calidad y las expectativas. Después, un miembro del equipo volvió cada semana, y luego cada diez días. A la mitad del semestre, el equipo de reclutamiento de MphasiS realizó una evaluación de los candidatos, proporcionando una capacitación adicional en los temas de mayor debilidad. Al completar la capacitación, MphasiS tenía prioridad para seleccionar entre los participantes, reclutando a 17. Los otros cinco encontraron trabajos en otras empresas, con el apoyo del centro enfocado en temas de diversidad e igualdad de oportunidades.

Desarrollo de habilidades en inglés para estudiantes sordos

Muchas personas con discapacidad auditiva no pueden conseguir empleo por su falta de competencia en inglés. Como resultado, MphasiS colaboró con una sociedad especializada en la educación de jóvenes sordos, *Noida Deaf Society*, para capacitarles en el uso del inglés y otras habilidades técnicas que les abriría mayores oportunidades de trabajo. Al 2012, MphasiS había apoyado la capacitación en inglés de 250 jóvenes sordos. De ellos, 27 encontraron trabajos permanentes dentro de la empresa, mientras los otros encontraron empleo en otras empresas e instituciones en el área de Delhi.

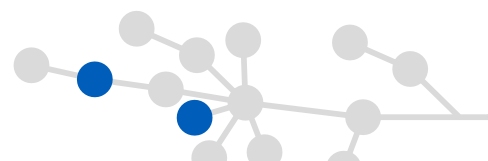
Proyecto “Comunicar” (*Communicate*)

Puesto que tan pocos niños con discapacidades logran egresar del secundario, el único requisito para la mayoría de los trabajos con MphasiS, muy luego las capacitaciones comenzaron a sobrepasar la capacidad del mercado en Bangalore. La primera fase del Proyecto Comunicar culminó con un programa de una semana de entrenamiento a los entrenadores, cuyo fin era reforzar la capacidad de las ONGs trabajando en la capacitación y el empleo de las personas con discapacidades. Después de este programa, en 2009, MphasiS ofreció apoyar a cualquier ONG dispuesta a gestionar la capacitación en tres ciudades medianas, donde operaba centros de llamada. “Pensamos que tendríamos acceso a una fuente de talento bien preparado, si invirtiéramos en esas ciudades”, explicó Bhambhani. Se busca empleo en la misma ciudad donde se realiza la capacitación, ya que ocurren en el idioma local, puesto que los centros de llamadas funcionan con sistemas basados en la voz que dependen del lenguaje local.

MphasiS luego colaboró con EnAble India en el lanzamiento de la segunda fase del Proyecto Comunicar. EnAble India es una ONG nacional que trabaja para colocar a las personas con discapacidad en el sector corporativo. Esta cooperación permitió la realización de Proyecto Comunicar, un programa de preparación para el empleo enfocado en personas con discapacidades provenientes de zonas rurales y con educación secundaria. Un total de 31 entrenadores de diez ciudades distintas recibieron capacitación.

Apoyar a las personas con discapacidades en instituciones postsecundarias de primera: Una oficina de servicios especializados

Cuando solo uno de los diez postulantes al puesto técnico de ingeniería calificó en la campaña original de reclutamiento, MphasiS aprendió que la calidad de la educación de ingeniería era débil para la mayoría de los estudiantes en India, donde se considera que solo la mitad de los egresados son realmente empleables. MphasiS, por lo tanto, puso en la mira una estrategia para ayudar a los egresados de la educación secundaria, con discapacidades, a entrar en instituciones postsecundarias de calidad. En 2009, estas instituciones rara vez aceptaban a las personas con discapacidades mayores, como por ejemplo la ceguera o la sordera, y menos ofrecían facilidades para las personas con discapacidades físicas (este apoyo se lanzó en el 2010).



MphasiS colaboró con el *Indian Institute of Management, Bangalore* (IIMB), una de las escuelas de negocios más respetadas en todo India, para establecer una oficina de servicios para las personas discapacitadas (OSD), *Office of Disability Services*. En muy poco tiempo, la OSD logró un ambiente académico inclusivo para apoyar a todos los estudiantes con discapacidades.

La estrategia del *Indian Institute of Management Bangalore* (IIMB)

Con una población estudiantil de 420, IIMB recibe hasta 12 personas discapacitadas al año (dentro de una cuota exigida por el gobierno). “Aceptábamos los estudiantes, pero no teníamos una política formal de apoyo”, explicó Rajluxmi Murthy, el profesor que encabeza el Comité sobre Discapacidades. “Ni siquiera entendíamos lo que significaba darles acceso”. Murthy recuerda que los estudiantes pedían ayuda a menudo, como por ejemplo un estudiante con una discapacidad visual que tenía que pedir, una y otra vez, las copias de las presentaciones con anterioridad a la clase, para poder mirarlo en su computador personal, al no poder ver la proyección. Aunque unos pocos profesores encontraron a este estudiante “exigente”, otros encontraron que esta situación “no estaba bien”. “Deberíamos considerar sus necesidades con anticipación”, decidieron. El director estuvo de acuerdo. “Una vez que el instituto decidió hacer esto, una vez que el director decidió que sí, esto es algo que queremos hacer”, explicó Murthy, “creamos un comité y formulamos una política”. Además, se consultaron a los estudiantes y pudieron especificar las facilidades que requerían.

Recuadro 9. Un estudiante con una discapacidad visual se encuentra con oportunidades incomparables en IIMB

Vineet Saraiwala, 22, está cursando su primer año en IIMB, para lograr un diplomado de postgrado en la administración. Su visión está en un 20 por ciento, debido a una retinitis pigmentosa, una enfermedad a nivel celular que paulatinamente destruye la vista. Para aprobar el examen de entrada de IIMB, considerado uno de los más difíciles en India, Vineet trabajó a través de Skype con tres voluntarias, todas ellas dueñas de casa. Cada una tomaba un turno de dos horas durante un período de cuatro meses, para explicar los cuadros, gráficos, datos cuantitativos y habilidades verbales que son el objeto de la prueba.

“El día que llegué a IIMB, había voluntarios quienes me ayudaban a navegar el campus, pero mis padres me ayudaron con esas cosas. Mi madre estuvo conmigo durante siete días. Las personas aquí se comprometen emocionalmente, como nuestros padres. Ni siquiera sabemos sus nombres y sin que pidamos, ellos nos ayudan. Mira el campus entero: comienza con la infraestructura. Hay senderos que podemos seguir. Otros institutos no tienen ningún apoyo a la accesibilidad. Los profesores son sensibilizados a nuestras necesidades. La entrega de copias

con anticipación es un logro ya que si cuentas con ellas a tiempo, puedes manejarte igual que todos los otros estudiantes.

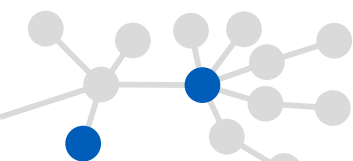
“He escuchado de gente en otros institutos que los profesores no son tan amistosos. Para nosotros, son capaces de escanear un libro entero. Una persona se dedica por entero a esta función. Una persona escribe a máquina para mí. Explican muy bien los visuales, los ejes x e y. No existe nada similar en otros institutos.

“Muy pocas personas con una discapacidad visual logramos entrar a la educación postsecundaria, y particularmente los institutos de excelencia, como los IIMs. No puedes decir que la gente no tiene talento, porque no tiene la oportunidad. IIM Bangalore es el mejor lugar para estudiantes discapacitados, en realidad es el único. Me ofrecieron otros puestos, y escogí Bangalore por el ambiente. Una cosa pequeña: IIMB es el único instituto que entrega un compromiso por escrito de que recibiré cualquier apoyo que necesito. Contar con una política escrita te hace sentir mucho más seguro. Ningún otro instituto entrega nada por escrito con anticipación”.

MphasiS entregó el financiamiento para crear la oficina de servicios a la discapacidad e invertir en los dispositivos asistidos, y otras facilidades, incluyendo sillas de ruedas motorizadas (que se compraron con fondos IIMB), para demostrar lo que se podía hacer para brindarles la oportunidad de una educación postsecundaria en la administración incluso a jóvenes con discapacidades severas. IIMB ahora financia el apoyo, pero según Murthy, esto “ya no requiere muchos fondos”.

El primer presidente del Comité sobre Discapacidades preparó una política que se presentó a los profesores, quienes la encontraron razonable. Su implementación, dice Murthy, avanzó sin problemas. En los tres años desde que esta asistencia comenzó, la escuela ha recibido y aceptado postulantes con discapacidades más severas. En 2013, por ejemplo, fueron seis personas.

Esta política de IIMB promete a los estudiantes un acceso en condiciones de equidad y los ajustes razonables para incorporar a distintas necesidades. Esto era sin precedentes. Por sí sola, la política comenzó a atraer estudiantes (ver Recuadro 10). IIMB luego estableció su plan de implementación, que abre con la presentación: “IIMB desea honrar a sus obligaciones con estudiantes con discapacidades. Reconocemos que el programa de



postgrado y otros programas académicos de larga duración ofrecidos aquí son muy exigentes tanto en lo intelectual, como en lo físico y lo emocional. IIMB, por lo tanto, desea darles apoyo a los estudiantes con discapacidades para que puedan participar en el programa de postgrado (o cualquier otro) hasta lograr su potencial pleno”.

Logros e impactos

Más allá de lograr la inclusión de personas jóvenes en situación de discapacidad como una de sus propias metas organizacionales, como se menciona arriba, MphasiS ha demostrado un progreso significativo, sirviendo de ejemplo en la contratación de personas con discapacidades.

