

I N C L U S I Ó N

Guía para la Elaboración de un Plan de Carrera para Personas con Discapacidad, con perspectiva de Género

Panamá, Octubre - 2021



Pacto Global
Red Panamá



aecid

Cooperación
Española

CRÉDITOS

Con la asistencia técnica de:
María Gabriela Chavarría
Samantha Duarte
Vladimiro Américo Herrera

Equipo técnico por Sumarse – Pacto Global Panamá
Krystel Zapata, coordinadora de proyectos
Verónica Muela, directora de gestión de programa
Vielka Montes, gerente de proyectos

Panamá, Octubre 2021
© Sumarse - Pacto Global Panamá
Autor: Sumarse - Pacto Global Panamá
Diseño y Maquetación: Aric Ahmed Pimentel Jaén

Con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). “Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de esta es responsabilidad exclusiva de Sumarse – Pacto Global Panamá y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID”.



PRÓLOGO

El mundo está cambiando a una velocidad sin precedentes, lo cual no solo acelera las tendencias positivas, sino también las negativas. Temas como la desigualdad, el cambio climático o la inequidad de oportunidades económicas y laborales, nos obligan a poner foco en soluciones integrales que permitan un desarrollo más justo para todos.

El secretario general de Naciones Unidas, Antonio Guterres, llama a este momento que estamos viviendo, la “Década de la Acción”. Un término acuñado antes de la pandemia, pero que resume muy bien el sentido de urgencia que debemos tener como sociedad, para hacer frente a los retos comunes y avanzar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Sumarse – Pacto Global Panamá, como parte de la iniciativa global para el sector privado de la Naciones Unidas, hace un llamado a las empresas para alinear sus operaciones y estrategias, con diez principios universales, basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción. Estos principios cobran gran relevancia en el contexto actual, ya que las decisiones que tomemos hoy como personas y empresas serán irreversibles para la pronta recuperación y el progreso económico, social y ambiental de Panamá.

La presente “Guía para la Elaboración de un Plan de Carrera para Personas con Discapacidad (PcD), con perspectiva de Género”, se enmarca en el respeto y la promoción de los derechos humanos, la inclusión y la diversidad, a través de una estrategia que permite dar un paso más a allá en la inclusión laboral de personas con discapacidad y fomentar la creación de planes de carrera para PcD, que consideren una visión de género.

Este documento ha sido posible a través de la contribución de aliados multisectoriales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), la Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS), el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU); así como personas con discapacidad, quienes brindaron su voz y hacen visible diversas necesidades para la empleabilidad.

Además, queremos agradecer muy especialmente a las empresas miembro de Sumarse – Pacto Global, por su confianza, y la activa participación en la implementación de la guía en sus empresas, que a su vez nos sirvió para validar el contenido y la relevancia de esta: Banco Nacional de Panamá, Caja de Ahorros, Cervecería Nacional, Empresa de Transmisión Eléctrica S.A. (ETESA), La Casa de las Baterías, Productos Toledano S.A., Promed, S.A. y Terpel Panamá.

A continuación, le invitamos a profundizar en la temática y por supuesto a sumarse a este compromiso con la inclusión y diversidad, desde la mirada de las empresas; que auguramos se vaya complementando con nuevas acciones y buenas prácticas para contribuir e incrementar el impacto positivo del sector privado en la sociedad panameña.

Bruno Basile
Director Ejecutivo
Sumarse – Pacto Global Panamá

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONCEPTOS CLAVE	7
3. PROCESO GENERAL	12
4. EL PASO A PASO DEL PROCESO	13
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	13
4.2. AUTODIAGNÓSTICO DE INCLUSIÓN DE PCD	17
4.3. PLAN DE MEJORAS PARA LA INCLUSIÓN DE PcD	21
4.4. ANÁLISIS DE PUESTOS	33
4.5. POTENCIAL PARA PROMOCIÓN EMPLEO INTERNO	40
4.6. RUTA PARA LA PROMOCIÓN EMPLEO INTERNO	43
4.7. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	45
4.8. PLAN DE CAPACITACIÓN	51
4.9. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL PLAN DE CARRERA	54
4.10. DOCUMENTO INTEGRADOR DEL PLAN DE CARRERA	57
5. CONCLUSIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA.	59
6. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	61
7. ÍNDICE DE TABLAS	62
8. BIBLIOGRAFÍA	63



1. INTRODUCCIÓN

Sumarse - Pacto Global Panamá, es la organización que impulsa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Panamá, en donde se generan espacios permanentes para abordar y crecer en temas que se aplican a lo social, económico y ambiental, a fin de promover acciones hacia la sostenibilidad.

