

# Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional

## *Inclusive labor insertion project: formulation of its organizational management*

Mónica Isabel Rodas-Tobar

Profesora e investigadora de la Universidad del Azuay, Ecuador  
mrodast@uazuay.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2449-6971>

Magdalena Pilar Andrés-Romero

Profesor e investigador de la Universidad de Almería, España  
mandres@ual.es  
<https://orcid.org/0000-0001-8392-3617>

Diego Bolívar Astudillo-Guillén

Pasante de investigación en el Grupo GTIL, Ecuador  
diego.astudillo@innovaconsulti.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0993-4438>

**Recibido:** 29/07/2022 **Revisado:** 25/08/2022 **Aprobado:** 01/09/2022 **Publicado:** 01/10/2022

**Resumen:** el artículo detalla la formulación de un modelo de gestión aplicado a un proyecto de inclusión laboral de personas con discapacidad; el objetivo de la investigación es consolidar un modelo de gestión organizacional inclusivo, basado en las 3C: Corporación (C1), Clientes (C2) y Colaboradores (C3). La metodología triangula información primaria, a nivel de empresa (perfiles de cargo, nivel educativo exigido, competencias conductuales necesarias), y la correspondiente al perfil de las personas (tipo de discapacidad que mantiene, nivel educativo de cada individuo), constituyendo estas en la base de su planificación estratégica. Los resultados incluyen la búsqueda de evidencia y el aporte teórico que sustentan al proyecto, que a su vez incluye una plataforma informática que gestiona los tres componentes del modelo, permitiendo la socialización de elementos estratégicos como misión, visión, valores y política de calidad (C1), la gestión de perfiles de las personas con discapacidad, los correspondientes a los cargos empresariales (C2), y la visualización de las organizaciones vinculadas a procesos de inserción laboral presentes en el medio (C3). La investigación concluye que el proyecto de inclusión basado exclusivamente en un sistema informático, aunque sea funcional, estaría inconcluso en su intención y alcance, y que al nutrirlo de componentes de gestión organizacional se lo proyecta en un horizonte de planificación y de aseguramiento de sus objetivos.

**Palabras clave:** inclusión laboral, discapacidad, corporación, clientes, competencia, sistemas inclusivos, modelo de gestión, plan estratégico.

**Cómo citar:** Rodas-Tobar, M. I., Andrés-Romero, M. P. y Astudillo-Guillén, D. B. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), pp. 368-384. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10>

**Abstract:** this article details the formulation of a management model applied to a labor inclusion project for people with disabilities. The objective of this research is to consolidate an inclusive organizational management model based on the 3Cs: Corporation (C1), Clients (C2) and Colleagues (C3). The methodology triangulates the main information of the company (job profiles, required educational level, necessary behavioural competences), and the people profile (type of disability and educational level) which are the basis of its strategic planning. The main results are the search for evidence and the theoretical contribution that support the project. It also includes a digital platform that manages the three components of the model that allows the socialization of the strategic elements such as mission, vision, values and quality policy (C1), the management of people profiles with disabilities that correspond to business positions (C2), and the visualization of organizations linked to labor insertion processes in the current working environment (C3). It is concluded that the inclusion project based exclusively on a computer system, even if it is functional would be complete in its intention and scope; thus, by supporting it with organizational management components, it is projected to be in a planning and assurance stage of its objectives.

**Keywords:** labor inclusion, disability, corporation, clients, competition, inclusive systems, management model, strategic plan.

## Introducción

Al abordar temas referentes a discapacidad se debe considerar que sus conceptos son dinámicos y responden en particular a un contexto histórico-cultural, y a las aproximaciones teóricas vigentes (Tello, 2022). En este sentido la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad de acuerdo con pronunciamientos del Ministerio del Trabajo (2017) en los que históricamente su integración a los puestos de trabajo ha sido en respuesta punitiva a una norma o ley, debería modificarse como una convicción empresarial que considere a estos públicos por sus competencias y capacidades como aptos para un cargo laboral.

Por otro lado, las organizaciones, ya sean empresas, organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil; o según su clasificación como públicas o privadas; e incluso por su conformación jurídica como asociaciones o fundaciones mantienen varios temas en común (Paolini y Odriozola, 2019). Entre ellas, estar inmersas en un contexto social y depender de sus fuerzas laborales para privilegiar su actividad. Además, la imagen cooperativa que se proyecta de la organización y de acuerdo con los criterios de Cueva *et al.* (2021) puede impactar positiva o negativamente en la opinión de la sociedad, que está integrada, entre otros, por sus clientes potenciales y reales.

Por lo anteriormente señalado, es importante que las organizaciones gestionen por un lado de manera estratégica a sus clientes internos para la consecución de sus objetivos (Hernández *et al.*, 2017). Y por otro, que mantengan una imagen corporativa que les ofrezca orientación y relación

con sus clientes externos, en cuyo caso habrán conseguido una ventaja comparativa con sus competidores (Novicevic *et al.*, 2011). El tema se complejiza cuando ambos segmentos, personal laboral e imagen organizacional, requieren nutrirse de procesos de inclusión en el marco de la responsabilidad social empresarial (RSE), por lo cual para autores como Mendoza-Pizán *et al.* (2022) la responsabilidad social empresarial (RSE) es un paradigma bioético aún no consumado. En tal sentido, requiere de un liderazgo basado en valores que aporte a la relación entre líderes y compañeros de trabajo (Leal y Arial, 2021).

Por ello, y en pro de la construcción de una sociedad más igualitaria y justa, es necesario que las organizaciones establezcan indicadores que permitan la revisión constante de lo que entienden por RSE; uno de estos, sin duda, obedece a reducir la brecha de desigualdad en el acceso a la participación plena de las personas históricamente excluidas del accionar laboral, en coincidencia con los planteamientos de Cecchini (2005) quien propone la necesaria desagregación de indicadores sociales en función de condiciones determinadas y objetivas de los individuos. Sin duda, en este esfuerzo por la inclusión, se debe tener especial consideración respecto de las personas con discapacidad.