Su compromiso con este tema ha significado que el número de personas con discapacidades trabajando en sus oficinas ha aumentado seis veces entre el 2007 y el 2010, subiendo de 56 hasta 350. Según Bhambhani, “Hoy, muchas empresas están abiertas a contratar a personas con discapacidad y, al parecer, están emulando nuestro modelo de colaboración con ONGs y de entrenamiento de las personas con discapacidades en las habilidades requeridas por su sector”.

Impacto en IIMB

Rajluxmi Murthy, quien dirige el comité IIMB sobre discapacidades (*Committee on Disabilities*), dice: “Veo un cambio, están llegando estudiantes con discapacidades más severas, como los que prácticamente no ven, con discapacidad auditiva, distrofia muscular, y parálisis cerebral. Tenemos dos estudiantes quienes están siempre acompañados por sus madres y les entregamos facilidades apropiadas. Otra estudiante tiene una discapacidad auditiva severa que afecta su capacidad de hablar. Otro tiene problemas musculares que produce un fuerte temblor. Estamos viendo que los estudiantes entrando ahora están mucho más afectados que antes”.

Para seguir profundizando en la inclusión y la accesibilidad en el campus, el Comité contrató a una organización independiente para realizar una auditoría de sus servicios. Un miembro del equipo, con una discapacidad visual, y otro con movilidad reducida, recorrieron el campus para observar su navegabilidad, hablando con estudiantes y profesores. Hicieron sugerencias relacionadas con los letreros y la iluminación. El objetivo era aprender a mejorar. El estudio incluía la auditoría de acceso para discapacitados que comparaba las instalaciones con los estándares nacionales de accesibilidad y una evaluación de su nivel de inclusión de personas discapacitadas, donde revisaron las metodologías tanto de procesos, como de docencia y de comunicaciones, para su nivel de inclusión de las personas con discapacidades en actividades académicas y sociales.

Esta actitud proactiva quedó reflejada en las conclusiones de los auditores: existe un compromiso fuerte con la inclusión en el campus, que en su mayor parte es accesible. Según Rashi Shashaank, uno de los fundadores de v-shesh, una empresa asociada, “Es impresionante ver como han hecho cambios en edificios antiguos para mejorar al máximo el acceso, y en una escala tan grande. De todos nuestros clientes, es probable que IIMB es el más pro discapacidad”.

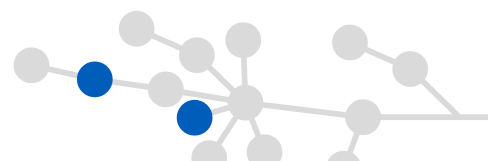
Lecciones y consejos

Al colaborar con ONGs, los instructores recibieron una formación especializada para que además ayudasen a diseñar un programa especializado.

MphasiS también descubrió que, en India, uno de los desafíos mayores relacionados con el entrenamiento era el transporte y el alojamiento para personas discapacitadas. Para superar este obstáculo, la asociación de personas discapacitadas proporcionó un espacio para las capacitaciones, incluyendo el alojamiento para que los participantes no tuviesen que viajar.

Estrategias adicionales que favorecieron los resultados:

- La participación del equipo de reclutamiento en cada fase del entrenamiento ayuda a asegurar que la instrucción cumple con las expectativas y con los estándares de calidad.



- La evaluación del rendimiento de los candidatos en la mitad del proceso de entrenamiento previo al empleo ayuda a identificar debilidades e intensificar los esfuerzos en esas áreas.
- Debido a una experiencia limitada con la educación, es probable que las personas con discapacidades tengan una curva de aprendizaje más alta, incluso con habilidades blandas básicas y puedan beneficiarse de una extensión mayor del entrenamiento, para asegurar que aprendan y encuentren empleo.
- En el 2007 y en el 2008, cuando MphasiS asumió estas iniciativas, algunos temían que pudiese resultar muy costoso realizar las adaptaciones necesarias y no estaban seguros de dónde vendrían los recursos. Si se contratara a alguien sordo, sería necesario un intérprete a tiempo completo. El modelo desde arriba hacia abajo funcionó: El líder del equipo decía: “Quiero personas con discapacidades en mi equipo y debes lograr que esto funcione”. Y lo lograron. Más aún, el equipo aprendió lo básico del lenguaje de señas.

Lecciones desde IIMB

- Mientras más grande es la población de estudiantes con discapacidades en una institución particular, más comunes son las necesidades y por lo tanto más fácil de compartir los recursos. Por ejemplo, una vez que se escanea un texto o una presentación, no es necesario volver a hacerlo.
- Convertirse en una institución postsecundaria inclusiva no es tan pesado como podría parecer. Aunque existen algunos debates acerca de las necesidades de los estudiantes, la cultura cambia completamente y profesores y funcionarios en IIMB están dispuestos a esforzarse un poco más para entender lo que los estudiantes necesitan de ellos.
- Contar con una política de igualdad de acceso y asegurar que se implemente, en vez de un ambiente donde se le entrega ayuda *ad-hoc* a los estudiantes o como un favor, mejora la accesibilidad del proceso y su credibilidad.
- Muchos de los desafíos de la infraestructura para personas discapacitadas no son evidentes para los funcionarios en general; necesitan orientación y auditoría de personas con discapacidades para lograr facilidades realmente navegables.

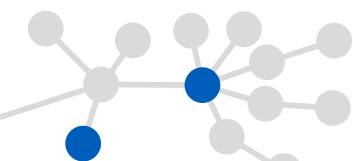
Lecciones y consejos

- **El compromiso de los directivos superiores es crítico.** Diversificar el lugar de trabajo con funcionarios discapacitados no funcionará sin apoyo desde los máximos directivos.
- **Tiene sentido contar con alguien experimentado e informado en temas de discapacidad cuando se coordinan esfuerzos para una empresa.** Esto es instrumental en los niveles de las políticas, los sistemas y los procesos, y en términos de llegar hasta sus empleados con discapacidades y coordinar equipos de personas con discapacidad.
- **Debe haber un presupuesto adecuado** para incorporar los ajustes necesarios.
- **Incluir discapacidades en todos los aspectos del funcionamiento corporativo.** Esto incluye recursos humanos, apoyo corporativo, RSE, administración, instalaciones y planificación de patrimonio. Es importante considerar a las personas con discapacidades también como consumidores de servicios y productos; esto fomentará una inclusión sin barreras y trabas de las personas con discapacidad en la fuerza laboral.

Próximos pasos

En MphasiS, dice Bhambhani: “El gobierno ha aprobado una ley de empresas que requiere que un dos por ciento de las utilidades sea invertido en RSE. Queremos gastar más, y sin duda, la discapacidad es algo que queremos seguir apoyando. Estamos trabajando en una estrategia de cinco años para implementar nuestra visión. El enfoque actual es expandir lo que ha funcionado y replicarlo en otras ciudades, distritos y estados”.

Murthy, de IIMB, observa: “Existe cierto tipo de tema que no sabemos manejar, como un estudiante con discapacidad visual en el curso de un profesor que dice que ‘la mayor parte de mi material pedagógico es visual, entonces qué hago? Ayúdenme.’ Este es mi desafío ahora. Queremos organizar un foro para descubrir nuevas y distintas formas de hacer las cosas. Fuimos el primer instituto IIM (existen varios en India) en ofrecer apoyo a la discapacidad. Ahora, unos pocos IIMs tienen una situación similar. Esperamos difundir las



noticias de lo que estamos haciendo, quizás a través de un foro en el cual otros, trabajando en temas similares, puedan compartir lo que están haciendo. Esperamos catalizar centros similares”.

Recuadro 10. Sinergizar iniciativas RSE con la discapacidad

Aparte de su trabajo con la discapacidad, Mphasis financia un programa de emprendimiento que les da fondos semilleros a personas desventajadas con buenas ideas. Un emprendimiento de esta naturaleza es *Kick-Start Cab*, que le brinda un servicio taxi a personas con discapacidades.

Uno de los desafíos para la empresa al contratar estas personas es el viaje entre el hogar y el trabajo que se garantiza a todos los empleados. Las personas con discapacidades menores pueden usar taxis comunes, pero los usuarios de sillas de ruedas enfrentan un desafío único, ya que no hay taxis accesibles en ninguna parte de India.

Una participante en el programa de emprendedores de Mphasis supo de la empresa de puras mujeres en Delhi, y quiso comenzar algo similar en Bangalore, entrenando a mujeres y personas transgéneros como conductores.

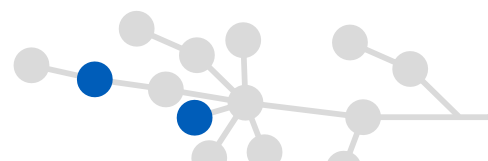
Meenu Bhambhani, jefa del programa RSE de Mphasis, observa “Preguntamos, ‘¿Qué será diferente en lo que hacen ustedes? ¿Pueden incorporar a las personas con

discapacidades?’ Nos pareció una iniciativa que merecía apoyo. Ella podría llevar trabajadoras con discapacidades a otras empresas. La idea fue evolucionando con el paso de los meses, incorporando la idea de entregar el servicio a las personas con discapacidades, los adultos mayores, y otras personas con necesidad de viajar hacia servicios de rehabilitación y hospitales. En su encuesta, un 96 por ciento de los que respondieron dijo necesitar transporte accesible; 62 por ciento dijo estar dispuesto a pagar más por esto. Comenzó en junio 2013 con un taxi y luego adquirió otro, con una silla movable que acomoda a los usuarios de silla de ruedas capaces de pararse. Ha comenzado las modificaciones en un tercer taxi que podrá levantar una silla de ruedas para cargar en un furgón. Mphasis está financiando estas modificaciones al taxi. Si esta empresa se convierte en vendedora, nos proporcionará servicios. Si funciona bien, queremos mostrarlo a otras empresas de taxi y empresas manufactureras de automóviles. Existe un modelo y una necesidad”.

