



La organización en empresas inclusivas

The organization in inclusive companies

Julio Cesar Méndez Bravo
Manuel Alberto Méndez Bravo

Fecha de recepción: 8 de Febrero de 2017
Fecha de aceptación: 22 de Febrero de 2017

La organización en empresas inclusivas

The organization in inclusive companies

Julio Cesar Méndez Bravo¹, Manuel Alberto Méndez Bravo²

Como citar: Méndez, J., Méndez, M. (2017). La organización en empresas inclusivas. *Revista Universidad de Guayaquil*. 125(2), 81-93. DOI: <https://doi.org/10.53591/rug.v125i2.442>

RESUMEN

La generación de empresas inclusivas crece. Ello se debe a la visión de la concepción de beneficios que pueden generarse al desarrollar negocios enfocados en la base de la pirámide. No solo los beneficios económicos y fiscales para los empresarios y sus organizaciones, sino también los beneficios sociales y económicos que genera ese sector socio-económico. Ello hace que el enfoque organizacional de estas empresas sea más explícito y más detallado, dado el capital humano con el que se cuenta en la organización, debiendo generar gerentes visionarios, líderes y cooperativos.

Palabras clave: inclusión, organización, beneficios, capital humano, líderes.

ABSTRACT

The generation of inclusive companies grows. This is due to the vision of the conception of benefits that can be generated when developing businesses focused on the base of the pyramid. Not only the economic and fiscal benefits for entrepreneurs and their organizations, but also the social and economic benefits generated by this socio-economic sector. This makes the organizational approach of these companies more explicit and more detailed, given the human capital that is available in the organization, and must generate visionary managers, leaders and cooperatives.

Keywords: inclusion, organization, benefits, human capital leaders.

¹ Economista - MAE, Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: julio.mendezb@ug.edu.ec

² Ingeniero - MSc, Universidad de Guayaquil, Ecuador, Correo electrónico: manuel.mendezb@ug.edu.ec



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizará mediante la metodología de revisión literaria utilizada en journals de tipo cualitativo. En ella se revisan y analizan las teorías existentes y aplicadas en investigaciones o en el campo. Desde la perspectiva del investigador se concluirá con aplicaciones al campo de estudio.

Se define el término organización como el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales - tecnología, equipos, maquinarias, instalaciones físicas-, ...Las organizaciones están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división de trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. Las organizaciones están constituidas por las acciones humanas de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas (Dávila, 2001; p5).

Como indica el autor antes citado, las organizaciones representan un sinnúmero de interacciones de diferentes variables que buscan un mismo objetivo: un adecuado funcionamiento para alcanzar las metas de la organización. Debe considerarse, además, que el correcto funcionamiento de todas estas variables está determinado por las actitudes y aptitudes de las personas que forman y dan vida a la organización.

Ahora bien, considerando que las acciones de las personas que logran hacer funcionar la organización, son individuos con características especiales que, de una u otra manera, podrían limitar el funcionamiento de la organización. Se recalca el “podrían” dado que una persona puede funcionar al máximo, explotando lo mejor de sí, siempre y cuando se conozcan sus fortalezas y debilidades. Además, ha de saberse identificar en qué cargo y en cuáles actividades podrá rendir al máximo. Esto solo se puede lograr con una organización administrativa que defina bien su estructura organizacional.

La inclusión laboral de personas con discapacidad, significa su acceso al empleo en las mismas condiciones, tareas, sueldos y horarios que cualquier otro trabajador sin

discapacidad. Sin embargo, hay características propias en el proceso de inclusión con las cuales se puede trabajar para mejorar la calidad del trabajo de un colaborador con discapacidad. Se han identificado los siguientes procesos que permitirán seguir pasos adecuados para la contratación (Laborales, 2013):

Figura 1. Proceso de selección



Elaborado por: CONADIS

Hoy en día la inclusión social en las organizaciones no posee un enfoque adecuado. Se malinterpreta, como una obligación innecesaria, e ineficiente dentro de la organización para cualquiera de sus procesos productivos, operacionales o logísticos. Si se supone una adecuada organización dentro de la empresa, capaz de relacionar cargo con habilidades específicas para el mismo, los RESULTADOS en dicho cargo serán beneficiosos para la organización, además de procurarles otros tantos a la persona.

Se define un puesto como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización (Chiavenato, I. 2000, 5ed).

Bryan Livy, citado por Chiavenato (1992), define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama” (Chiavenato, 1992).