Considerando lo anterior, en el marco del proyecto “Participación del Sector Privado en el Plan Nacional de Responsabilidad Social Público-Privada y Derechos Humanos 2020 - 2030” se estableció realizar el “Programa plan de carrera para personas con discapacidad (PcD), con perspectiva de género, en el sector privado”, dirigido a la membresía de Sumarse. Cabe resaltar que este proyecto contó con el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Este programa cobra especial relevancia al fomentar el acceso al empleo de forma inclusiva bajo una perspectiva de igualdad de género, y abordando así la interseccionalidad que tienen las mujeres con discapacidad, lo que incide directamente en la generación de ingresos económicos, desarrollo personal y profesional y en la posibilidad de llevar una vida independiente.

El Programa, facilitó la capacitación de empresas en el diseño de un plan de carrera para PcD con perspectiva de género, proceso que consideró la participación de representantes de empresas, en 9 sesiones teórico-prácticas, en modalidad virtual; así como el acompañamiento en la elaboración de asignaciones de los principales temas tratados. Lo anterior permitió a las empresas, un análisis profundo de la temática y obtener información en la medida de sus necesidades.

A partir de la generación de esta guía, se espera facilitar la promoción en el empleo, que incluya PcD y enfoque de género, a fin de visibilizar una gestión alineada a derechos humanos, reducción de brechas y desigualdades en las empresas.

Tanto la Declaración Universal de los Derechos Humanos, como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) reconocen el trabajo digno como derecho inalienable para todas las personas.

La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, confirma que la protección y promoción de los derechos humanos es la primera responsabilidad de los gobiernos y está en el centro del trabajo de las Naciones Unidas. La Plataforma de Acción apoya la consecución de la igualdad de género en el marco de derechos humanos y formula una declaración explícita sobre la responsabilidad de los Estados de cumplir los compromisos asumidos.



La Carta de las Naciones Unidas garantiza la igualdad de derechos de mujeres y hombres. Todos los principales instrumentos internacionales en materia de derechos humanos estipulan que se debe poner fin a la discriminación por razones de sexo. Casi todos los países han ratificado la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). Sin embargo, en la actualidad todavía existen importantes brechas y violaciones de derechos en todas las regiones del mundo¹.

Así mismo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) conforman una agenda global que plantea 17 objetivos, con 169 metas, que abarcan las esferas económica, social y ambiental, los cuales consolidan un compromiso de “no dejar a nadie atrás”.

Por tanto, la presente guía responde especialmente a tres de estos Objetivos:

1. El ODS 10. Reducción de las desigualdades, indica en la meta 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. La meta 10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.
2. El ODS 5. Igualdad de género, que indica en la meta 5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo; y en la meta 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
3. El ODS 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico, que indica en la meta 8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor (Organización de las Naciones Unidas, s.f.)

Para lograr este compromiso, son necesarias la plena inclusión y la participación efectiva de las personas con discapacidad en la sociedad y el desarrollo; incluyendo la perspectiva de género y el empoderamiento de mujeres y niñas con discapacidad como eje transversal.



Para la realización de esta guía de plan de carrera para PcD con perspectiva de género, se validó el contenido durante un programa de capacitación en el que empresas usaron las herramientas descritas en esta guía, además de la incorporación de información e importantes aportes de entidades como el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), la Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), y entrevistas con PcD.

Como resultado de las herramientas facilitadas en este Programa, se hace posible generar una hoja ruta, a lo interno de las empresas, dirigida al crecimiento profesional de PcD, considerando la visión de género y que a su vez ha permitido la construcción del presente recurso, denominado Guía Plan de Carrera para Personas con Discapacidad (PcD), con perspectiva de Género, en el sector privado.

2. CONCEPTOS CLAVE

Los conceptos presentados, se han ordenado de acuerdo con la temática, para facilitar su comprensión y lectura.

Plan de Carrera. - El plan de carrera es un proceso de promoción interna de empleo, que considera la trayectoria profesional para uno o varios puestos de trabajo, a los que una persona accede debido a méritos, desempeño, conocimientos, habilidades, experiencia y otros de interés para la empresa y las personas, en el transcurso de la vida laboral².

Personas con Discapacidad. - Las personas con discapacidad (PcD) son aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en igualdad de condiciones con la sociedad³.

² Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejero. (2005). Desarrollo del factor humano. España.

³ Fundación ANDI. (2018). Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas. Colombia.