## Responsabilidad social de las empresas en relación con la discapacidad

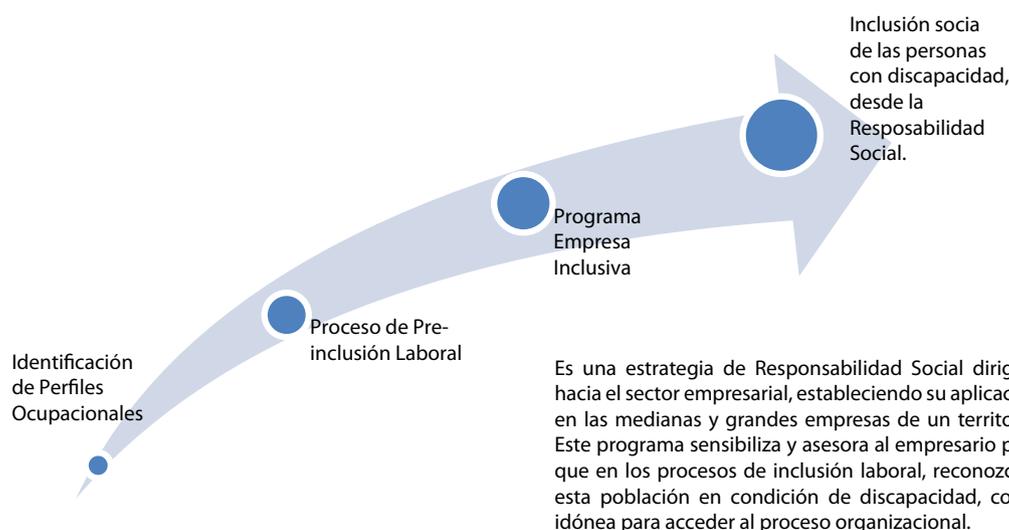
Entre los principales criterios expuestos por las normas internacionales y relacionados con la responsabilidad social empresarial está el evitar todo tipo de discriminación hacia sus colabo-

radores con discapacidad, especialmente en el ámbito laboral, ya sea en su contratación, niveles de remuneración, entrenamiento, promociones, despidos o jubilaciones; o en el ejercicio de los derechos en participar de filiaciones sindicales o políticas (SAI, 2008). Sin embargo, más allá de la norma, es prudente establecer programas de

responsabilidad empresarial que visibilicen a las organizaciones en su aporte social hacia los sectores vulnerables, específicamente al de la discapacidad, lo cual es cada vez más frecuente incluso a nivel de estrategia organizacional como fórmula para denotar una de sus ventajas competitivas (Zárate y Rodríguez, 2014) (ver figura 1).

### Figura 1

La inclusión social de las personas en situación de discapacidad desde la RS



Nota. Cfr. Zárate y Rodríguez (2014).

El conocer los factores biográficos de los empleados con discapacidad, al igual que destinar plazas laborales para este sector, implica mantener a nivel interno un programa de RSE, donde los gestores de talento humano provocan los planes de desarrollo o planes de carrera que benefician a sus actores y en contraparte la empresa comienza a situarse como una de orden inclusivo (Rodas *et al.*, 2018).

### Las TIC en las empresas como soporte a temas de inclusión

En la actualidad, la transformación digital ha permitido un importante crecimiento en cuanto al desarrollo de soluciones tecnológicas enfocadas a distintos ámbitos de la producción mejorando la calidad de productos y servicios en la deno-

minada industria 4.0 (del Val Román, 2016). El ámbito social y empresarial no está exento de este desarrollo, es decir, a nivel de consideraciones sobre la inclusión, ha dado lugar a diferentes prototipos orientados a mejorar las condiciones de vida y en el caso particular de este estudio, se conoce el avance de las denominadas soluciones inteligentes aplicables a la situación laboral de las personas con discapacidad (González *et al.*, 2021).

Las TIC ofrecen un horizonte de innovación en el modelo de gestión de los negocios en especial por los efectos del internet y de las aplicaciones móviles en los estilos de vida de las personas, asimismo por los efectos en su reputación corporativa, en definitiva, la aparición del fenómeno de disrupción digital favorece el crecimiento de la industria y las empresas, por su influjo en el crecimiento económico, lo que es bien valorado

sobre todo en los mercados emergentes (Mihardjo *et al.*, 2019). Las tecnologías a nivel de empresa deben ser vistas como herramientas integradoras que crean valor; así Aspara *et al.* (2013) en su estudio sobre el caso del gigante finlandés Nokia destacan las posibilidades en la interconexión de distintas unidades del negocio, en la ubicación de nuevos clientes, en la identificación de canales de suministro y sin duda en la proyección de la imagen corporativa deseada.

Un ejemplo de lo expuesto a nivel local, que aprovecha las TIC en consonancia con la RSE y la inclusión, es el proyecto de investigación “para la inclusión educativa y laboral de personas con discapacidad (GTIL) financiado por la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA) en 2018. El objetivo del proyecto es desarrollar un sistema de recomendación laboral para personas con discapacidad, basado en tecnologías de la información que integran a su vez simuladores educativos que potencian las competencias laborales de las personas en correspondencia con cargos laborales existentes a nivel de vacantes en la industria manufacturera ecuatoriana, según la muestra de empresas participantes.

Esta investigación aporta justamente al proyecto GTIL, con la identificación de temas que no estuvieron considerados en su momento, entre ellos ofrecer un modelo de gestión corporativo y sustentar teóricamente la estructura arquitectónica de la plataforma informática que lo administra. Cabe señalar que existen estudios similares como los expuestos por Figueroa *et al.* (2017) quienes detallan la pertinencia de desarrollar modelos estratégicos para plataformas informáticas de variada índole. Lo que se busca es que dichos sistemas pasen de

ser funcionales a ser sostenibles y se conviertan en herramientas de socialización de la imagen corporativa de la organización correspondiente.

### *Inclusión laboral de personas con discapacidad en Ecuador*

A nivel mundial, si bien se considera que cualquier tipo de discapacidad es un tema netamente social y no un determinante que perjudique a las personas en su inclusión en el tejido social, cultural o laboral, en la realidad este sector es el más afectado por el desempleo y el subempleo, en definitiva, conforman el mayor segmento de marginalidad laboral (García *et al.*, 2017).

En el Ecuador existen varios programas enfocados en mitigar y fomentar la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito social, entre ellos los desarrollados por el propio Gobierno al amparo de la Constitución (2018), de sus normas anexas y de los diversos planes de desarrollo. Sin embargo, respecto a la inclusión laboral esta aún es incipiente, postulando que no se ha ido más allá de la declaratoria de las políticas públicas que definen el derecho al trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades y del fomento de las capacidades y potencialidades de los sujetos.

A continuación, en la tabla 1 se detalla en datos la inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito laboral en el Ecuador, tomando como referencia los registros de 2019, ya que el uso de información actualizada a 2022 para este sector estaría sesgado por las restricciones que aún se mantienen para la ocupación laboral de las personas con vulnerabilidad desde los protocolos implementados por la pandemia del Covid-19.