Contacto

Mphasis Sitio web: www.mphasis.com

IIMB Sitio web: www.iimb.ernet.in



NÚCLEO PAISAJISMO – En Chile, sembrar las semillas del cambio: Una empresa de paisajismo cultiva habilidades

Introducción

Desde sus inicios en Chile en 1980, la empresa Núcleo Paisajismo ha trabajado por tratar a las personas con respeto a través de una cultura de inclusión. Orientados por el fundador Fernando Bórquez, y ahora sus hijos, trabajar colaborativamente con la comunidad local se considera un elemento operativo estándar, en Núcleo Paisajismo. En 2012, la empresa dio un paso más allá al colaborar con una escuela local en una iniciativa piloto para integrar a 13 personas jóvenes en situación de discapacidad en el trabajo. Después de casi dos años, la colaboración ha florecido y está abriendo más espacios para emplear a estas personas.

El momento de mayor descubrimiento para Núcleo Paisajismo ocurrió al darse cuenta de que las personas a menudo tienen más habilidades que las obvias. La diversidad de su fuerza de trabajo y sus políticas enfocadas en la comunidad reflejan esta realidad.

Buena práctica

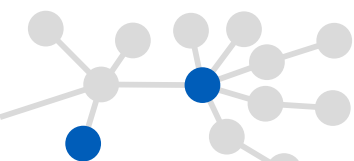
Núcleo Paisajismo es la empresa más grande en el rubro de paisajismo en Chile, especializada en el diseño, la construcción y la mantención de áreas verdes. La empresa está comprometida con trabajar con cualquier persona que desee trabajar con ellos, plantando semillas y manteniendo jardines, sin tener que entender los procesos biológicos de la jardinería. La experiencia también ha demostrado que, la mayoría de las veces, las demoras cognitivas no impiden adquirir los conocimientos necesarios para ser un jardinero de excelencia.

Al reconocer el potencial para una asociación beneficiosa, Edith Moyano, directora del Colegio Diferencial Madre Tierra, de Lo Barnechea, Chile, se acercó a Francisco Javier Arrieta, gerente general de Núcleo Paisajismo, en 2012. Proponía la contratación de un grupo de estudiantes del curso de jardinería del colegio para un período de prueba. La escuela instruye y entrega un aprendizaje experiencial a los jóvenes con discapacidades cognitivas y buscaba oportunidades para facilitar su inserción en el mundo laboral.

La propuesta de colaboración levantó una serie de preguntas en Núcleo Paisajismo: ¿Podría la empresa integrar a las personas con discapacidades cognitivas adecuadamente? ¿Serían trabajadores buenos y productivos? ¿La comunidad, tanta interna como externa, les aceptaría sin prejuicio? El equipo de gestión también se preguntó si podrían otorgar la supervisión y la orientación necesaria para responder a las necesidades de estos nuevos empleados, y asegurar que pudiesen trabajar con seguridad y sin riesgo de accidentes. Estas dudas fueron especialmente agudas, ya que la empresa no tenía ningún antecedente o punto de referencia que pudiese servir de guía.

Un equipo profesional de la empresa evaluó la posibilidad de la inclusión en el trabajo explorando las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de trabajos podrían asumir estos jóvenes? ¿Qué parques, plazas u otras áreas verdes se ajustaban mejor a sus capacidades? ¿Qué condiciones eran necesarias para crear un ambiente laboral seguro? Se reunieron varias veces para hablar de sus observaciones y los departamentos de operaciones y recursos humanos visitaron la escuela para observar los niveles de habilidades y las necesidades particulares de los estudiantes propuestas para el programa piloto de inclusión. Cada uno le informó al gerente general Francisco Javier Arrieta que brindarían su apoyo para la colaboración con el colegio y la inclusión de estos jóvenes como empleados de Núcleo Paisajismo.

Arrieta le dio la luz verde a la colaboración y con esto el programa Semillero nació. Con ello comenzaron las reuniones entre el liderazgo de Núcleo Paisajismo y el Colegio Diferencial Madre Tierra, se establecieron procedimientos para el funcionamiento del programa que permitía a los estudiantes trabajar durante la mañana y por la tarde ir al colegio para reforzar los conocimientos adquiridos y con ello, repartir su tiempo laboral entre la escuela y el trabajo. Se diseñó de esa forma para asegurar una asociación sana no sólo para la escuela y la empresa, sino para los empleados más nuevos del equipo Núcleo Paisajismo.



Cómo comenzaron

La empresa y el colegio se preocuparon de lograr una supervisión adecuada y un buen apoyo para los jóvenes, al reconocer que sin estos elementos sería difícil para ellos desarrollarse bien en estos nuevos roles. Para este propósito, Núcleo Paisajismo le pidió al colegio un informe individualizado para cada estudiante, indicando sus fortalezas y debilidades, incluyendo habilidades motrices y psicoafectivas. Ocuparon estos informes para preparar al supervisor del grupo, organizar una orientación inicial y planificar el apoyo continuo de estos nuevos empleados.

Otro desafío que surgió fue el transporte. La empresa reconoció que para muchos jóvenes sería un tema viajar entre el hogar y el trabajo. La solución se encontró con otra empresa de la misma comunidad. Para evitar potenciales atrasos y ausencias, el colegio pudo asociarse con una empresa minera local, que donó un vehículo para el transporte entre el colegio y el trabajo cada día.

Un sistema motivacional de incentivos, asociado a las habilidades cognitivas de los jóvenes, fue implementado para motivarles en el trabajo. Se basó en una evaluación individual diaria de cada uno y contempló la siguiente lista de comportamientos, a ser medida en cada evaluación:

- Buena conducta.
- Respetar a los otros.
- Escuchar atentamente.
- Seguir todas las instrucciones.
- Preguntar si algo no queda claro.
- Cumplir con las metas.
- Realizar el trabajo correctamente la primera vez.
- Colaboración entre todos.

Cada persona era evaluada en forma diaria, semanal, mensual y trimestral por el supervisor de Núcleo Paisajismo en colaboración con la educadora del colegio. La evaluación consistía en asignar un símbolo de una cara alegre para un comportamiento conforme a las expectativas y una cara triste en el caso contrario. La persona con el mejor rendimiento semanal recibía un diploma y el mejor trabajador en general recibía un regalo al fin de cada evaluación trimestral.

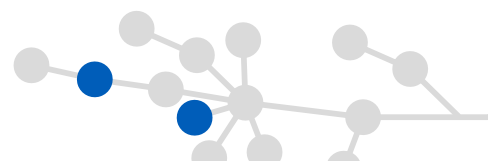
Luego, en consulta entre los departamentos de Desarrollo Organizacional y de Operaciones, evaluaban los lugares más apropiados para los participantes en el programa Semillero. Esta decisión se basó en visitas a todos los sitios de trabajo de Núcleo Paisajismo en la comunidad de Lo Barnechea, incluyendo las plazas, los parques y otros espacios públicos. Al final, se seleccionó el Parque Boulevard Los Pajaritos, por los bajos volúmenes de vehículos, los riesgos menores de accidente, y el tipo de tarea de jardinería que se requería. Esta evaluación resolvió el desafío de encontrar un lugar seguro y apropiado para el trabajo de estos jóvenes.

Próximos pasos

“Al principio, simplemente consideramos la inclusión de personas con discapacidades cognitivas como una buena práctica de negocios, que al mismo tiempo les permitía aprender del mundo laboral”, dice Arrieta, “Nunca nos imaginamos que a través de esta colaboración nuestra visión de la responsabilidad social empresarial cambiaría por completo”.

Desde el principio, los participantes en el programa Semillero fueron vistos como jóvenes de un colegio especializado con entrenamiento básica en jardinería. La empresa veía esta ayuda como parte de su compromiso general con la comunidad y el desarrollo social, no obstante su nivel real de habilidades o su capacidad productiva. Pronto aprendió, sin embargo, que estos nuevos empleados podían hacer todo lo que requería Núcleo Paisajismo. De hecho, la misma empresa resultó ser el mayor beneficiario.

Para apoyar la inclusión de estos 13 jóvenes con distintos niveles de habilidades cognitivas, Núcleo Paisajismo les asignó un supervisor, junto con un educador del colegio. Trabajaron codo a codo para asegurar que los jóvenes entendían sus responsabilidades laborales y las expectativas de la empresa. Al inicio del programa, el supervisor entregaba un informe operativo que notaba que la productividad de este grupo era bajo comparado



con otros grupos de la empresa. Decidieron volver a evaluar a los tres meses y siguieron trabajando con el grupo, con paciencia, apoyo y respeto para fomentar su desarrollo laboral.

Las habilidades del grupo, sin embargo, crecían a diario. Comenzaron a mostrar mejoras en su plan diario de trabajo y pronto excedían sus metas de producción. El grupo no sólo adquiría habilidades laborales sino que sus capacidades físicas aumentaron al trabajar afuera en la jardinería.

“Me encantó trabajar con este grupo. Mi parte favorita ha sido rastrillar las hojas, regar y desmalezar”, comenta la participante, María Sofía Rojas.

Otra participante del Semillero, Silvia Torres Riquelme dice, “Me encanta trabajar en Núcleo, junto con mis amigas del colegio”.

Los supervisores del grupo Semillero evaluaron su rendimiento en el trabajo, pero también otros factores, como sus ausencias, la rotación y su compromiso con sus tareas. Los resultados fueron sorprendentemente positivos. Al final de los tres meses, se comparó el grupo con otros trabajadores, nuevamente. Esta vez, la evaluación demostró resultados mayores que el promedio, beneficios de un enfoque fuertemente centrado en las tareas y un compromiso a un servicio de calidad.