El cargo que se genera en una organización está dado en función de las actividades que deben realizarse en un área determinada de la misma, en base a las aptitudes del individuo seleccionado. En las organizaciones inclusivas se enfatizan los cargos acordes a las aptitudes y destrezas óptimas de cada individuo para conseguir un trabajo eficaz y eficiente que permita optimizar recursos y procesos.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Al respecto, Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”. En una organización inclusiva la organización estratégica juega un rol muy importante pues el éxito o fracaso de la inclusión social en una organización dependerá de las decisiones que se tomen a nivel gerencial Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-detrabajo/>.

Fundamentos teóricos

La teoría organizacional se encarga de estudiar las estructuras en las organizaciones, su diseño y los recursos con que cuentan para su correcto y eficiente funcionamiento. Por ende, la administración de organizaciones cuenta con diferentes aplicaciones, según las características de la organización: tamaño, variables internas o externas que las puedan afectar, influencias en la sociedad y entorno donde desarrollan sus actividades.

Como lo indicó Porter (2013), una empresa se distingue de sus competidores, si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. Señaló que la diferenciación puede considerarse como una variable competitiva, dado que es uno de los tipos de ventajas competitivas que una empresa u organización puede tener.

La singularidad que puede poseer una organización no le generará valor, a menos que dicha singularidad sea atractiva o genere un beneficio a los clientes. Una organización exitosa puede crear valor si puede generar precios superiores a sus costos de producción, a partir de generar un margen de ganancia superior al de la competencia. Las organizaciones deben de partir de la cadena de valor para el cliente.

Los negocios inclusivos son iniciativas económicamente rentables, y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir: (a) su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o (b) su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o menor precio, y/o (c) su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica. Recuperado de

http://www.empresa.org/doc/temas_relevantes/Negocios_Inclusivos.pdf

Las organizaciones inclusivas pueden usar la inclusión como una variable diferenciadora para competir en los mercados donde desarrollan sus actividades, y con ello poder diferenciarse de su competencia, no solo por sus productos de calidad sino por su compromiso y el beneficio social que generan con sus actividades. Sin embargo, el éxito que puedan obtener estará vinculado a una óptima y eficiente organización, a una estructura clara de sus procesos.

Los modelos económicos, los planes y políticas gubernamentales, las estrategias empresariales, las culturas de los pueblos y los tiempos de innovación son diferentes entre países. De tal manera, entender las relaciones entre los procesos de innovación y la capacidad de las sociedades para hacerse prósperas, constituye desde el Sur un reto científico.

Es preciso viabilizar la construcción de una teoría organizacional autóctona, útil para generar y sustentar estructuras sociales que promuevan la innovación e impulsen un nuevo desarrollo en América Latina. Las organizaciones no deben adaptarse a la estructura y elementos que conforman su organización, sino que deben adaptarse a su

entorno, a situaciones exógenas que de una u otra forma influyen en el buen o mal desarrollo de la organización, Recuperado de:
<http://132.248.9.34/hevila/OpcionMaracaibo/2012/vol28/no67/9.pdf>

Petit (2012) indica: “El Desarrollo Organizacional se proyecta como promotor del desarrollo humano en forma sistemática y planificada, en términos de expansión y acumulación del capital, para impulsar el desarrollo económico competitivo y tecno-industrial desde la alta gerencia. Tres ideas semiestructuradas surgidas del análisis del corpus documental (intentos de codificación) soportan esta síntesis: 1) La visión del hombre como recurso individual e instrumento para acumular y maximizar capitales. El enfoque del cambio como producto de la intervención planificada, estratégica y sistematizada para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales. 2) La perspectiva de desarrollo competitivo empresarial y tecno económico de las fuerzas del interno y entorno productivo industrial. Un proceso integrador en el que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o parte de ellos, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. Es conducir a la organización por el mejor rumbo orientado, al cumplimiento de la misión propuesta y acordada.

El objetivo de la gerencia de la innovación, en la realidad, es organizar y potenciar la capacidad innovadora de una organización y con ello asegurar su desarrollo y futuro. Lo indica Petit: una organización debe desarrollar una estructura organizacional clara para su personal humano en todos los niveles, de tal manera que cada quien pueda desarrollar sus actividades sin incidir en las actividades de los demás. Considerando lo antes expuesto, en el caso de las organizaciones inclusivas, el desarrollo organizacional debe de ser más detallado, claro y sencillo de entender y ejecutar. No olvidar que el personal considerado como inclusivo, no solo es aquel que presenta discapacidades, sino también se les considera a los miembros de las minorías y que no cuentan con un nivel básico de educación. Recuperado de:

<http://132.248.9.34/hevila/OpcionMaracaibo/2012/vol28/no67/9.pdf>

Para Gross M. (2014) las “Empresas Inclusivas, son aquellas basadas en el reconocimiento de las personas como su primer activo. Empresas que incluyen a todos y cada uno de sus miembros en la construcción de su futuro en vez de excluir a quienes no se encuentran cerca de la cúspide de la pirámide, olvidando que es la base quien confiere estabilidad a la estructura” Recuperado de <http://emprededorganadorweb.tumblr.com/post/94672265222/las-8caracter%C3%ADsticasde-las-empresas-inclusivas>

Las empresas en su organización, estructura y estrategias, según su entorno, deben considerar los puntos que resalta Gross, dado que ello puede considerarse como el impulso teórico que soporta a la inclusión social en las organizaciones, como una ventaja competitiva, generadora de un nuevo y adaptable desarrollo organizacional en las empresas. A continuación, se mencionan algunas teorías organizacionales a considerar para el desarrollo organizacional de las empresas inclusivas:

1. **La teoría de la población ecológica** (Hannan y Freeman, 1977, 1984) Propuesta por Hannan y Freeman. La diferencia entre ambos trabajos radica en el objeto de estudio. En su primer trabajo se enfocaron en la población y en el segundo en la empresa. Su propósito radica en enfatizar la importancia del entorno en la subsistencia. El RESUMEN del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

Según el postulado de esta teoría, las organizaciones deben adaptarse al entorno. En la actualidad, ante el constante crecimiento de nuevas empresas y los nuevos avances tecnológicos, surge la necesidad de crear nuevos nichos de mercados y de considerar la base de la pirámide como un mercado poco explotado, al cual no solamente se le puede considerar como demanda sino como factor de producción que, bien manejado, puede generar beneficios económicos a las organizaciones. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

2. **La teoría institucional** (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977) Postula que la organización debe ser estudiada como un todo. Da importancia a la

distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines. Esta teoría que abrevia en los fundamentos de la sociología, argumenta que el contexto social las normas sociales, las creencias y las reglas-, restringe y orienta el comportamiento de los agentes. Su componente clave es el llamado isomorfismo institucional, que distingue tres tipos de efectos: el coercitivo, que son las presiones otras organizaciones de las que se depende; el mimético, que es la imitación de las organizaciones de más éxito; y el normativo, que son las normas compartidas por varias organizaciones (regulación). Una de las debilidades de esta teoría es que se ha aplicado básicamente a instituciones no lucrativas, que no dependen de la eficiencia para subsistir. Para las instituciones no gubernamentales los aspectos básicos de sobrevivencia son la legitimación y la aceptación de la sociedad. El RESUMEN del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

Considerando la aplicación de esta teoría la inclusión social en una organización no solo debe de considerarse como una obligación social sino como un beneficio para la organización, un beneficio no solo económico sino de responsabilidad social que además le genera un beneficio fiscal, considerando que el personal seleccionado este acorde al cargo y funciones que va a realizar en el mismo.

3. **La teoría de los recursos y capacidades** (Barney, 1991). Explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual -incierto, complejo, turbulento, global-, las organizaciones se empiezan a preguntarse más cuáles necesidades pueden satisfacer, en detrimento de cuáles quieren satisfacer. El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2001). El RESUMEN de su postulado es: la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

Esta teoría indica que la racionalidad del gerente para disponer de sus recursos no solo físicos sino humano, será la clave para desarrollar una organización bien estructurada y funcional, capaz de adaptarse a su entorno y de lograr generar beneficios para ella, la comunidad y su personal.

4. **La teoría de la agencia** (Rumelt, Schendel y Teece, 1991) Estudia las formas óptimas para formalizar contratos entre un agente y el principal (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). Una relación de agencia surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro. El objetivo básico de esta teoría es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información. Cuál es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente. Según Eisenhardt (1989), para controlar a los agentes se establecen los dos mecanismos

de gobierno siguientes: a. El establecimiento de contratos basados en los RESULTADOS, más que en el comportamiento, que permiten adaptar las preferencias de los agentes a las de los principales, pues para ambos las compensaciones dependen de unas mismas acciones, y b. El desarrollo de sistemas de información, puesto que estos permiten que el principal conozca realmente el comportamiento y actividades del agente. La teoría principal-agente, que es más abstracta, posee una orientación más matemática y suele ocuparse de un conjunto más amplio de organizaciones. Tiene como punto de partida el conflicto de objetivos entre el principal y el agente, basado en que el resultado es fácil de medir y en que el principal posee un mayor grado de aversión al riesgo que el agente (Eisenhardt, 1989). Al principal se le presentan dos opciones: a) descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una de información completa, y b) recompensar la conducta del agente sobre la base de los RESULTADOS obtenidos, y transferir de esta forma cierta parte del riesgo al agente. El RESUMEN del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

La teoría sustenta que las organizaciones no solo deben de considerar como un beneficio para el personal necesitado de la inclusión el hecho de estar contratado, sino que debe generarse un convenio por escrito que incentive a cumplir y a fidelizarse con la organización a la que pertenece y que le dio la oportunidad de desarrollar y demostrar sus aptitudes en determinadas actividades.