**Tabla 1**  
*Personas con discapacidad insertadas laboralmente*

Año	Personas con discapacidad (A)	% Incremento/decremento B(A+1/A)	Personas sustitutas laborales C	% Incremento/decremento D(C/A)
2017	63 456		2348	3,70 %
2018	67 487	6,35 %	4660	6,91 %
2019	68 260	1,15 %	3907	5,72 %

*Nota.* Información extraída del documento: “Resumen estadístico de discapacidad”, emitido (CONADIS R. E., 2019).

Como se puede apreciar en la tabla 1, existe un aumento del 6,35 % de personas con discapacidad entre 2017 y 2018 y un incremento mínimo del 1,15 % entre 2018 y 2019, esto debido principalmente a dos factores, el primero se debe al cambio en la regulación que tipifica la

clasificación de personas con discapacidad, y el segundo a la falta de seguimiento e identificación de nuevas personas con discapacidad. El número de personas sustitutas laborales no interviene en este análisis porque no ingresan como sujetos de inclusión.

**Tabla 2**

*Personas con discapacidad insertadas laboralmente por sector*

Sector	Inclusión	%
Privado	50 626	74,16 %
Público	17 634	25,84 %
TOTAL	68 260	100 %

*Nota.* Información extraída del documento: “Resumen estadístico de discapacidad” (CONADIS, 2019).

Como se aprecia en la tabla 2, existe una gran variación entre el sector público y privado, la razón fundamental no depende del tamaño del Estado con respecto al número de servidores del sector privado, sino que en el primer sector rige la obligatoriedad del cumplimiento de la Ley Orgánica de Discapacidades, y en el sector privado podría explicarse desde lo expuesto por Pico y Torres (2017) debido a la falta de aplicación de medidas de acción afirmativa y a las irregularidades de cumplimiento a la Ley Reformativa al Código de Trabajo (Ley de cuotas que establece 4 %).

Cabe mencionar que los tipos de discapacidad de mayor prevalencia en orden son: física, intelectual, auditiva, visual y psicosocial; y que el porcentaje con mayor concentración pertenece al género masculino (CONADIS, 2019).

### **Modelo de las 3C aplicado a un sistema de integración laboral inclusivo**

Se considera estratégico para el cumplimiento de los fines del proyecto de inclusión laboral de personas con discapacidad tomar las bases del modelo de gestión de las 3C, esto permite distinguir aspectos relacionados con C1 (referido a Corporación, que despliega componentes como la misión, visión, valores, factores claves

de éxito, objetivos estratégicos, indicadores de gestión), con C2 (referido a Clientes, destinado a identificar tanto a empresas que ofrecen vacantes laborales, como las propias personas con discapacidad que ingresan al sistema informático sus diversos perfiles de competencia) y con C3 que de acuerdo con Ohmae (1990) se refiere a la Competencia empresarial. Sin embargo, para la investigación a C3 se lo renombra como Colaboradores (que se entiende como un espacio para identificar organizaciones, instituciones académicas, al igual que empresas públicas o privadas que despliegan acciones en favor de la inclusión del sector de discapacidad). Es importante señalar que C3 cada vez se robustece desde lo que se entiende por responsabilidad social empresarial (figura 2).

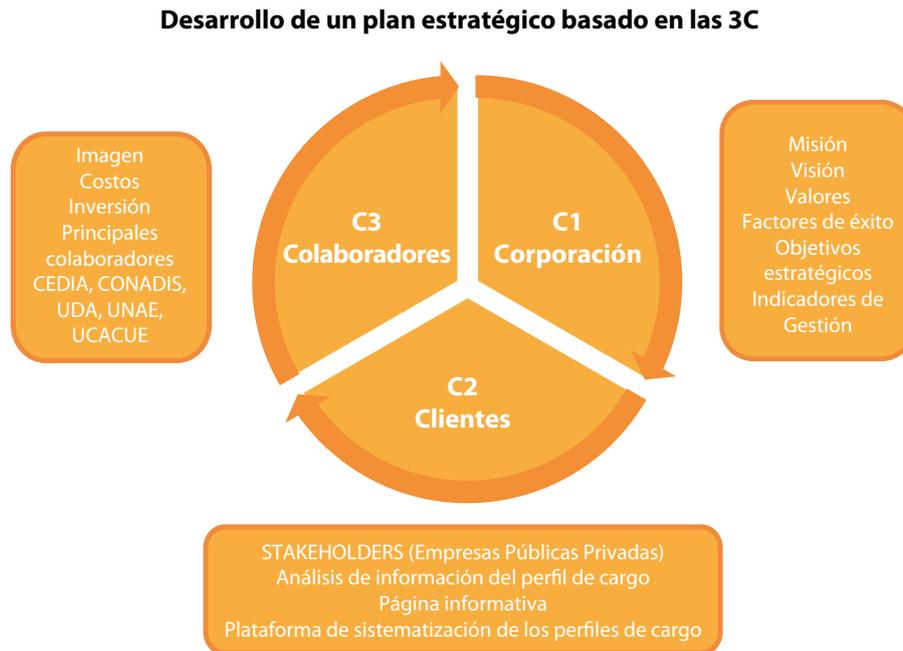
La importancia de ofrecer un modelo de gestión a los diversos programas y proyectos de inclusión laboral radica en reconocer distintos componentes estratégicos para hacerlos sostenibles en el tiempo. Una de las principales causas de fracaso de los procesos de inclusión es la persistencia, por ello la planificación estratégica para la gestión del proyecto de inclusión laboral, en este caso específico para el proyecto GTIL, consiste no en crear estrategias sino en programar la estrategia ya concebida (Mintzberg, 1988). En este caso, una estrategia basada en la articulación entre las potencialidades y competencias de las personas

con discapacidad respecto de los posibles cargos a nivel de diversas organizaciones y empresas,

de esta manera relacionamos el futuro con las condiciones actuales (Steiner,1988).

## Figura 2

### Plan estratégico 3C



*Nota.* Elaboración propia con base en Ohmae (1990).

## Materiales y método

En cuanto al proyecto GTIL, el paradigma de investigación utilizado fue el interpretativo/no experimental, que mediante la técnica de grupo focal permitió ubicar los principales elementos de la composición inclusiva de cada empresa (perfiles de puesto y funciones a las que podrían aspirar las personas con discapacidad); esto con base en la experiencia en el desarrollo de manuales de cargo que poseen los cuatro jefes de talento humano de las empresas participantes.

Por otro lado, a partir de la información sobre aspectos físicos, médicos, educacionales y las valoraciones de las competencias generales de cada individuo, levantados mediante fichas médicas a 150 personas con discapacidad, se configuró el estado inicial para proyectar los elementos de la planifica-

ción estratégica (C1); estos mismos datos están alojados en la plataforma informática en el componente C2 Clientes, contando así con una bolsa de posibles candidatos a los puestos antes identificados.