Logros e impactos

En la medida que el programa avanzaba, la empresa notó avances significativos en el nivel de producción, la calidad del trabajo y las habilidades del grupo de 13 trabajadores. Ocho fueron sobresalientes, tres mostraron resultados intermedios y dos tuvieron resultados básicos, comparados con sus compañeros de grupo.

Cada uno de los 13 jóvenes del colegio terminó con éxito el período de prueba del programa Semillero y siguen trabajando permanentemente en Núcleo Paisajismo. Con una rotación de cero en el trabajo de este grupo, la empresa se dio cuenta de la alta confiabilidad de sus empleados más nuevos.

Tanto la líder de la junta de vecinos, María Elena Alvear, como el Alcalde Felipe Guevara han expresado su aprecio por el programa. Los residentes lo consideran una iniciativa maravillosa, que promueve la inclusión y ofrece oportunidades de trabajo e inclusión social a todos los participantes del programa Semillero.

“Es una gran iniciativa que refresca el espíritu y el alma, mostrando que juntos podemos combatir la desigualdad”, observa Guevara.

Los padres de los participantes Semillero están entre los más contentos. Es la primera vez que ven a sus hijos aportar activamente a la sociedad, creciendo con dignidad, y con posibilidades de futuro. Están muy agradecidos de Núcleo Paisajismo por esta oportunidad.

Los compañeros de trabajo de los nuevos empleados expresaron su sorpresa y buena impresión al ver lo bien que trabajan estos participantes del programa Semillero. Originalmente pensaban que los jóvenes encontrarían tantas dificultades de aprendizaje que se cansarían y quedarían aburridos. Al contrario, observan con admiración que los jóvenes han dominado sus tareas diarias muy bien. Un compañero de trabajo comentó, “Como un empleado y un padre, estoy feliz por estos jóvenes y sus familias. Espero que continúen trabajando con nosotros durante mucho tiempo, para poder cumplir sus metas, en lo personal y en lo profesional”.

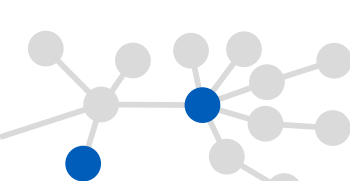
“La visión aquí en Núcleo Paisajismo acerca de la inclusión en el trabajo ha evolucionado gracias a este programa. Se ha abierto un espacio real de diálogo e intercambio en el trabajo. Más aún, ha aumentado el autoestima y las habilidades de los participantes del programa”, observa Claudia Borquez, Jefe de Desarrollo Organizacional en Núcleo Paisajismo.

En cuanto a la seguridad, Alvaro Vicuña, Jefe de Prevención de Riesgos, comenta, “Inicialmente el grupo experimentó dificultades para cumplir con las conductas seguras y el uso permanente de los equipos de protección personal. En la medida que avanzaban, sin embargo, el nivel de cumplimiento aumentó y el grupo se puso más atento a su propia seguridad”.

Walter Olavarría, subgerente de Recursos Humanos, dice, “Nuestro compromiso de ser una empresa sin discriminación se refuerza con el éxito de estos jóvenes. Implementar iniciativas tales como el programa Semillero convierte nuestros ideales en realidad. En la medida que paulatinamente dejamos atrás los temores asociados con el inicio del programa, reconocimos los beneficios para nosotros como individuos y como empresa, gracias a una mayor diversidad de nuestra fuerza de trabajo”.

“Esto demuestra que existen empresas comprometidas y serias en sus iniciativas de apoyo a personas que históricamente han experimentado la marginalización, para que puedan experimentar el trabajo con dignidad y éxito; deberían haber más oportunidades como estas para las personas jóvenes en situación de discapacidad.”

Vecino, Lo Barnechea



Lecciones y consejos

“Toda innovación requiere de valentía”, observa el gerente de operaciones, Rodrigo Infante. Para Núcleo Paisajismo, la inclusión de personas jóvenes en situación de discapacidad en su fuerza de trabajo significó ingresar a un terreno desconocido y aprender lecciones a lo largo del programa piloto.

Según su experiencia en el programa Semillero, Núcleo Paisajismo tiene las siguientes recomendaciones:

- **Asegurar un apoyo y una supervisión adecuada para las personas jóvenes en situación de discapacidad que se integran a la fuerza de trabajo.** Es importante contar con uno o más supervisores dedicados a trabajar específicamente con los jóvenes, como preparador y mentor, para facilitar su transición al trabajo.
- **Reconocer que los individuos tienen distintos estilos de aprendizaje y utilizar varios métodos para enseñar las nuevas responsabilidades laborales.** Un modelo no sirve para todos. Ocupar diferentes métodos de entrenamiento y de compartir información en el lugar de trabajo. Ser paciente y animar a los trabajadores nuevos a preguntar cuando no entienden.
- **Desarrollar un plan para identificar y responder a las necesidades particulares de cada trabajador.** Entender el perfil psicológico y el desarrollo físico y socio-afectivo de cada persona permite preparar y responder mejor a estas necesidades únicas. Proporcionarles a los supervisores de estas personas capacitación adicional para asegurar que se sientan preparados para responder adecuadamente a las situaciones específicas del trabajo.
- **Emplear un sistema motivacional acorde para los jóvenes en el trabajo.** Es un sistema enfocado en el refuerzo positivo de las conductas esperadas, que ayuda a evaluar el nivel de avance en el trabajo y a alentar mejoras constantes. También recuerda a los jóvenes las expectativas establecidas para su rendimiento en la empresa.
- **Trabajar en colaboración con otras Instituciones públicas y privadas que trabajan por la inclusión laboral para reforzar el programa.** La inclusión de personas jóvenes con discapacidad en la fuerza laboral logra su mayor éxito cuando se colabora entre varios socios. Es importante crear una lista de empresas, agencias gubernamentales, ONGs y otras instituciones que apoyan y que pueden aportar recursos adicionales, y pedirles un apoyo adicional cuando se requiera.

“Los resultados de este programa han cambiado mucho mi perspectiva, demostrando que es importantísimo mirar a los otros sin un filtro de prejuicio.”

Francisco Javier Arrieta, Gerente General

“Darles consejos a otros es un desafío, puesto que la experiencia de cada empresa será única, pero podemos decir que este tipo de iniciativa, para incluir a personas jóvenes con discapacidad en la fuerza de trabajo, vale el esfuerzo, ya que los beneficios son múltiples”, observa Olavarría.

Próximos pasos

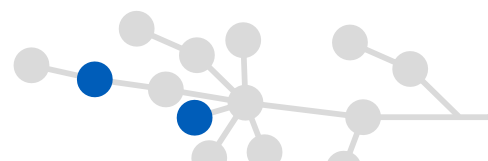
Con el éxito del primer grupo Semillero, un nuevo grupo de 15 personas jóvenes con discapacidad del Colegio Diferencial Madre Tierra recibió capacitación a principios del 2014 y se están integrando en la fuerza de trabajo de Núcleo Paisajismo. También están asumiendo responsabilidades relacionadas con la jardinería así es que podrán beneficiarse de las experiencias del primer grupo, que ya entra a su segundo año con la empresa.

En ambos proyectos, Núcleo Paisajismo está evaluando la posibilidad de repetir el piloto. “Tenemos varias municipalidades que no solo están dispuestos, sino entusiastas con la idea de replicar esta iniciativa”, observa Infante.

Su esperanza, al ver de cerca los resultados positivos del piloto y las ganancias en aprendizaje de la empresa, es que la experiencia pueda servir de modelo para otras iniciativas laborales que enfocan la inclusión de personas jóvenes con discapacidad.

Contacto

Sitio web: www.nucleo.cl



SERASA EXPERIAN – En Brasil, una cuestión de inclusión social: El programa de empleabilidad para las personas en situación de discapacidad

Introducción

Serasa Experian, el buró de crédito más grande de América Latina y una referencia importante de información de crédito en Brasil es, además, una referencia cuando se trata de la inclusión de las personas con discapacidades en el lugar de trabajo, entre ellos, jóvenes.

En el 2001, la empresa lanzó un programa para la inclusión de personas con discapacidades en su fuerza de trabajo y desde entonces ha calificado exitosamente a 200 participantes. Unos siete años y muchos éxitos después, Serasa dio un paso más en el 2008 y expandió el alcance de su programa, al asociarse con 16 otras empresas importantes y la secretaría especial para los derechos de las personas con discapacidades, del estado de São Paulo.

La inclusión de la discapacidad es hoy un valor central de la empresa, que actualmente emplea a 93 personas con discapacidades. Hoy, Serasa Experian lidera en la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo y tiene un rol reconocido por las autoridades locales, empresas y una comunidad de personas en situación de discapacidad.

Fundada en 1968, con sede en São Paulo, Serasa poseía las bases de datos más extensos respecto al comportamiento del crédito de consumidores y empresas del país. En 2007, el grupo irlandés adquirió en forma mayoritaria Serasa, cambiando su nombre a Serasa Experian.

Buena práctica

Serasa otorga a la juventud con cualquier tipo de discapacidad la oportunidad de adquirir las habilidades que necesitan para tener éxito a través de un programa de capacitación pagado que también abre puertas en otras 16 empresas importantes.

Cómo comenzaron

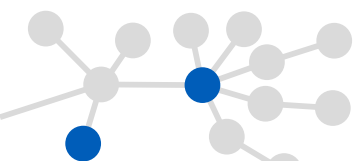
Cuando en 2001 se lanzó el programa de empleabilidad para las personas con discapacidad, su intención era introducir a las personas con discapacidades en la fuerza ocupacional de Serasa como una responsabilidad social empresarial y una respuesta a la legislación.