Tabla 1 - Tipos de Discapacidad

TIPOS DE DISCAPACIDAD		EJEMPLOS
Discapacidad Física	Implica una disminución de la movilidad total o parcial de uno o más miembros del cuerpo	• Monoplejía/paresia: una sola extremidad. • Hemiplejía/paresia: el brazo y la pierna del mismo lado. • Diaplejía/paresia: dos partes correspondientes situadas en lados opuestos del organismo: por ejemplo, ambos brazos. • Paraplejía/paresia: están comprometidas ambas piernas. • Cuadriplejía/paresia: afecta a las cuatro extremidades.
Discapacidad mental o Psicosocial	Afectación moderada o severa del funcionamiento personal, laboral, social y familiar. Produce limitaciones funcionales en actividades importantes de la vida.	• Esquizofrenia. • Bipolaridad. • Estrés postraumático. • Distintos trastornos.
Discapacidad intelectual y/o del desarrollo	Se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, manifestada en habilidades prácticas, sociales y conceptuales.	• Hipoxia Cerebral. • Síndrome de Down. • Asperger. • Autismo.
Discapacidad Sensorial	Incluye la discapacidad visual y auditiva. • Discapacidad visual, se manifiesta por una disminución total o parcial de la visión. • Discapacidad auditiva. Se manifiesta por la pérdida o disminución de la capacidad de oír.	• Ceguera. • Baja visión. • Sordera. • Hipo acústico.
Múltiple	Más de una limitación relacionada con las limitaciones anteriormente definidas, por tanto, incluye descripciones relativas a dos o más limitaciones.	• Sordera - ceguera. • Parálisis cerebral - discapacidad Intelectual.

Fuente: Ministerio del Trabajo y "Best Buddies". (2016). *Guía para el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad. Colombia*



Ajustes razonables. - Son las medidas de adecuación del ambiente físico, social y actitudinal para las necesidades específicas de las PcD. Estos ajustes deben facilitar la accesibilidad o participación de una PcD en igualdad de condiciones que el resto de las personas sin discapacidad⁴. Todas estas adecuaciones se realizan en cada etapa del proceso de forma transversal según las necesidades específicas de cada una de las PcD. Dicho arreglo permite la accesibilidad o participación de estas personas, en igualdad de condiciones que el resto del personal de una empresa.

Los ajustes requeridos para que la PcD pueda trabajar son responsabilidad de la empresa. Ésta debe prever la provisión de adaptaciones razonables para permitir que el personal con discapacidad acceda a los espacios e información requeridos en la empresa y puedan realizar su trabajo de manera efectiva. Como su nombre lo indica, estos ajustes son razonables y no deben significar un gasto desproporcionado.

Sexo. - Son las características biológicas con las que todos nacemos⁵.

El sexo se relaciona con los aspectos anatómicos y biológicos que definen a los seres humanos como hombres o mujeres. Es decir, las características sexuales que diferencian a los niños de las niñas al nacer, o por ejemplo, que las mujeres desarrollen mamas y los hombres vello facial durante la adolescencia⁶.

Género. - Es el conjunto de características sociales y culturales que definen qué hacen hombres y mujeres (roles), cómo se comportan (normas) y que valoración tienen.

Trabajo Reproductivo. - Se refiere a las tareas domésticas como: lavado, planchado, cuidado total de los hijos o hijas, educación, salud, alimentación, entre otras. Es aquel trabajo que no es remunerado, depende de la pareja u otra persona, brinda servicios de cuidados; pertenece al ámbito privado.

Trabajo Productivo. - Se refiere al trabajo fuera de la casa, en el campo, en las empresas, fabricas, instituciones. Su trabajo genera poder, tiene decisión, con capacidad de proveer económicamente; pertenece al ámbito público.

División sexual del trabajo. - Se refiere a las distribuciones de los roles, cargos, labores y trabajos que históricamente se han asignado según los roles de género. Es lo que según los roles de género le corresponde hacer a cada persona por ser hombre o por ser mujer.

Condiciones de vida. - Se refiere a las condiciones de vida material de las personas. Hombres y mujeres pueden compartir las mismas condiciones de vida, pero éstas pueden afectarlos de manera diferente y llegar a priorizar soluciones distintas de acuerdo con sus roles y responsabilidades.

⁴ Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Organización Internacional del Trabajo. (2000). Guía para empresas sobre los derechos de las personas con discapacidad. Suiza.

⁵ Díaz, Teresa. (2020). Hombres y mujeres ¿así nacemos o así nos hacemos? México.

⁶ Sumarse - Pacto Global Panamá. (2020). Curso virtual Perspectiva de género en la empresa. Disponible en: <https://integra-se.com/>

El enfoque de género. – De acuerdo con ONU Mujeres, enfoque de género es el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros⁷.