Mediante la entrevista a profundidad con expertos en discapacidad se establecen las correlaciones entre cargos probables, competencias de las personas y tipo de discapacidad aplicable. Estas correlaciones se traducen en reglas y restricciones que son administradas por el sistema en razón de ubicar al mejor candidato, mediante técnicas de inteligencia artificial denominada sistemas expertos (Lapresta y Panero, 2003; Martínez, 2004). El sistema ofrece así una recomendación laboral, que posteriormente es revisada y validada, desde la lógica no experimental por los analistas de gestión de talento humano (GTH) de cada empresa (Guba,1965).

El paradigma interpretativo se sustenta desde la visión de autores contemporáneos que estudian fenómenos sociales y educativos como González (2001) y de otros clásicos considerados referentes etnometodólogos como Blumer, Goffman, Sacks (como se cita en Azpurúa, 2005). Es también valorado por otros investigadores de lo interpretativo en Ciencias Sociales de la talla de Weber (1958) y de Burgardt (2004) por su capacidad para ordenar y entender los fenómenos relacionados al ámbito sociológico.

*Muestra del proyecto.* Para la información primaria, útil para correlacionar las competencias laborales respecto de los cargos laborales y el tipo de discapacidad aplicable, se trabajó con el aporte de cuatro expertos en discapacidad (uno por área auditiva, visual, intelectual y física); 150 fichas médicas y biográficas de individuos con discapacidad dispuestos a incorporarse al ámbito laboral y cuatro expertos de Gestión de Talento Humano de empresas que ofrecen plazas laborales para este sector.

Las empresas que participan en el estudio son cuatro y pertenecen a los sectores de la madera, la cerámica, el caucho y los electrodomésticos; el criterio de selección de estas empresas se debe a que tienen el mayor número de personas con discapacidad integradas en su plantilla y a que sus sistemas de gestión organizativa están debidamente planificados y estructurados; por razones de confidencialidad no se nombran.

Para el desarrollo de los elementos de planificación estratégica, que complementan a modo de propuesta el proyecto inicial dotándole de un horizonte de planificación, socialización y de aseguramiento de sus objetivos, se tomó como paradigma de trabajo la investigación acción participativa, que contempla cuatro fases: conocimiento del fenómeno de estudio, planificación proyectual, ejecución del plan y reflexión permanente sobre el estado del fenómeno (Colmenares, 2012). En esta investigación se presentan las dos primeras, en tal sentido el conocimiento del fenómeno dado por la información previa, y el segundo que corresponde a los componentes estratégicos a nivel de las 3C.

## Resultados

A modo de resultados, se presentan dos grandes bloques, el primero sobre la información previa levantada a partir del proyecto GTIL y el segundo sobre el despliegue de cada componente estratégico del modelo de 3C.

### Despliegue de información previa, insumos para análisis ambiental y desarrollo de la fase estratégica

La tabla 3, basada en los diccionarios de competencia de Alles (2007), presenta las 24 competencias laborales más apreciadas por el grupo de expertos:

**Tabla 3**  
*Competencias laborales apreciadas por expertos*

1. Comprensión Lectora	7. Generación de ideas	13. Pensamiento analítico	19. Recopilación de información
2. Adaptabilidad/Flexibilidad	8. Construcción de relaciones	14. Hablado	20. Negociación
3. Detección de averías	9. Instalación	15. Mantenimiento de equipos	21. Reparación
4. Escritura	10. Organización de la información	16. Planificación	22. Toma de decisiones
5. Asertividad/Firmeza	11. Escucha activa	17. Liderazgo	23. Persuasión
6. Inspección de productos	12. Manejo de recursos materiales	18. Operación y Control	24. Selección de equipo

De acuerdo con la consideración del grupo experto, las competencias laborales mayormente advertidas para una efectiva acción laboral,

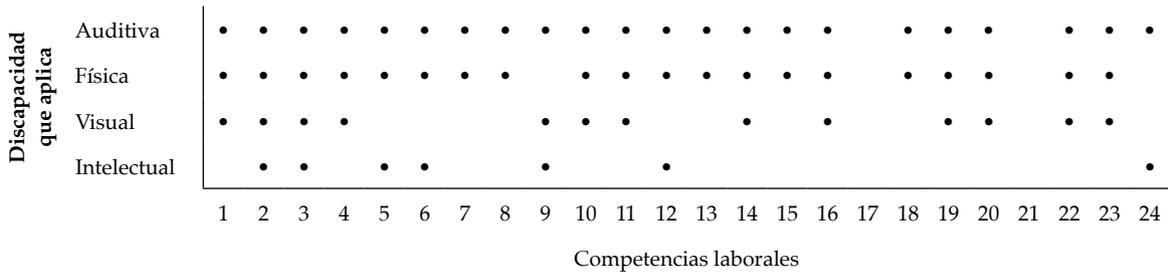
relacionándolas con los tipos de discapacidad que aplican, es notorio que existe menor probabilidad de desarrollo de competencias laborales

cuando hay presencia de discapacidad intelectual. Existe una mayor posibilidad de desarrollar competencias para las personas con discapaci-

dades auditivas, seguidas de las discapacidades físicas y, en menor medida, de las visuales (figura 3).