Desde 1991, las empresas privadas brasileñas con 100 o más empleados deben llenar entre 2 y 5 por ciento de sus puestos con personas con discapacidades. Casi una década después, en 1999 un decreto federal finalmente creó el reglamento de la ley y con ello una política de inclusión para el país, motivación por la cual Serasa creó su programa. Este empuje legal ayudó a asegurar el apoyo de parte de los directivos superiores de Serasa Experian al programa, que es un elemento clave del éxito. También vieron una oportunidad para mejorar la imagen de la empresa con este programa.

Según João Ribas, fundador y manager del programa Serasa, él mismo usuario de silla de ruedas, “Las empresas en Brasil se quejan de lo difícil que es encontrar a personas calificadas entre las que tienen discapacidades. La falta de candidatos preparados es un obstáculo mayor para estas empresas”. El programa tomó en consideración esta situación desde el principio, creando el sistema de capacitación pagada para mejorar las calificaciones de los participantes junto con sus habilidades blandas, para poder emplearlos a completar el programa.

La metodología del programa de empleabilidad

Buena parte del éxito del programa de empleabilidad surgió de sus metas claras y su metodología estratégica. Establecer un objetivo general, definir un grupo objetivo y crear un plan de estudios bien estructurado fueron clave para mantener el progreso y lograr el propósito principal del programa.



Recuadro 11. Un ambiente empoderador

Otro elemento clave para el éxito del programa fue la accesibilidad física de las instalaciones de la empresa. El acceso se había comenzado a trabajar desde prácticamente el inicio del programa y, en 2003, la sede de Serasa en São Paulo (donde la mayoría de sus empresas con discapacidades trabajan) recibió la certificación nacional NBR 9050 como plenamente accesible. Serasa fue la primera empresa del país en recibir esta certificación oficial, que no es mandatorio según la legislación. Además, Serasa Experian también proporciona accesibilidad relacionada con la información y la comunicación, que incluye software de lectura de pantallas para personas ciegas, signos en Braille, intérpretes de Libras (lengua de señas utilizada en Brasil) en reuniones y congresos, entre otros.

Más allá de un ambiente accesible en términos de la comunicación, la información y el ambiente físico, Serasa además prevé todo tipo de adaptación individual para los candidatos cuando sea requerido, incluyendo ajustes a tareas y programación, además de equipos de oficina.

Para Ribas, el acceso y un nivel razonable de adaptación no deben considerarse una carga para las empresas sino como una inversión. Son inversiones que rinden, puesto que eliminan barreras concretas y abstractas que afectan a todos los empleados, con o sin discapacidades. Un ambiente libre de barreras acoge, empodera a todos y a todas, e impacta positivamente en el rendimiento. “Contribuye a una cultura laboral inclusiva entre todos los compañeros de trabajo”, agrega Ribas.

Desde el principio, a João Ribas le quedó claro que el programa tenía que enfocar la calidad por sobre la cantidad. Por lo tanto, el programa entero se formó alrededor del objetivo de enfocar unos pocos individuos, desarrollar su potencial y habilidades para poder contratarlos.

Como un programa cuya intención era mejorar las calificaciones y emplear a las personas con discapacidades, el primer criterio para establecer el grupo objetivo fue fácil de definir: candidatos con todo tipo de discapacidad. Desde el principio, sin embargo, la empresa también consideró la importancia de asegurar un equilibrio entre los distintos tipos de discapacidad, para evitar una sobrerrepresentación de ciertos tipos que se perciben como “más fáciles de acomodar” como, por ejemplo, las discapacidad auditiva.

Para participar los candidatos tenían que tener por lo menos 16 años, estar inscritos en una escuela secundaria o universidad y poseer habilidades básicas de informática. Al principio hubo cierta preocupación de que estos requisitos podrían no calzar con la realidad brasileña, ya que la mayoría de las personas con discapacidades enfrentan enormes barreras a la educación. Según el censo brasileño (2010) el 61 por ciento de las personas con discapacidades de 15 años o mayor tenía poca educación, el 7 por ciento había egresado de la educación secundaria, y solo un uno por ciento tenía un diploma universitario. En Serasa Experian, por ejemplo, de las 93 personas con discapacidades que actualmente trabajan en la empresa, solo el 15 por ciento es egresado de la universidad. El 85 por ciento restante o egresó de la educación media o seguía asistiendo.

Incluso con estos requisitos, sin embargo, el programa atrajo más candidatos de lo que podía aceptar. Los criterios de selección no fueron al azar, sino para crear un filtro inicial y asegurar que se podía aplicar la prioridad de calidad por sobre la cantidad.

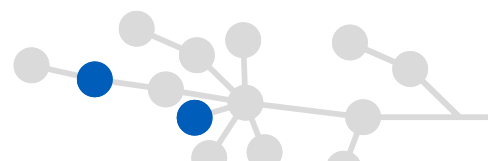
“Para Serasa Experian, el empleo de las personas con discapacidades es un tema de inclusión social y no de caridad. Todos los empleados deben realizar tareas de importancia para la empresa, lo cual significa que los empleados con discapacidad están allí no solo para responder al requisito de cuotas, sino también a ser incluidos con el resto de los funcionarios. Y si no logran cumplir con las metas y resultados de la empresa, pueden ser despedidos, igual como ocurre con cualquier otro empleado”, dice Ribas.

Por lo mismo, la empresa veía la oportunidad de capacitación como una inversión genuina en las personas y en la misma empresa. Los candidatos discapacitados recibieron el mismo trato y la misma consideración que los otros candidatos: recibieron herramientas y una oportunidad para alinear su perfil con un puesto real y tenían que rendir para ganarse ese puesto.

Inicialmente la capacitación que ofrecía Serasa duró en total seis meses, con dos de exposiciones y cursos, y los cuatro restantes con cuatro a seis horas semanales dedicadas al entrenamiento en el puesto en una área seleccionada para calzar con sus habilidades e intereses. Además, los participantes recibían un estipendio.

Próximos pasos

En la medida que el programa continuaba, la empresa vio la posibilidad de expandir y responder a la demanda para candidatos calificados en todo el mercado laboral brasileño a una escala mayor. Como dice Ribas, “Sería razonable suponer que las empresas serían reacias de contratar a empleados más caros que otras opciones”.



Así, en el 2008, el programa se expandió externamente, integrando la colaboración de 16 empresas socias, y la recién creada secretaría especial de derechos para las personas con discapacidad del Estado de São Paulo. Entre los socios multinacionales estaban Deloitte, Dow, PwC, Goodyear y Bristol-Myers Squibb. Serasa buscó estos socios activamente, guiado por una convicción profunda de que, cuando se les proporcionan las herramientas precisas para tener éxito, las personas con discapacidades son un activo para las empresas, y que el sector privado tiene un papel mayor que jugar en la inclusión social y la transformación social. “Las empresas socias reconocieron el *expertise* de Serasa Experian en este tipo de capacitación y, en el 2008, comenzaron a apoyarnos con financiamiento de los cursos para los candidatos seleccionados”, explicó Ribas. Las empresas vieron el potencial del programa y percibieron una inversión más que un costo. Según Serasa, los socios invirtieron alrededor de un millón de reales brasileños para asegurar un programa de alta calidad.

Es importante observar que el apoyo total que ha recibido el programa de parte del plano mayor de la gerencia de Serasa Experian le asegura a Ribas la amplia libertad en su gestión y los recursos necesarios para mantener un programa de alta calidad, bien conocida y reconocida para la inclusión de personas con discapacidades en Brasil. Con siete años de experiencia, Serasa ya tenía renombre en el campo de la inclusión de la discapacidad en Brasil, lo que a su vez ayudó a atraer a un constante aumento de candidatos calificados y empresas interesadas en asociarse con Serasa, gracias a su capacidad de suministrar profesionales con discapacidades y los conocimientos y experiencia adquiridos en este campo.

Después de la expansión del programa para incluir a otras empresas en el 2008, la capacitación se extendió llegando a un total de cuatro meses, entre el mes de cursos y luego el entrenamiento en el trabajo en Serasa, con otros tres meses de práctica y capacitación en la empresa socia (capacitación cuatro días a la semana, con un día a la semana de práctica). Los candidatos recibían el apoyo de sus mentores a través de reuniones periódicas a lo largo del programa.

El programa consistía en 415 horas de cursos de desarrollo profesional, incluyendo: clases de computación, portugués, contabilidad básica, matemática financiera, comportamiento profesional, entre otros temas. Para recibir una oferta de trabajo en Serasa o una empresa socia, los candidatos debían lograr una calificación mínima de 7 sobre 10 en cada curso del programa y cumplir con un requisito de asistencia de un 75 por ciento.

“En todos los cursos evaluamos a los participantes para medir su nivel de desarrollo profesional. Los que no cumplieron con la nota o la asistencia mínima no recibían invitaciones a trabajar en Serasa o una empresa socia. Más allá de las habilidades requeridas, un elemento determinante para nosotros es el compromiso”, explicó Ribas.

En Serasa Experian, ven el empleo de las personas con discapacidades como un esfuerzo de ambos lados. Por un lado, la empresa les ofrece a los candidatos un ambiente empoderador y la oportunidad de adquirir las habilidades que requieren y, por el otro, depende de cada persona demostrar su compromiso, trabajar duro y desarrollarse como profesional. No se trata de la discapacidad: los participantes deben mostrar resultados y trabajar hacia las metas de la empresa para construir su carrera, como cualquier otro empleado.

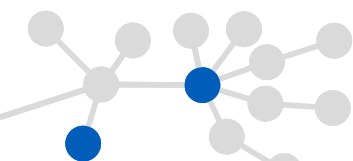
Logros e impactos

En total, unas 200 personas con discapacidades han egresado del programa desde el 2001. Durante sus primeros siete años, Serasa Experian entrenaba a 12 candidatos con discapacidades por semestre, y después de la expansión en el 2008, los participantes subieron a 30 por semestre. Muchas de las 93 personas con discapacidades actualmente trabajando en Serasa Experian son egresados.