Parte de la definición de las diferencias entre sexo y género, en donde el sexo se refiere únicamente a las características biológicas con que se nacen y género se refiere al conjunto de características socioculturales que definen qué hacen hombres y mujeres (roles), cómo se comportan (normas) y que valoración tienen. A raíz de esta visión de lo que deben ser y hacer los hombres y mujeres, se ha generado una división del trabajo, en donde las mujeres históricamente han tenido un rol reproductivo y dentro del hogar realizando únicamente tareas domésticas y los hombres históricamente han tenido un rol productivo y fuera del hogar realizando trabajos en el campo, empresas, etc. Hoy en día el enfoque de género promueve buenas prácticas y acciones afirmativas para que más mujeres se integren en igualdad de oportunidades y con equidad al ámbito público, es decir al rol productivo y que más hombres se involucren a las actividades cotidianas del hogar, es decir el rol reproductivo.

Uno de los principales desafíos para avanzar en el camino hacia la igualdad de género, es vencer el patriarcado y sus efectos, que suelen estar tan naturalizados y normalizados, que pueden llegar a ser “invisibles” para las personas, y especialmente para los tomadores de decisión.

La herramienta que se utiliza para romper con esa visión androcéntrica del mundo es la perspectiva de género, ya que nos permite ver más allá de lo que ha sido naturalizado en nuestra sociedad. Por ejemplo, entender que las diferencias que se han marcado entre hombres y mujeres no se deben solamente a las características biológicas e innatas de cada uno, sino también a diferencias que se han construido social y culturalmente⁸.

Androcentrismo: Según la RAE es la visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino.

Empleo Inclusivo. - Entendido como la vinculación de población vulnerable al mercado laboral a través de empleos formales y estables⁹, es uno de los mecanismos que permiten que las personas con más dificultades para emplearse alcancen niveles significativos de movilidad social.

⁷ ONU Mujeres. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>

⁸ Sumarse – Pacto Global Panamá. (2020). Curso virtual Perspectiva de género en la empresa. Disponible en: <https://integrarse.com/>

⁹ Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Caja de Herramientas Empresas Inclusivas. Costa Rica

La generación de empleo inclusivo requiere del compromiso y acción de las personas en condición de vulnerabilidad y de distintos actores institucionales públicos y privados en los tramos de educación, formación, intermediación y empleo.

Por población vulnerable. - Se entiende a los grupos de personas que tradicionalmente han enfrentado barreras para insertarse al mercado laboral formal como: jóvenes, personas en proceso de reintegración, mujeres, población afrodescendiente e indígena, víctimas del conflicto armado, fuerza pública retirada, personas en condición de pobreza y personas con discapacidad¹⁰.

Para alcanzar avances significativos en esta materia, se requiere del compromiso y acción de las personas en condición de vulnerabilidad y de distintos actores institucionales en los tramos de educación, formación, intermediación y empleo. En este contexto, es importante que las empresas mejoren su capacidad institucional para vincular laboralmente de manera adecuada a personas de poblaciones vulnerables.



¹⁰ Fundación Corona, Fundación ANDI y ACIDI VOCA (2018). Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas. Colombia.