**Figura 3**

*Cuadro de relaciones tipo de discapacidad/competencias laborales*

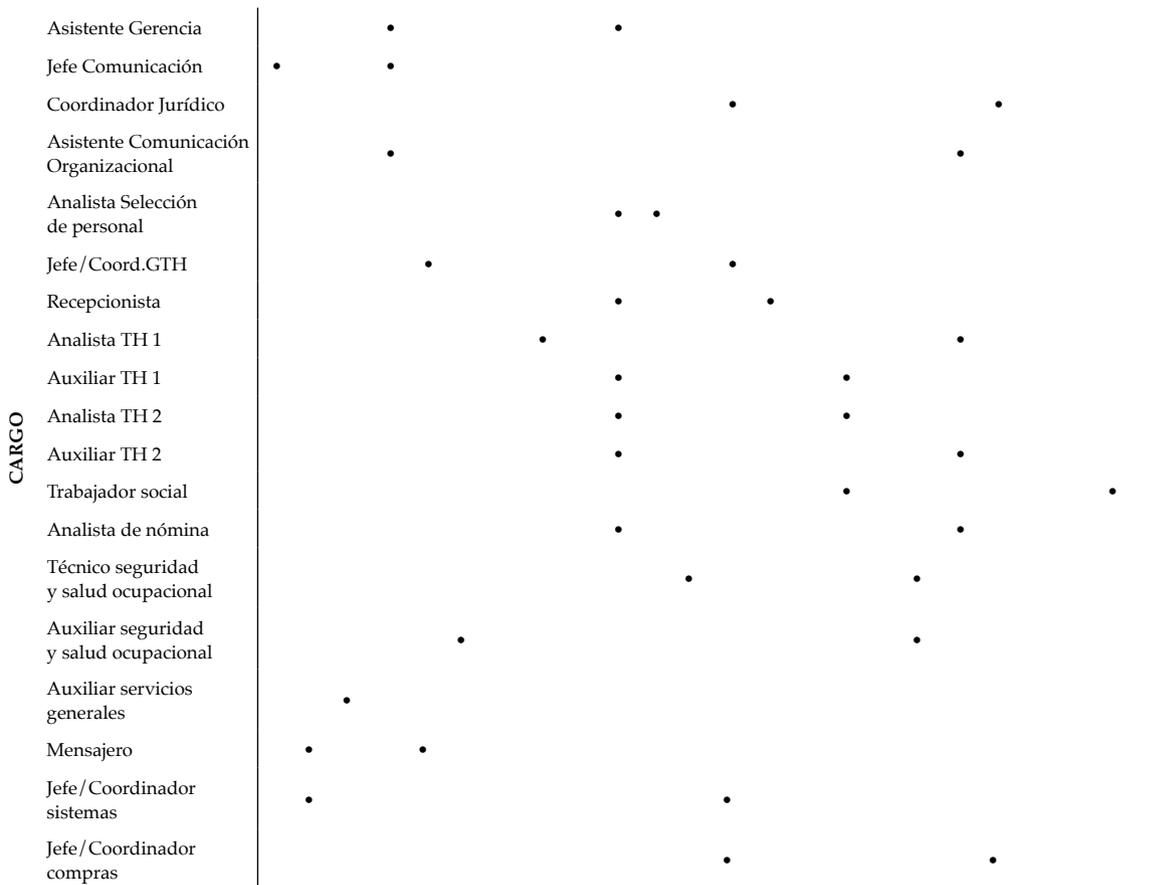


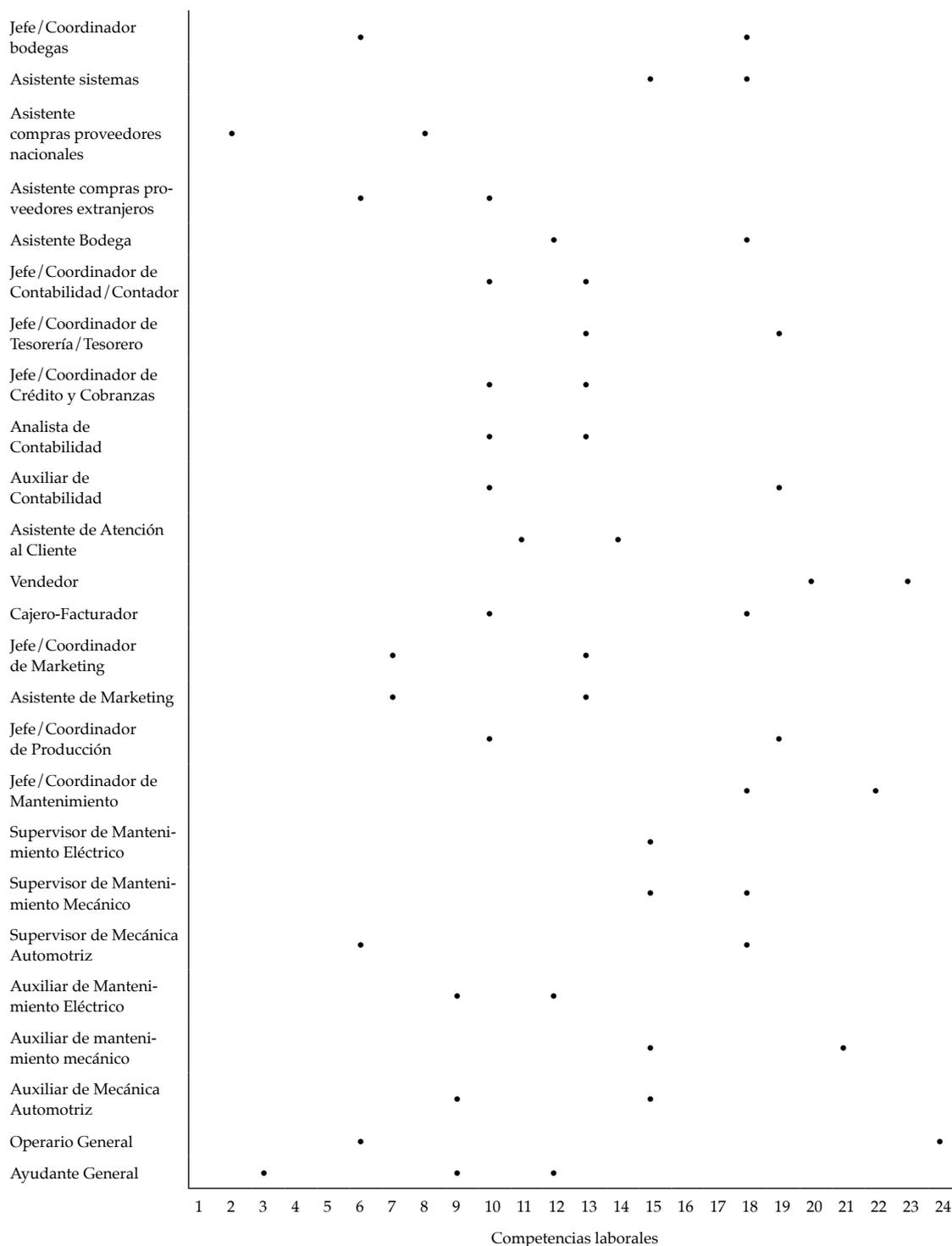
Se observa que el desarrollo de competencias está en relación con el tipo de discapacidad, por lo que se supone que las personas con discapacida-

des múltiples tendrán aún menos probabilidades de desarrollo.