Eduardo, quien tiene una discapacidad física fue uno de los participantes. Se integró al programa de Serasa en el 2011 a la edad de 18 años y ha trabajado en la empresa desde que egresó. Hoy trabaja en el área de ventas y comercialización.

“El programa de inclusión y diversidad de Serasa me ayudó a crecer en mi carrera y fue mi primer paso real hacia el mercado laboral. Antes trabajaba informalmente, sin ningún derecho o beneficio”, dice Eduardo. Para él, esta oportunidad no solo le ayudó a encontrar un trabajo sino también a desarrollarse más: “Después de entrar a trabajar con Serasa, decidí entrar a la universidad, donde sigo estudiando”.

Priscilla es otra participante del programa. Tiene una discapacidad visual severa y comenzó su entrenamiento con Serasa en el 2005. En ese momento, tenía 24 años y ya había egresado de la universidad. Completó el entrenamiento al principio del 2006 y desde entonces trabaja en la empresa, donde ya tiene un puesto de gerente. “Prácticamente todos



recibieron un ofrecimiento de un puesto permanente en la empresa al completar el entrenamiento”, cuenta. “El programa me ayudó a lograr el conocimiento básico que necesito para mi trabajo y marcó el comienzo de mi carrera en la empresa”.

Fuera de estas historias de éxito, Ribas explicó que no fue necesariamente una meta la retención dentro de Serasa. Para él, si un egresado del programa deja la empresa para un puesto mejor o decide comenzar su propia empresa, el programa logró su meta puesto que se trata de “calificar, desarrollar profesionalmente, y avanzar en la vida”.

Según la gerenta de ciudadanía corporativa, Andrea Regina, aparte del impacto en los individuos y sus vidas, uno de los logros mayores del programa es que ayudó a la empresa a integrar efectivamente a personas con discapacidad en su fuerza de trabajo, aportando una mayor diversidad al lugar de trabajo. En Serasa, las personas con discapacidades esperan un trato respetuoso en un ambiente accesible para todos, donde las personas puedan rendir lo mejor de sí.

Hoy, Serasa Experian ofrece cursos de portugués a personas con discapacidad auditiva y cursos de Libras (el lenguaje de señas brasileño) para los gerentes. Además, busca innovar al despertar una mayor consciencia entre los funcionarios con acciones diversas. Por ejemplo, la empresa ofrece un curso a gerentes y líderes de equipo para que puedan entender mejor a las personas con discapacidades, e incluirles de forma más consciente y estratégica en su trabajo. “Ocurre bastante a menudo que las expectativas equivocadas y una preparación pobre derivan en prejuicios y una actitud de discriminación. Hay muchas personas que simplemente no están informadas o acostumbradas a tratar con la discapacidad”, dice Andrea Regina.

Según los gestores del programa, ya que la oferta de entrenamiento ocupacional para personas con discapacidades ha aumentado en Brasil, la empresa ha dejado de ofrecer el programa de capacitación. “Pero sigue el empleo de las personas con discapacidades dentro de Serasa Experian”, agrega Andrea Regina. En años recientes, las empresas reclutan a través de agencias públicas y privadas, ONGs, organizaciones de personas en situación de discapacidad y otros tipos de asociaciones que actualmente entrenan a candidatos con discapacidades y ofrecen apoyo para encontrar trabajo.

“Hoy en día, este programa aún se considera entre los mejores ejemplos en América Latina en términos de entrenamiento vocacional para las personas con discapacidades”, dice Ribas.

Colaborar y compartir conocimientos

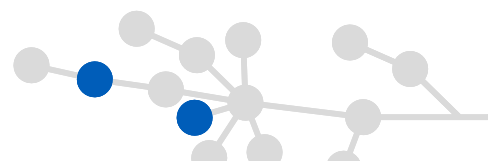
La colaboración entre Serasa Experian con multinacionales, grandes empresas brasileñas, autoridades públicas y sociedad civil, sigue ocurriendo pero en distintos formatos. Desde el 2003, todos los años Serasa es anfitrión del foro para la empleabilidad de las personas con discapacidades en São Paulo, resultado de una asociación entre Serasa, la secretaría para las personas con discapacidad del estado de São Paulo y la secretaría de Trabajo y Empleo, que se oficializó en 2009.

En mayo del 2012, con el apoyo de la Red Global de la OIT sobre empresas y discapacidad, Serasa Experian lanzó la primera red de empresas en Brasil para la inclusión de las personas con discapacidades en el lugar de trabajo. Dos años después esta red empresarial (*Rede Empresarial de Inclusão Social*) ha despegado: sus 70 empresas se reúnen mensualmente y su comité rector semanalmente. Los miembros de la iniciativa incluyen, más allá de Serasa Experian, los miembros de la red global de la OIT sobre empresas y discapacidad, Accenture, Accor, Ernst & Young, IBM, Novartis y Sodexo, junto con otras multinacionales como Siemens y Hewlett-Packard, y los gigantes brasileños como Grupo Globo, Grupo Pão de Açúcar y Natura. Las empresas miembros de la red brasileña debaten y comparten experiencias y dificultades para encontrar y entrenar a personas con discapacidad, involucrándose activamente con las autoridades gubernamentales.

Lecciones y consejos

Según sus experiencias, Serasa Experian anima a otras empresas a replicar su programa y su enfoque general en la inclusión de las personas discapacitadas. Ofrece los siguientes consejos para el éxito de las empresas en este camino:

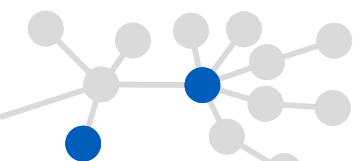
- Buscar el apoyo de la alta dirección de la empresa. La aprobación de la gerencia superior de la empresa para un programa de inclusión de cualquier naturaleza, independientemente de si incluye capacitación, puede resultar esencial para contar con fondos y visibilizar el tema interna y externamente.



- Despertar la conciencia de la discapacidad al interior de la empresa. Las actitudes de los supervisores y los compañeros de trabajo puede afectar enormemente la inclusión y el rendimiento de los empleados discapacitados. Fomentar un ambiente inclusivo es un aspecto importante del éxito.
- Ver los costos como inversiones. Al final, la inclusión rinde no solo para el individuo, sino también el lugar de trabajo y la empresa como un todo. Enfocar los costos puede ser desalentador, pero cuando se tratan como inversión, las ventajas sobresalen.
- Tener claridad sobre las metas desde el principio. Definir una meta y una estrategia es útil para monitorear lo que funciona y no funciona, para adaptar, cambiar o pulir cuando sea necesario.
- Abrirse a compartir conocimientos y fomentar colaboraciones. No es necesario reinventar la rueda y luego hacerlo por sí solo. Compartir el conocimiento y dialogar con otras empresas, organizaciones o el sector público puede darles respuestas a sus preguntas y una información que de otra manera es difícil de encontrar.

Contacto

- Serasa Experian Sitio web: www.serasaexperian.com.br
- Red Empresarial para la Inclusión Social: www.redeempresarialdeinclusao.com.br



TATA CONSULTANCY SERVICES – En India, a pesar de los obstáculos, animar a talentos jóvenes a brillar

Introducción

Desde junio de 2008, *Tata Consultancy Services* (TCS) en India ha estado empoderando a las personas con discapacidad visual para que puedan competir en condiciones iguales. El centro de entrenamiento avanzado en la informática (*Advanced Computer Training Centre, ACTC*) ha buscado entregarles el entrenamiento necesario que anteriormente no estaba disponible. El ACTC es una iniciativa de TCS Maitree, un programa de equilibrio entre el trabajo y la vida que promueve eventos y actividades culturales y sociales, además de proyectos de desarrollo comunitario como el ACTC.

Al reconocer que el empleo subsecuente fue esencial para que la iniciativa tuviese un impacto real, TCS reclutó a 20 egresados de ACTC y ayudó a casi 60 a encontrar puestos en otras empresas. Desde su creación, ACTC ha visto a más de 100 estudiantes completar el curso durante los últimos cuatro años, con un 65 por ciento encontrando un empleo, en sectores tales como: servicios de infraestructura, TIC interno y gestión de servicios, externalización de procesos de negocios (*Business Process Outsourcing, BPO*) y aprendizaje y desarrollo. Los egresados han encontrado trabajo en ocho empresas multinacionales, compitiendo exitosamente con sus compañeros de trabajo.

Más allá de su entrenamiento especializado y el servicio de colocación en el empleo, lo que hace verdaderamente único el programa ACTC es un ambiente laboral inclusivo, que trata a los participantes con discapacidades igual que cualquier otro colega. Como señal de respeto de la dignidad y la integridad de las personas a las cuales sirve, esta institución de capacitación de excelencia no busca hacerles favores a los participantes, sino ofrecerles una oportunidad para que puedan obtener las habilidades necesarias para realizar su potencial laboral.

Buena práctica

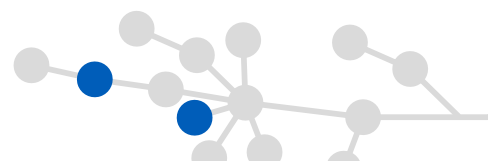
Tata Consultancy Services entrega una capacitación especializada y servicios de colocación en el empleo al mismo tiempo que trata a todos por igual.