3. PROCESO GENERAL

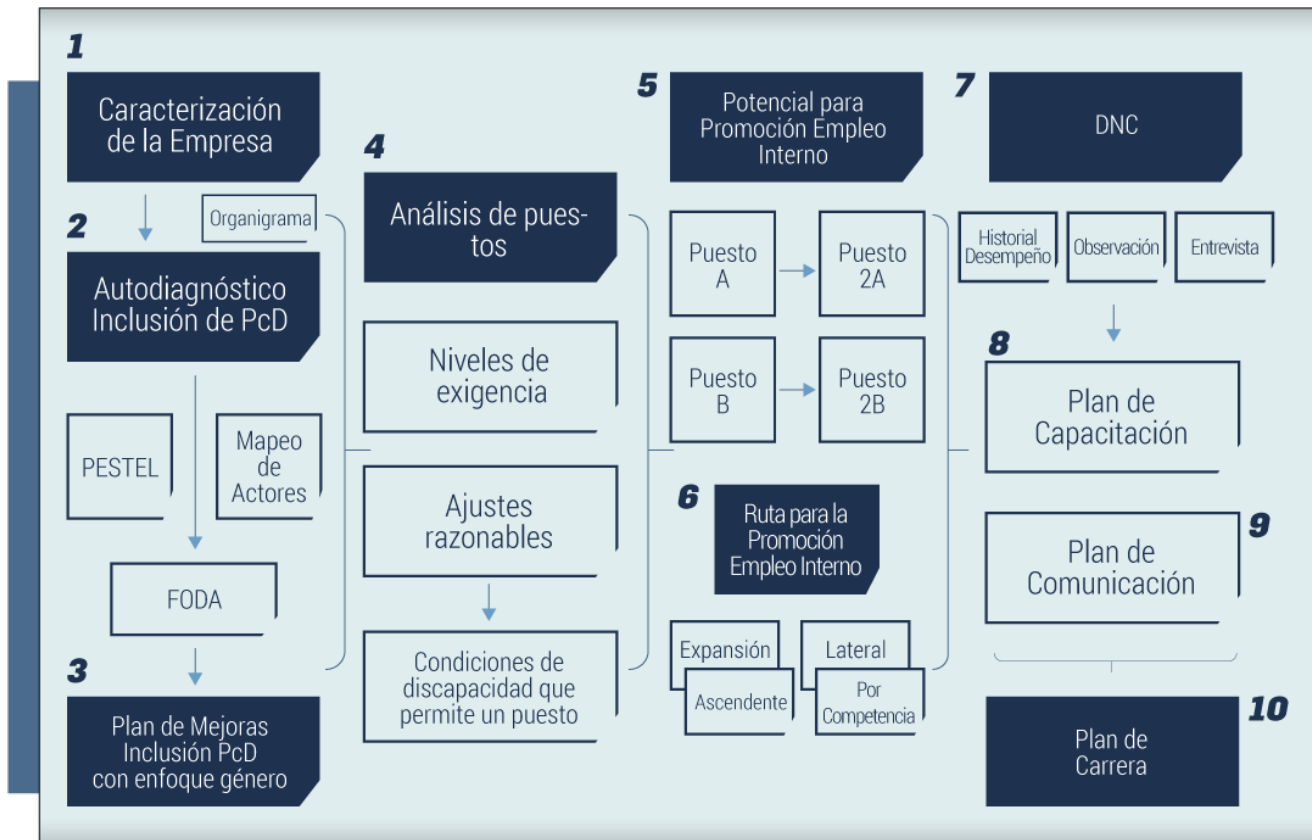
Tabla 2 - Descripción del Proceso General

1	La caracterización de la empresa , proceso que muestra las generalidades de la misma, y datos para análisis cuantitativo (cantidad de personal diferenciando hombres y mujeres, los puestos de trabajo que ocupan y sus áreas funcionales, ubicando a las PcD en el organigrama).
2	Autodiagnóstico de inclusión de PcD , se realiza desde una perspectiva de inclusión laboral de PcD con enfoque de género, propone una mirada autocrítica y reflexiva desde el interior de la empresa.
3	Plan de mejoras para la inclusión de PcD con enfoque género , parte del autodiagnóstico e incorpora el análisis de la influencia del entorno, así como la identificación de actores clave para promover la inclusión de PcD con enfoque de género en el sector donde actúa la empresa.
4	Análisis de puestos , ocupados por PcD o aquellos con potencial para ello, son analizados desde una perspectiva de interseccionalidad, para establecer el grado de exigencia y cuáles son los ajustes razonables sugeridos para el desempeño en igualdad de condiciones, para una PcD y también si hay alguna diferenciación por género.
5	Potencial para promoción interna del empleo , volviendo la mirada al organigrama, se establece cuáles son las posibilidades de promoción interna que tienen algunos puestos en la empresa. Luego se identifican los puestos ocupados por PcD y se establecen las potencialidades de promoción que tienen estas personas en la empresa.
6	Ruta para la promoción interna del empleo , definidos y analizados los puestos de trabajo mencionados, reconociendo que existen diversas rutas para la promoción del empleo interno, se establece la que sea más adecuada para cada puesto seleccionado, ello definirá el énfasis a considerar en los próximos pasos del proceso.
7	Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) , partir de los puestos analizados, en especial aquellos ocupados por PcD, se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, para fortalecer las competencias de las personas en sus puestos actuales y en coherencia con la ruta de promoción interna del empleo que se haya seleccionado.
8	Plan de capacitación , los productos generados a lo largo del proceso se concretan en un plan de capacitación para fortalecer la promoción interna del empleo de PcD con enfoque de género, el cual define objetivos de aprendizaje, temas, condiciones de ejecución, posibles proveedores y los plazos para su implementación.
9	Plan de comunicación para el plan de carrera , el plan de carrera requiere de un plan de comunicación, que incluya actores adentro y afuera de la empresa, además diferencia la comunicación antes, durante y después de la promoción interna del empleo para PcD.
10	Documento integrador : Plan de Carrera, finalmente, todos los productos generados en las etapas mencionadas y a través de instrumentos proporcionado para cada caso, se integran en un documento que se denomina "Plan de carrera para PcD con enfoque de género".