**Figura 4**

*Relación cargo/competencias laborales*





La figura muestra la relación de competencias laborales respecto de los cargos sujetos a requisición de personal con discapacidad. De acuerdo con el criterio de los expertos en discapacidad y

a los responsables de gestión del talento humano, existen cargos de diversas jerarquías que pueden ser ocupados por personas con discapacidad, por ende, no es un impedimento radical el poseer o

no discapacidad para ocupar cargos directivos, de supervisión u operarios. Para la valoración de cargos, a más de las exigencias propias del puesto enfocadas a datos como estudios, experiencia, las destrezas que están sujetas a una revisión exhaustiva en el caso de individuos con discapacidad son las que se sitúan en la figura 4. Por citar, para el caso del cargo de un cargo de Recepcionista, las destrezas a valorar desde el ámbito ocupacional son las competencias 10 (manejo de información) y 14 (destreza del habla); razón por la cual Arroyo (2009) propone mantener un foro activo para la revisión constante de las competencias profesionales para la promoción de la inclusión laboral.

## Despliegue de resultados de los componentes estratégicos C1, C2 y C3

Los resultados del desarrollo de los componentes se integran como información dentro de la plataforma informática creada para el efecto, de tal manera que el estudio no se limite a un aporte teórico, sino que conlleve una praxis social instituida.

### Corporación (C1)

*Misión obtenida.* GTIL es un grupo científico pionero en desarrollo de tecnologías inclusivas para la inserción laboral de personas con discapacidad, desde un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.

*Visión obtenida.* Llegaremos al 2030 a ser líderes en el diseño e implementación de sistemas inteligentes que ofrezcan plataformas para la gestión del laboral de personas con discapacidad.

Nuestros valores, se desprenden del concepto de Bien Común.

### Temas estratégicos

- Gestión de procesos de inclusión laboral y ocupacional.
- Gestión del talento humano, basado en las 3Cs y en la RSE.
- Gestión de innovación tecnológica, basados en los sistemas inteligentes.

*Política de calidad.* Nuestros procesos de mejora continua son necesarios porque: las personas con discapacidad rebasan el concepto de cliente, ellos son nuestra razón de ser, por eso buscamos mejorar su condición de vida integrándolos laboralmente al ámbito productivo. Y las empresas inclusivas son nuestras aliadas y apostamos por sus programas de RSE.

### Indicadores de calidad

- I1. Aumentar a nivel país el número programas de RSE inclusivos.
- I2. Aumentar el número de personas con discapacidad en cargos operativos-técnicos, de supervisión y gerenciales.
- I3. Aumentar el número de programas de aprendizaje de competencias laborales para el sector de discapacidad.

Los elementos anteriormente presentados son la base de información del primer componente C1. La plataforma informática del proyecto GTIL muestra visualmente cada componente con sus respectivos elementos. A continuación, la figura 5 de la plataforma presenta su despliegue.

**Figura 5**

Elementos básicos del nivel corporativo C1. Aplica únicamente al grupo GTIL

Grupo de trabajo para la inclusión Educativa y Laboral de personas con discapacidad (GTIL)			
	C1. Grupo de inclusión	C2. Clientes	C3. Colaboradores
GTIL Plataforma tecnológica	Misión		
	Visión		
	Valores		
	Política		

## Cientes (C2)

Una vez construida la base corporativa C1 del Grupo de Inclusión GTIL, se procede al desarrollo de la segunda C, esta mantiene dos segmentos diferenciados en la plataforma informática; el primero destinado a la empresa y el segundo para las personas con discapacidad. Estos espacios permiten la identificación de cargos y competencias de manera respectiva.

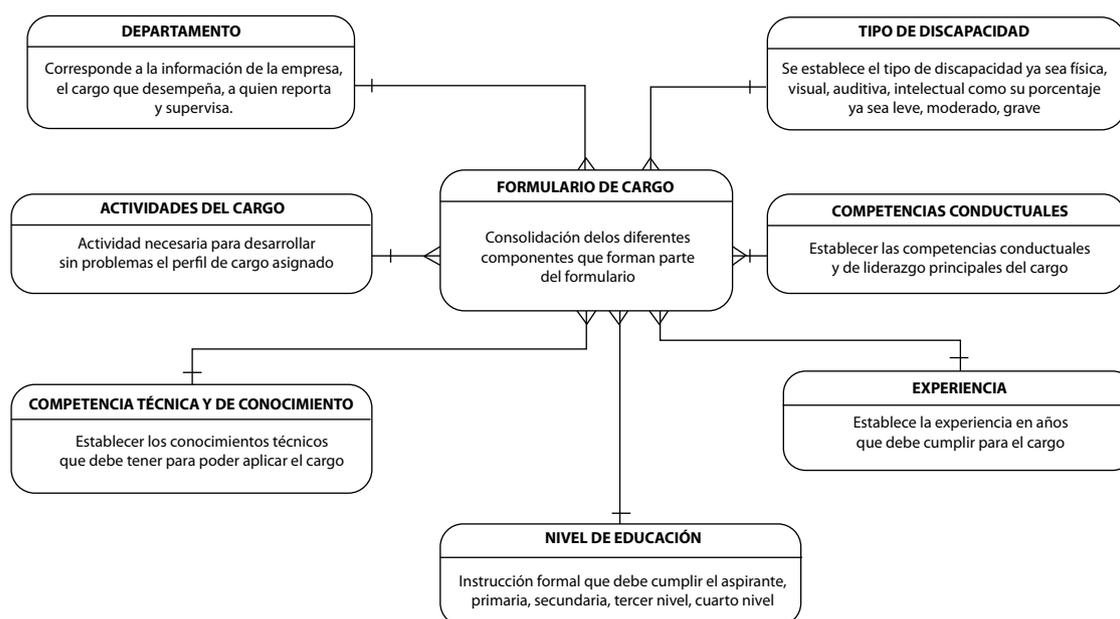
A nivel de empresa, el módulo informático facilita la creación de especificaciones como:

- Departamentos: se detallan los departamentos que corresponden a la empresa que desean participar en el proyecto de inclusión laboral.
- Perfiles de cargo: se establecen los perfiles de cargo de cada uno de los departamentos.
- Nivel de educación: se detallan los niveles de instrucción de los aspirantes de acuerdo con el tipo de cargo a ocupar.
- Discapacidad: se detallan cada uno de los tipos de discapacidades a ser considerados en el proyecto de inclusión laboral.

- Competencias: se especifica las competencias de cada uno de los cargos.
- Competencias conductuales: Se especifican las competencias adicionales para liderar determinado cargo.
- Experiencia: se detalla la experiencia establecida para cumplir con el perfil del puesto.
- Actividades: se detalla cada una de las actividades a desarrollar en el cargo.
- Herramientas: se refiere a las herramientas que se utilizarán para desarrollar las actividades ya sean físicas o virtuales.
- Formularios: en este proceso se generan cada uno de los formularios acorde a la información ingresada en cada uno de los ítems detallados anteriormente para que puedan ser armados de acuerdo con el tipo de empresa y cargo.