Recuadro 12

Se crearon oportunidades de empleo en TCS y otras organizaciones, enfatizando que los empleados con una discapacidad visual no recibiría ningún tratamiento preferencial. Sreela Das Gupta, de la instancia que promueve iniciativas relacionadas con la diversidad y la inclusión en el departamento de recursos humanos de TCS, dice, “El enfoque de ACTC deliberadamente evita cualquier trato preferencial para los trabajadores con discapacidades puesto que aunque pueden necesitar algún apoyo, son empleados igual que tú o yo”. en términos de la metodología, Das Gupta describe un cambio desde un “paradigma de simpatía hacia uno de negocios”. Además, TCS ha encontrado que incluir a las personas con discapacidad en su fuerza de trabajo aumenta el entusiasmo hacia el ambiente laboral.

Cómo comenzaron

La iniciativa comenzó en el 2006, cuando empleados de TCS Maitree realizaron trabajos voluntarios todos los sábados en una escuela para los no videntes, *Victoria Memorial School for the Blind*. Mientras enseñaban conversación en inglés y conocimientos básicos de la computación, los voluntarios identificaron una brecha entre la capacitación que entregaban y las habilidades necesarias para emplearse en la industria de las TICs y sus servicios relacionados. Al reconocer el potencial laboral de las personas apoyadas, TCS Maitree innovó al crear ACTC, un programa de capacitación única, para personas con discapacidad visual, en un hogar para los no videntes, el *M.N. Banajee Industrial Home for the Blind en Jogeshwari, Mumbai y Mitra Jyothi*, en Bangalore.



Sin embargo, como todo nuevo proyecto TCS tenía sus dudas acerca de la iniciativa de capacitación: ¿Sería posible encontrar a personas con discapacidad visual capaces de responder adecuadamente al desafío? ¿Dónde podrían buscar a los participantes? ¿Cómo debería ser el proceso para su admisión y cómo determinar quién podía postular? También hubo dudas acerca de las expectativas y la forma de manejar la transición de los participantes al dejar la capacitación y buscar un trabajo.

TCS ha demostrado innovación e ingenio al enfrentar estos desafíos, utilizando tecnologías especializadas y plataformas para lograr beneficios para los participantes y luego para el mismo programa ACTC.

El diseño del programa

Se diseñó el programa de tal manera que identificara las tareas de TIC y los servicios relacionados que se ajustaban a las personas con discapacidad visual, al mismo tiempo que identificara a las empresas que necesitaban mano de obra capacitada. Así ACTC ofrece capacitación y la conexión crucial con un empleo donde los participantes pueden utilizar sus nuevas habilidades.

ACTC admite a unos 15 candidatos después de un proceso riguroso al nivel nacional. Las personas aceptadas deben tener conocimientos básicos de computación e inglés. Luego siguen una capacitación de ACTC de 45 días, con un contenido basado en las recomendaciones tanto para programas para personas con discapacidad como para el aprendizaje de habilidades relevantes. Estas incluyen las relacionadas con los sistemas de operación y de administración, redes informáticas, técnicas de mesas de ayuda, entrenamiento módulos de Microsoft Office, y la creación de mecanismos para una infraestructura TIC en organizaciones grandes como TCS. Dentro de la sección de externalización de operaciones de negocio (EON), los participantes reciben entrenamiento basado en atributos, enfocando patrones de comportamiento, orientación a los clientes, habilidades de comunicaciones y análisis, gestión del tiempo y de la calidad y orientación para dirigir la carrera.

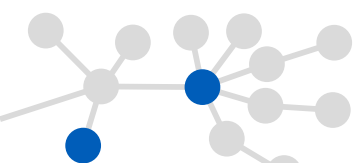
Sin embargo, como la mayoría de los participantes carecen de experiencia en un empleo profesional, la instrucción también ayuda a la autoconfianza, en habilidades blandas y comportamiento corporativo. Incluye una evaluación de seis competencias relacionadas con la conducta, resolución estructurada de problemas, entrenamiento en el dominio industrial de equipos de liderazgo del negocio y presentaciones de invitados que vienen de otras corporaciones y organizaciones.

Además, para empoderar a los participantes a través del entrenamiento ACTC, el programa también reconoció la necesidad de fomentar una mayor sensibilidad y conciencia en la industria TIC y sus servicios relacionados del valor de esta fuente alternativa de talento, mientras promovían su inclusión entre las diferentes organizaciones.

Das Gupta observa que este tema es particularmente relevante en el contexto cultural de India, donde “la discapacidad lleva un tremendo estigma social y como resultado, existen muy pocos centros de aprendizaje para las personas que viven con discapacidades”. Agrega Das Gupta que, “En India, lograr acceder a la industria TIC es difícil para alguien que viene de un ambiente cercano a la pobreza, y casi imposible para los que, además, tienen una discapacidad visual. El ACTC ofrece un aporte único, al entregar habilidades a las personas con discapacidades al mismo tiempo que crea un ambiente de aceptación”.

Próximos pasos

Das Gupta explicó que aunque TCS planea continuar con la capacitación ACTC, les gustaría que los números de participantes y egresados aumentaran. “Nos gustaría ver números mucho más altos para poder llevar el programa a una escala mayor”. El cuadro 1, a continuación, demuestra las tasas de asistencia comenzando con el piloto en el 2008 y hasta la sesión más reciente, en el otoño de 2013. Un total de 124 estudiantes han participado desde el principio y 77 han obtenido un trabajo.



Cuadro 1. Tasa de asistencia de los participantes

	Piloto	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Fecha de realización	Abril-May 2008	Junio-Julio 2008	Feb-Mar 2009	May-Junio 2009	Mar-Abril 2010	Nov-Dic 2010	Ago-Sep 2011	Feb-Mar 2012	Ago-Sep 2012	Feb-Abril 2013	Ago-Sep 2013	
Número de personas capacitadas	9	16	16	15	12	9	11	11	8	10	7	124
Número de personas empleadas en TCS	1	6	1	2	0	1	3	4	0	2	0	20
Número de personas empleadas en otras empresas	5	7	12	9	8	4	7	2	0	3	0	57

Fuente: TCS.

Notas: 1) Egresados que ahora tienen empleo en organizaciones tales como TCS, Wipro, Standard Chartered, HCL, Indian Overseas Bank, DOW Chemicals, National Association for Blind, Oriental Bank of Commerce. 2) Número de egresados quienes escogieron seguir su educación al nivel post secundario: 6.

Logros e impactos

Literalmente el programa ACTC ha cambiado la vida de los participantes. Hoy, 400 personas con discapacidad visual trabajan en empresas establecidas en todo India, un número que ACTC quiere aumentar aún más. Entre los participantes egresados del programa, la historia de Urvish se destaca y motiva a otras personas con discapacidad visual.

Urvish participó en el primer grupo que entró al entrenamiento ACTC y expresó cómo el programa le dio la esperanza que necesitaba. Como resultado, ahora trabaja tiempo completo. Su discapacidad visual fue el resultado de una herida y una enfermedad: a los 19 años había perdido la capacidad de leer, escribir o incluso reconocer a otras personas. Esta condición le fue muy difícil de aceptar. Habla de sentirse miserable e inundado por pensamientos negativos. Recuerda una vida difícil durante un par de años hasta que supo del curso avanzando en computación ofrecido por TCS Maitree. Dice que, al saber del programa, sintió un “rayo de esperanza” y que el momento de saberse aceptado fue “lejos el momento más feliz de mi vida”.

Recuerda que esta primera oportunidad de trabajar en el mundo corporativo fue un gran desafío al principio, ya que todo le era nuevo. Sin embargo, persistió y ahora lleva cinco años en el trabajo. “Soy otra persona ahora, con mucha más confianza. Recibo mucho aprecio por mi trabajo, mi equipo y mis jefes me apoyan mucho”, recuerda Urvish. “Hoy tengo mi propia familia. No puedo imaginar en qué estaría sin esta oportunidad”.

Lecciones y consejos

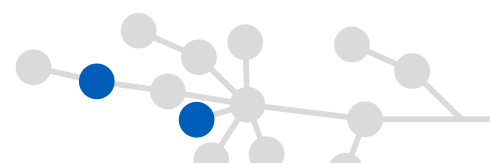
Das Gupta explicó que el programa se implementa a través de dos ejes principales: “La primera es la creación y la implementación del programa y la segunda es comunicarnos con los empleadores potenciales”.

En cuanto a replicar una capacitación de esta naturaleza, Das Gupta enfatiza la importancia de simultáneamente construir conciencia y eliminar sesgo contra personas con discapacidades, con los talleres para reforzar habilidades como una forma de crear mayor aceptación.

Está claro que TCS es un pionero desarrollando nuevos futuros para las personas con una discapacidad visual. Su esperanza es que ACTC, la única facilidad de entrenamiento de este tipo en India, se replicará en otras partes. “Nos encantaría ver este programa implementado en muchos lugares”, observa Das Gupta, “no solo porque es lo correcto, sino porque es inteligente hacer esto”.

Contacto

Sitio web: www.tcs.com



TELENOR – En Noruega, desde el aula hasta el empleo y más allá: Iniciativa RSE del Grupo Telenor apoya el empleo de personas con discapacidades

Introducción

El grupo Telenor con sede en Oslo, Noruega, es uno de los operadores móviles más grandes del mundo y ha estado realizando capacitación para las personas con discapacidades desde 1996. Enfocado principalmente en apoyar a las personas con discapacidades físicas, Telenor demuestra su compromiso al éxito de los participantes al ofrecer dos años de capacitación y apoyo en la búsqueda de trabajo.

El programa “Mente Abierta” (*Open Mind*) en Noruega es una iniciativa de recursos humanos que ofrece entrenamiento de dos años en el trabajo para personas con discapacidades físicas y algunas discapacidades mentales específicas. Sirve como un puente al empleo y el 75 por ciento de los participantes de Mente Abierta han logrado puestos en Telenor u otras organizaciones.