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de un Plan de Carrera para PcD con enfoque de género, requiere transitar por el siguiente proceso:

Ilustración 1- Proceso general de un plan de carrera para PcD con enfoque de género



Fuente: Elaboración propia

4. EL PASO A PASO DEL PROCESO

En esta sección se detallará cómo se realiza cada uno de los pasos mencionados en el punto anterior, se presentarán ejemplos que ayuden a visualizar lo que se requiere de cada uno de los 10 pasos.

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

¿De qué se trata?

La caracterización de la empresa permite la identificación de sus principales condiciones, incluyendo información sobre su nombre, ubicación, antigüedad y modelo de negocios. Esta información general se complementa con la visualización de su estructura organizacional y la composición cuantitativa de su personal, diferenciándolo por sexo y destacando a las PcD que la integran.

¿Cómo se hace?

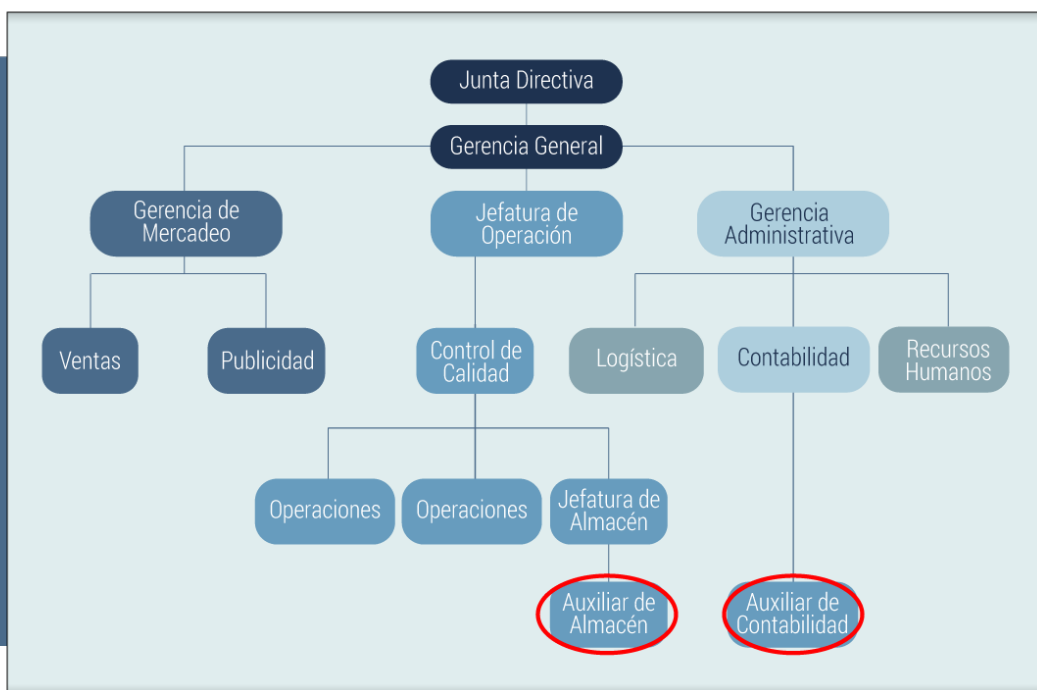
A. Resumen de las generalidades de la empresa. - Elaborar un resumen de la empresa y su giro de negocio. Este deberá considerar el nombre, ubicación (de la sede central y sus sucursales), antigüedad, y un breve resumen de su modelo de negocio.

Ejemplo: “Generalidades de la empresa”

- Nombre: Comercialización de Artículos y Prendas de Vestir “La Moda S.A.”
- Ubicación: Oficina central en la Ciudad de Panamá, sucursales en Santiago Veraguas, Colón y David, Chiriquí.
- Antigüedad: 26 años de existencia en la ciudad de Panamá y en las ciudades secundarias desde los últimos 15 años, siendo la más reciente la sucursal de Chiriquí, con antigüedad de 10 años.
- El modelo de negocio considera la importación, ajuste según tallas diversas y venta de prendas y accesorios de vestir a través de una tienda principal en la ciudad de Panamá, sucursales en ciudades principales y una red de distribuidoras subcontratadas para que operen en ciudades secundarias.

B. Estructura organizacional. - Para complementar la información sobre la empresa, se requiere visualizar el organigrama de la empresa. Este instrumento de gestión se complementa con una breve descripción de la estructura y la conformación del mismo, resaltando la cantidad de personas que lo conforman, la concentración de personal en las áreas funcionales y en especial, la ubicación de los puestos ocupados por PcD.