La figura 6 detalla la articulación de la información primaria, levantada por investigadores del proyecto GTIL, a nivel del segmento empresa, lo que permite visibilizar las correlaciones posteriores a nivel de módulos informáticos:

**Figura 6**  
Módulo de levantamiento de información



A nivel de persona. El módulo informático permite alojar información biográfica, tipo y por-

centaje de discapacidad, y el CV completo del individuo (ver figura 7).

### Figura 7

Elementos básicos del nivel corporativo C2. Aplica uno por cada cliente

Grupo de trabajo para la inclusión Educativa y Laboral de personas con discapacidad (GTIL)				
GTIL Plataforma tecnológica	C1 Grupo de inclusión	C2. Clientes	C3. Colaboradores	
	Misión Visión Valores Política	Guía de talento humano	Personas	Registra tu hoja de vida

### Colaboradores (C3)

Al momento, el proyecto de inclusión laboral con personas con discapacidad es el único proyecto que se ha desarrollado dentro de Ecuador, por tanto no existe un segmento propio denominado competencia, en su defecto se considera a la tercera C como Colaboradores que se corresponden con un importante número de instituciones públicas, entidades educativas que participan indirectamente en el proyecto, razón por la cual en la plataforma informática se prevé un espacio para describirlas y generar sinergias en relación con el proyecto.

A continuación, se listan las principales a nivel internacional: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización Mundial de la Salud (OMS); a nivel local Ministerio de Trabajo, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA), Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS), entre otras, para visualizar la acción complementaria que subyace en los conceptos de la responsabilidad social empresarial se destina igualmente una sección de la plataforma informática. En la figura 8 se puede identificar su espacio.

### Figura 8

Elementos básicos del nivel corporativo C3. Aplica uno por cada empresa

Grupo de trabajo para la inclusión Educativa y Laboral de personas con discapacidad (GTIL)			
GTIL Plataforma tecnológica	C1 Grupo de inclusión	C2 Clientes	C3 Colaboradores
	Misión Visión Valores Política	Guía de talento humano	Organización Internacional del Trabajo (OIT) Organización Mundial de la Salud (OMS) Universidad Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA)

Una vez integrada la información de cada componente el sistema experto, con base en las reglas y restricciones suministradas al mismo,

se procede a identificar el mejor candidato. En la plataforma se distingue el espacio como Recomendador (figura 9).

**Figura 9**  
Recomendación. Aplica al mejor candidato

	C1 Grupo de inclusión	C2 Clientes	C3 Colaboradores	Recomendador
GTIL Plataforma tecnológica	Misión Visión Valores Política	Guía de talento humano	Organización Internacional del Trabajo (OIT) Organización Mundial de la Salud (OMS) Universidad Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA)	



A modo de cierre, los elementos del sistema, como espacios para integración de información, se corresponden con cada una de las 3C, así en C1: Misión, Visión, Valores y Política de calidad; en C2 está constituido por la guía de talento humano, con secciones específicas para la empresa y otra para las personas con discapacidad; y en C3 como un espacio donde todas las instituciones que ofrecen servicios en favor de las personas con discapacidad pueden ubicar sus enlaces para generar redes inclusivas laborales. Actualmente el proyecto está en fases de uso a nivel piloto en cuatro empresas manufactureras del Austro ecuatoriano, lo que ha llevado a que sus equipos técnicos responsables de las áreas de gestión de talento humano (GTH) confirmen si los cargos en los que están integrados sus colaboradores con discapacidad son acordes a sus reseñas bio-

gráficas y de competencias; además el proyecto GTIL está en fase masiva de socialización en las MPYMES a través de la Cámara de Industria, producción y empleo del Austro CIPEM y se desprenden de este trabajo dos proyectos de estudios doctorales. De acuerdo con los planteamientos de García *et al.* (2022), es necesario que las empresas, antes de realizar cualquier transformación, consideren su entorno externo sin dejar de acercarse a los intereses y necesidades de sus propios empleados, en nuestro caso aquellos con discapacidad.

### Conclusiones y discusión

Hay una evidente limitación en los procesos de desarrollo de proyectos de inclusión laboral, propiciada en principio por la incipiente biblio-

grafía relacionada con los modelos de gestión organizacional que buscan sus estudios desde las consideraciones particulares que requieren las personas con discapacidad. La articulación de los componentes del modelo de gestión administrativa supone la base de proyección para el diseño de los módulos del sistema informático, dotando al proyecto inicial de un horizonte de planificación, de socialización y de aseguramiento de los objetivos de inclusión propuestos.

Los sistemas informáticos, cualquiera que sea su esencia de prestación, se basan y privilegian las lógicas funcionales, pero en muchos casos carecen de lógicas corporativas que los proyecten como sistemas que no solo ofrezcan un servicio, en este caso información laboral sobre personas con discapacidad y cargos disponibles a nivel de empresa, sino que permitan comprender la esencia organizacional de sus gestores.

A nivel mundial existen plataformas informáticas que favorecen procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad, siendo estas concebidas desde la perspectiva de la preparación de competencias y/o simuladores laborales para adquirirlas, tal es el caso del proyecto Discatel de España, según la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (2010). No existe evidencia del desarrollado de otros sistemas expertos para predecir, con base en reglas y restricciones, al mejor candidato a un puesto específico; esto se debe a que dicha labor ha sido históricamente desarrollada de manera manual, aunque técnicamente por los analistas de GTH de cada empresa con base en sus propias lógicas de selección de personal. La relevancia de contar con un software que integre las 3C, favorece la identificación en una misma fuente de diferentes actores (empresas, personas con discapacidad, entidades estatales) lo que provocaría nexos y trabajos en red sobre las finalidades de la inclusión laboral.

Estudios como el presentado por Garay y Carhuancho (2019) manifiestan que las personas con discapacidad no solo que tienen menos oportunidades laborales, sino que tienen el doble de probabilidad de ser más pobres que aquellas que no poseen discapacidad. Los índices de ocupación laboral de las personas con discapacidad, en la

actualidad, no únicamente son el resultado de los mínimos proyectos de intervención estatales y/o privados, sino que además por la naturaleza de vulnerabilidad de sus individuos, actualmente están afectados por variables intervinientes no consideradas, como la vigencia de protocolos ocupacionales que por el Covid-19 restringen el acceso y la ocupación laboral del sector.

Como futuras líneas de investigación, el proyecto GTIL tiene previsto actualmente un proyecto complementario enfocado en el diseño de simuladores para el desarrollo de competencias educativas y profesionales de las personas con discapacidad.