Aunque este resumen presenta específicamente el programa Mente Abierta de la sede Telenor en Noruega, existen iniciativas similares de RSE de Telenor en Malaysia, Paquistán, Serbia y Suecia.

Buena práctica

Telenor capacita a los participantes utilizando un enfoque que combina una experiencia en el aula y luego en el puesto de trabajo, apoyado en otras medidas de seguimiento. Así, el programa sirve de un trampolín para impulsar las carreras de las personas con discapacidades, entregándoles el conocimiento y la experiencia que necesitan para escaparse de una existencia como clientes de servicios sociales y participar de una vida normal de trabajo.

Cómo comenzaron

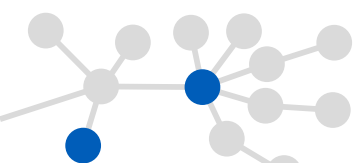
Una empresa TIC, *April Data*, inició el programa *Open Mind* y el grupo Telenor compró la empresa en 1996. Incluso antes de integrarse a Telenor, el gerente general de *April Data* comenzó lo que se convirtió en *Open Mind* en 1994. La iniciativa ha experimentado varios cambios desde su inclusión a Telenor. Al principio era un “proyecto” pero ya en 1999 se había convertido en un “programa”, con financiamiento en partes iguales de Noruega y el grupo Telenor.

Próximos pasos

La iniciativa *Open Mind* sigue recibiendo a personas con discapacidades con el secundario cumplido y una educación equivalente. Aunque las personas jóvenes sin experiencia laboral reciben prioridad en las inscripciones, las edades de los participantes fluctúan entre los 19 y 50 años. Las personas aceptadas tienen en su mayoría discapacidades físicas, tales como una movilidad reducida y discapacidad visual y auditiva, aunque algunas personas con discapacidades como la depresión y la ansiedad también han completado el programa.

El programa se ofrece tres veces al año, en dos fases. Primero, en grupos de cinco los participantes son capacitados durante tres meses, seguido por una experiencia de desarrollo profesional en el trabajo que dura 21 meses.

Durante la capacitación inicial los participantes toman diversos cursos sobre temas que varían desde la computación, el apoyo técnico, preparación para la carrera, desarrollo de curriculum vitae, ensayos de entrevistas y el desarrollo de una red personal. Este curso culmina en una certificación en la computación a nivel básico o intermedio. Los candidatos también siguen un programa “Único como yo” (*Unique as I am*), que enfoca las metas de desarrollo personal, expectativas de trabajo y un curso de cómo obtener un trabajo, que examina materia relacionada con la postulación e información del mercado laboral.



La gerente de Telenor, Ingrid Ihme, indica que más allá de las valiosas habilidades técnicas que se ofrecen, los participantes también aprenden a creer en sí mismos: “Es común que las personas con discapacidades creen que no pueden trabajar porque muchos nunca lo han hecho”. Este es un elemento importante del programa ya que además de aprender habilidades técnicas las personas necesitan creer que son capaces de ocuparlas en un ambiente profesional y en igualdad con sus pares.

Después del curso, los participantes se colocan en trabajos donde siguen su entrenamiento otros 21 meses con Telenor, un subsidiario, o una empresa socia, como Storebrand, Gjensidige Nor, Manpower, IBM, Brix y Making Waves. La amplia gama de empresas ofrece diversos trabajos a los participantes en Trondheim, Kristiansand y Bergen.

Muchos de los participantes han dicho que al terminar su período de entrenamiento, les gustaría seguir con un trabajo corriente en Telenor ya que se sienten a gusto allí. Esto también ha sido sugerido ya que sería beneficioso brindarles algunas iniciativas de inclusión al empleo.

Ihme indica que el programa *Mente Abierta* cuenta con el apoyo de una política anti-discriminación de Telenor, dirigida a todos los empleados y postulantes. Esta política destaca que todos los aspectos del empleo están sujetos al “mérito, competencia, idoneidad y las calificaciones y no será influenciado de ninguna manera por el género, la edad, el color, la religión, el país de origen, o la discapacidad”. Como resultado, la fuerza de trabajo de Telenor refleja la diversidad y la inclusión activa de trabajadores con discapacidades.

Logros e impactos

Telenor se ha beneficiado con el programa *Open Mind* al movilizar una fuente poco común de recursos humanos, hallando por esta vía empleados motivados y calificados, y aumentando su rentabilidad económica.

De hecho, una evaluación realizada por la fundación *Scientific and Industrial Research*, una organización de investigación independiente de Noruega, concluyó que el programa *Open Mind* había logrado un ahorro socioeconómico de por lo menos 100 millones de Kroner noruegos (US\$ 15,88 millones) entre 1996-2006. Estos ahorros reflejan los beneficios económicos directos para Telenor, por la productividad de sus empleados discapacitados y los beneficios indirectos a la sociedad, al no tener que distribuirles beneficios de la seguridad social a las personas con discapacidades.

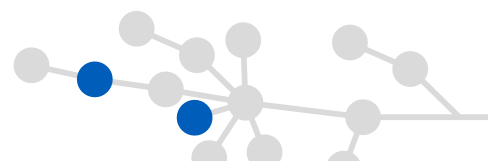
Telenor reconoce que muchas de las personas con discapacidades se desilusionan al experimentar situaciones negativas en el trabajo. Uno de los desafíos que enfrenta el programa *Mente Abierta* es motivar a los participantes a buscar trabajo en otras empresas para trabajar normalmente fuera de Telenor.

Al tratar a las personas egresadas del programa como cualquier otro empleado, Telenor fomenta un ambiente laboral con igualdad. En este sentido, las personas con discapacidades reciben el mismo trato que cualquier otra, aunque quizás son más vulnerables, al enfrentar mayores dificultades en la búsqueda de un nuevo empleo. Esto presenta el desafío de lograr un equilibrio entre darles la oportunidad de trabajar a las personas con discapacidades en igualdad de condiciones, al mismo tiempo que se consideran sus necesidades particulares.

Después del éxito de Telenor *Open Mind* en Noruega, se lanzaron programas similares en Malaysia y Suecia en 2007, Serbia en 2008, y Paquistán en 2009. Estos programas siguen los principios básicos de *Open Mind* en Noruega, aunque cada programa opera con autonomía. Por ejemplo, Telenor Malaysia, también conocido como *DiGi Telecommunications*, es la tercera empresa de telefonía móvil de Malaysia. Después de adoptar el programa *Open Mind* bajo el nombre de *Open Hearts* en 2007, DiGi se convirtió en la primera empresa de telecomunicaciones en Malaysia en ofrecer entrenamiento en la computación y cursos laborales a las personas con discapacidades.

La edición más reciente del programa *Open Mind* se aplicó en Khuddar, Paquistán. Junto con su meta de contratar a personas discapacitadas en Paquistán, Telenor busca aumentar la conciencia de las habilidades de las personas con discapacidades y promover su inclusión en la vida cotidiana, con algunas tecnologías de apoyo. Para atraer a personas talentosas con discapacidades, Telenor Paquistán publicó avisos y lanzó un sitio web de carreras accesible a las personas con discapacidad. También agregó elementos de accesibilidad cuando construyó su sede y el centro de ventas y servicio en Islamabad, para acomodar tanto a las necesidades de sus empleados como a las de sus clientes.

En 1999, Telenor recibió el premio *Budstikka* del Ministerio de Trabajo e Inclusión Social de Noruega por el programa *Open Mind* y su trabajo por integrar a las personas con discapacidades en la fuerza laboral. En el 2006, la empresa recibió un premio de



la asociación noruega para las personas con esclerosis múltiple, la *Norwegian Multiple Sclerosis Association*, por su aporte a la inclusión de personas discapacitadas en la sociedad.

Lecciones y consejos

Telenor indica que el programa *Open Mind* cumplió exitosamente su objetivo de impulsar a las personas con discapacidades a integrarse exitosamente en el mundo laboral. Ihme dice que la iniciativa ha sido una experiencia positiva, tanto para la empresa como para la comunidad en general. Aunque reconoce los desafíos administrativos que pueden surgir al intentar replicar esta iniciativa, Ihme asegura que son manejables.

A continuación, varias observaciones para la consideración de otras empresas interesadas en una iniciativa similar:

- **Crear un ambiente de capacitación que fomenta la inclusión social.** Es importante que tanto los participantes como los funcionarios de la empresa se acepten mutuamente. Esto mejorará la productividad de los participantes y sus posibilidades de buscar y encontrar un trabajo con otra empresa.
- **Comunicar la programación RSE a través de los medios locales y organizaciones comunitarias.** El programa *Open Mind* informa que un resultado de difundir sus iniciativas entre el público, es que han gozado de un reconocimiento positivo y un apoyo de los políticos y medios locales.
- **No desanimarse con los costos de echar a andar el programa.**

Próximos pasos

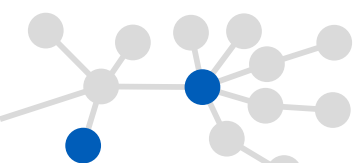
Telenor señala que está apoyando la replicación del programa *Open Mind* por otras empresas. Mientras continúa esta iniciativa en Noruega, un nuevo emprendimiento colaborativo conocido como *Grameenphone*, entre Telenor y la empresa *Bangladeshí Grameen Telecom Corporation*, está considerando su implementación en Bangladesh. Actualmente la unidad de responsabilidad social empresarial de Telenor está trabajando con *Grameenphone*, con miras a crear un equipo de proyecto.

Contacto

Sitio web: www.telenor.com

Ihme observa que los beneficios derivados del *Open Mind* son triples: “Primero, existe un beneficio para la empresa, segundo para el participante al ser productivo, y finalmente, para la sociedad, al crear otro contribuyente de impuestos.”

Ingrid Ihme, Gerente de Telenor



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