Ilustración 2- Ejemplo de un organigrama de empresa



Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo: Comentarios sobre el organigrama

La estructura organizacional de la empresa muestra una distribución de puestos de trabajo en 3 áreas funcionales: mercadeo, operaciones y administración.

La mayor cantidad de puestos de trabajo (50%), están concentrados en el área de operaciones, seguido por mercadeo y ventas (28%) y administración (22%) del total del personal contratado.

La mayoría de las PcD (6 puestos) se concentran en el área de operaciones, dejando una PcD en el área administrativa.

La antigüedad promedio de las PcD que están trabajando en la empresa varía entre 3 y 5 años, las cuales han ingresado tras un proceso de reclutamiento dirigido por RR.HH., considerando sus condiciones de discapacidad y los requisitos del puesto.

Los puestos de trabajo donde están ubicadas las PcD, tienen condiciones para facilitar el ejercicio de sus tareas, no obstante, se han identificado oportunidades de mejorar los ajustes razonables a partir del análisis realizado en el autodiagnóstico de inclusión a PcD con perspectiva de género, realizado en el presente proceso.

C. Caracterización cuantitativa. - La información sobre la empresa se complementa con la caracterización cuantitativa del personal que en ella trabaja.

Este proceso se realiza utilizando una herramienta denominada “Matriz de caracterización” (Anexo 1) la cual refleja el total de personas en planilla, diferenciándolas por áreas funcionales (operaciones, comercialización, administración) y por sexo (hombres y mujeres).

El instrumento se complementa con una segunda matriz que refleja la cantidad de PcD que trabajan en la empresa, las ubicaciones de sus puestos, tipos de discapacidad que tienen y claro, su diferenciación por sexo para conocer mejor la composición de este grupo.

Tabla 3 - Ejemplo de la Caracterización sobre datos generales de la empresa y sus representantes

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA		
Nombre de la empresa	Comercialización de Artículos y Prendas de Vestir “La Moda S.A.”	
Rubro	Confecciones	
Persona de Contacto		
Nombre	María Engracia Domínguez	Jose Gonzales Ruiz
Cargo	Gerente	Sub-gerente
Teléfono	113-4560	567-8900
Correo Electrónico	Gerencia@lamoda.com	Subgerencia@lamoda.com

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4- Ejemplo de la Caracterización acerca de la información sobre el personal en general y las PcD

Indicadores	Niveles Jerárquicos/Niveles de Complejidad							
	Operativos/Técnicos		Administrativo/Apoyo		Supervisión		Jefaturas	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Personal en general								
Composición planilla	72	176	53	79	15	47	1	7
Sub total	248		132		62		8	
Composición planilla (porcentaje)	29%	71%	40%	60%	25%	75%	0%	100%
Personas con Discapacidad								
Composición planilla	1	4	1	0	0	1	0	0
Sub total	5		1		1		0	
Composición planilla (porcentaje)	20%	80%	100%	0%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 - Ejemplo de la Caracterización acerca del resumen general cuantitativo

Descripción	Mujeres	Hombres	Total
Composición total de planilla	95	355	450
Composición total planilla (%)	20%	80%	100%
Composición total de planilla PcD	2	5	7
Composición total de planilla PcD (%)	29%	71%	100%
Relación Personal total vs PcD	2%	1%	1.56%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 - Ejemplo de la caracterización sobre los tipos de discapacidad presentes en la empresa

Descripción	Sexo	Cant.	Tipos de Discapacidad					Suma de Control
			Física	Mental	Intelectual	Visual	Sensitiva	
			Manos, brazos, piernas	Esquizofrenia, bipolaridad	Síndrome de Down, Autismo	ceguera, parcial o total	oído y habla, parcial o total	
Personas con Discapacidad	Mujeres	2	1	0	0	1	0	2
Personas con Discapacidad	Hombres	5	3	1	0	1	0	4
Total		7	4	1	0	2	0	2

Fuente: Elaboración propia.

Comentarios de la caracterización cuantitativa

La empresa tiene un total de 450 personas en planilla, de las cuales el 80% son hombres. Cuenta con 8 cargos de jefatura, de los que 7 están ocupados por hombres, lo que corresponde al 88% del total de este nivel de puestos.

Entre la planilla del personal, se encuentran 7 PcD, 2 mujeres y 5 hombres, lo que significa el 1.56% del total. Ninguna PcD se encuentra en un cargo de jefatura, 6 cargos de PcD se encuentran a nivel operativo y 1 PcD como apoyo administrativo.