5. **Teoría del caos determinista** (Cambell, 1993) Es una colección de técnicas conceptuales, matemáticas y geométricas que permiten definir a los sistemas complejos como: dinámicos, no lineales y con elementos transaccionales (Cambell, 1993). Originalmente la teoría fue desarrollada para caracterizar a los sistemas que presentaban la noción matemática de caos. Por caos se entienden los sistemas que pueden ser encontrados entre ciclos que varían entre lo periódico, lo totalmente impredecible y lo totalmente aleatorio; se refiere por lo general a sistemas que tienen un orden interno que nunca se replica a sí mismo. El RESUMEN del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

Para los postulantes de esta teoría la inclusión social es una variable caótica en una organización, dados los ajustes y adecuaciones a considerar para su ejecución, también es cierto que esta teoría indica que se puede manejar, organizar y transformar esa complejidad en una fortaleza de la organización.

6. **Teoría de los sistemas alejados del equilibrio** (Prigogine) Desarrollada por el químico Ilya Prigogine para explicar las conductas de las leyes termodinámicas, rápidamente fue adaptada a la organización por las siguientes razones:
- Las organizaciones son sistemas abiertos alejados del equilibrio.
 - En el desarrollo de toda organización interviene un doble proceso de adaptación y auto-organización.
 - La complejidad de muchos de los procesos psicosociales que estudiamos dentro de la organización puede obedecer a causas muy sencillas.

Prigogine ha señalado que el tiempo es factor determinante en la complejidad de cualquier sistema, y ha introducido así la idea de sistemas alejados del equilibrio, o también la termodinámica del no-equilibrio. Desde este punto de vista, la complejidad supone la ausencia de equilibrio o, lo que es equivalente, el reconocimiento del carácter inestable o dinámico del equilibrio. El RESUMEN del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que puede adaptarse y autoorganizarse. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co>

Como indica esta teoría las organizaciones que sean capaces de adaptarse podrán mantenerse vigentes y crecer en los mercados. Ello depende de la correcta administración del gerente de la organización.

Conclusiones

Como se puede apreciar, luego del análisis de la información, la organización en empresas inclusivas es viable y aplicable, no solo como generadora de beneficios económicos a la empresa, sino como generadora de beneficios económicos y sociales en los entornos donde se desarrollen y para las personas que forman parte de la organización.

El desarrollo organizacional en una empresa inclusiva es una forma aplicable en países en vías de desarrollo para sacar adelante sus economías. La inclusión las hace más dinámicas, genera trabajo y ocupa a recursos humanos, considerados antes como inútiles y sin las aptitudes necesarias para ser empleados. Hoy en día la inclusión social es considerada en muchas empresas como su ventaja competitiva y diferenciadora en relación a su competencia.

Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (1992): Administración de Recursos Humanos. México. Edit. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración De Recursos Humanos, Quinta Edición. Ed. Santa Fé de Bogota. Editorial Mc Graw Hill.

Malik, F. (2000). Job design: Diseño del puesto de trabajo. Revista Capital Humano. No. 138. Madrid, España: Ed. Capital Humano.

Dávila C, 2001. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico, 2a Ed, Editorial: McGraw-Hill.

Petit E, Abad R, López M y Romero R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica <http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2013/09/empresa-inclusiva-web-2013.pdf> Empresa Inclusiva HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL Guía para la contratación de personas con discapacidad (2013)

http://www.jardinuniversitario.utm.edu.ec/departamento/media/areatecnica/buenas_practicas_inclusion_laboral.pdf Manual de buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad (2013) Elaborado por: MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES - Dirección de Atención a Grupos Prioritarios CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES - CONADIS

http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_introduccion.pdf

<http://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>

<http://manuelgross.bligoo.com/20140620-el-nuevo-management-las-8caracteristicas-de-las-empresas-inclusivas>

http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e75b3e25539cd1.pdf