## Referencias

- Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes. (2010). Estudio de las posibilidades del teletrabajo como medio de empleo para personas con discapacidad en la empresa y concretamente en entornos de contact center. <https://bit.ly/3QEWdWq>
- Arroyo, H. V. (2009). La formación de recursos humanos y el desarrollo de competencias para la capacitación en promoción de la salud en América Latina. *Global Health Promotion*, 16(2), 66-72. <https://doi.org/10.1177/1757975909104111>
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A. y Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long range planning*, 46(6), 459-474. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.06.001>
- Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.
- Azpurúa, G. (2005). La Escuela de Chicago. Sus aportes para la investigación en ciencias sociales. *Sapiens. Revista universitaria de investigación*, 6(2), 25-35.
- Burgardt, A. (2004). *El aporte de Max Weber a la constitución del paradigma interpretativo en ciencias sociales*. VI Jornadas de Sociología. <https://bit.ly/3zPFGZh>
- Cecchini, S. (2005). *Indicadores sociales en América Latina y el Caribe*. Cepal. <https://bit.ly/3qDpIgC>
- Colmenares E., A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. <https://doi.org/10.18175/vys3.1.2012.07>
- CONADIS, R. E. (2019). Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades. <https://bit.ly/2rhtq0A>

- Constitución de la República del Ecuador. (2018). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N. A. y Delgado Figueroa, S. P. (2021). Marketing social y su incidencia en el comportamiento del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 852-867. <https://bit.ly/3BKgyte>
- Del Val Román, J. L. (2016, marzo). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. En Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII. <https://bit.ly/2JvcJdl>
- Figueroa, G., Paladines, P., Paladines, J., Caicedo, C. y Romero, M. (2017). Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática (Vol. 1). *3Ciencias*. <https://dx.doi.org/10.17993/tics.2017.1>
- Garay, F. y Carhuacho, I. (2019). Modelo social como alternativa para el desarrollo de la persona con discapacidad, Callao. Perú. *Telos*, 21(3), 681-709. <https://doi.org/10.36390/telos213.10>
- García, E., Orlando, J. y Calle, J. (2017). *Inclusión laboral para personas con discapacidad*. SINAPSIS.
- García, Y., González, H., Briseño, A. y Arbizu, M. (2022). Diagnóstico de percepción de responsabilidad social empresarial. Presentación gráfica y propuestas estratégicas: estudio de caso. *Apuntes de Economía y Sociedad, UNAN -León*, 3(1), 69-85. <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14600>
- González Monteagudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas*, 15, 227-246. <https://bit.ly/3czOsmB>
- González-Arias, K., Gálvez-Quezada, J., Robles-Bykbaev, V., Bermeo-Zambrano, F. y León-Pesántez, A. (2021, March). An intelligent decision support system for educational inclusion of children with disabilities: an approximation for multidisciplinary teams. En *2021 IEEE World Conference on Engineering Education (EDUNINE)* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/EDUNINE51952.2021.9429110>
- Guba, E. G. (1965). *Methodological Strategies for Educational Change*. ERIC.
- Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M. y Córdova-Claudio, M. (2017). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes Marketing interno y las actitudes de los empleados de contacto con los clientes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0190>
- Lapresta, J. y Panero, M. (2003). *Extensiones discretas de la regla de borda: Un estudio comparativo*. Asociación Española de Economía Aplicada. <https://bit.ly/3BZHWzy>
- Leal Paredes, M. S. y Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, 40, 21-40. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- Martínez, M. (2004). *Generalizaciones y extensiones de la Regla de Votación de Borda*. (Tesis de doctorado). Universidad de Valladolid. <https://doi.org/10.35376/10324/46>
- Mendoza Pizán, E., Ortiz León, D. G., Salas Morales, A. J., Ramírez Figueroa, K. P. (2022). Responsabilidad social empresarial: un paradigma bioético no consumado. *Revista de filosofía*, 39(101), 342-357. <https://bit.ly/3LiT4KG>
- Ministerio de Relaciones Labores-CONADIS. (2013). Ministerio del Trabajo. <https://bit.ly/3BYXHqt>
- Ministerio del Trabajo. (30 de noviembre de 2017). Suin-juriscal. <https://bit.ly/2SRBguK>
- Mintzberg, H. (1988). Cómo modelar la estrategia. *Harvard Deusto business review*, (34), 73-84.
- Mihardjo, L. Elidjen, D., Alamsjah, F. y Sasmoko, S. (2019). The role of corporate reputation & distinctive organization capability in developing business model innovation: Case study of indonesian ict firms in facing industry resolution 4.0. *Opcion*, 34(86), 2190-2208.
- Novicevic, M. M., Duke, A. B., Holmes, E. R., Breland, J. W., Buckley, M. R. y Bing, M. N. (2011). Customers cocreating value with the firm: implications for IHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 746-761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543764>
- Ohmae, K. (1990). *La mente estratégica*. McGraw Hill.
- Paolini, N. A. y Odriozola, J. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales?* Series: Libros de Cátedra. <https://doi.org/10.35537/10915/75731>
- Pico Barrionuevo, F. P. y Torres, S. S. (2017). Mejores prácticas empresariales de responsabilidad social en la inclusión de personas con discapacidad. Estudio de caso en empresas de Ambato, Ecuador. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 189-200. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.10>
- Rodas-Tobar, M., Bernal-Bravo, C., Andrés-Romero, M., Pinos-Figueroa, A., Vidal-Mogrovejo, P., León-Pesántez, A.,... y Pesántez-Avilés, F. (2018). An expert system to support the provisioning of staff with disabilities in industry. En *2018 IEEE Biennial Congress of Argentina*

- (ARGENCON) (pp. 1-6). IEEE. 10.1109/ARGENCON.2018.8646043
- SAI. (2008). Norma SA8000 Responsabilidad Social Internacional.
- Steiner, G. (1998). Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. En Steiner, G., *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. CECSA.
- Tello-Zuluaga, J. (2022). Educación y discapacidad en el marco de una pandemia: breve revisión. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 7(1), 58-69. <https://doi.org/10.25214/27114406.1293>
- Weber, M. (1958). *Ensayo sobre metodología sociológica*. Amorrortu editores, 3era reimpresión, 1990. Buenos Aires. <https://bit.ly/3PhLosx>.
- Zárate, R. y Rodríguez, D. (2014). Los derechos de las personas en situación de discapacidad: Una respuesta desde la responsabilidad social. *Revista Eleuthera*, 10, 38-57. <https://bit.ly/3BKGZdS>