El tipo de discapacidad más frecuente entre las PcD que laboran en la empresa es la discapacidad física (4 de 7 personas la presentan); tienen a 1 hombre con discapacidad mental, además de 1 mujer y 1 hombre con discapacidad visual.

4.2. AUTODIAGNÓSTICO DE INCLUSIÓN DE PCD

¿De qué se trata?

El autodiagnóstico permite a la empresa realizar un análisis sobre la inclusión laboral de PcD que esta posee, promoviendo una revisión de indicadores expresados en 4 áreas:

a) Políticas, normas y procedimientos

La empresa debe analizar las orientaciones y lineamientos dirigidos a hacer efectivo la incorporación y el cumplimiento de la legislación relacionada con discapacidad y accesibilidad, así como no discriminación y equidad de género. Este análisis abarca las normas y códigos de comportamiento, planes estratégicos, presupuesto, políticas empresariales, normas de producción, objetivos empresariales, misión y visión, políticas de contratación y de mercadeo, planes de seguridad, reglamento interno, entre otros.

b) Aspectos administrativos

Comprenden elementos como la planificación, coordinación, ejecución, evaluación y los distintos trámites que se deben realizar en la empresa para asegurar que sean accesibles a todas las personas, en especial a las personas con discapacidad y con enfoque de género. También contempla los planes de evacuación y emergencia, salud ocupacional, procesos de selección y reclutamiento de personal, planes de capacitación e inducción laboral.

c) Espacio físico

La empresa debe revisar las condiciones del espacio físico: infraestructura, condiciones ambientales, objetos o instrumentos de trabajo, con el objetivo de asegurar la accesibilidad de estos, en particular, para PcD. Esto incluye los estacionamientos, los accesos a los edificios como las escaleras, las puertas, las entradas, las salidas (regulares y de emergencia), los pasillos, los pisos, los pasamanos, los elevadores, las zonas de seguridad.

d) Información y comunicación

Esta dimensión toma en cuenta acciones que facilitan el intercambio de información a nivel interpersonal, el acceso de las personas a la información y uso de mensajes audiovisuales, táctiles, gestuales como el lenguaje de señas, entre otros. A su vez promueve la equidad y la igualdad de género utilizando un lenguaje inclusivo y sin imágenes sexistas. Comunicación interna y externa.

El objetivo del autodiagnóstico es que la empresa pueda contar con una “línea base” que le permita identificar sus oportunidades de mejora en diferentes áreas facilitándole el desarrollo de un plan de acción que dirija a la empresa hacia la inclusión de PcD, considerando el enfoque de género y otras dimensiones.

¿Cómo se hace?

a) Instrucciones generales. El llenado del autodiagnóstico se debe realizar de forma general y solo en el caso que la empresa tenga diferentes sedes y/o sucursales, se deberá de trabajar de manera individual y luego se podrá hacer un autodiagnóstico consolidado.

b) El proceso sugerido, considera los siguientes pasos:

- Llenado del formato de autodiagnóstico en hoja Excel, que se encuentra en el Anexo 2, denominada “El autodiagnóstico”

- Análisis de resultados para establecer los puntos fuertes y débiles en materia de inclusión laboral de personas con discapacidad, con enfoque de género.

- Determinación de conclusiones y recomendaciones del autodiagnóstico.

c) El llenado del instrumento, partiendo que incluye 3 expresiones, divididas en 4 áreas temáticas. A su vez cada expresión se deberá valorar sobre su estado de implementación, optando por uno de tres niveles y marcando con “X” en la casilla correspondiente.

Las categorías son las siguientes:

- Desarrollada, en el caso que la empresa realice las acciones mencionadas en la respectiva expresión.

En proceso, cuando esta expresión define las prácticas en su inicio o ya tenga un avance importante al respecto.

- Sin acción, aplicada cuando la empresa no ha iniciado acciones al respecto.

La calificación asignada, se deberá complementar con una breve descripción que la justifica, en la casilla de “comentarios / observaciones”, ubicada en el extremo derecho de cada línea.

Tabla 7 - Ejemplo del Autodiagnóstico

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA		EL AUTODIAGNÓSTICO			
Nombre de la empresa	Comercialización de Artículos y Prendas de Vestir "La Moda S.A."	Valore cada afirmación haciendo un análisis sobre el nivel de desarrollo que tiene su empresa, marcando con una X en la categoría: "desarrollada" en el caso que la empresa realice las acciones mencionadas y tenga un nivel de madurez, "en proceso" cuando está iniciando o ya tiene avances al respecto y "sin acción" cuando no tenga acciones al respecto.			
Rubro	Confecciones				
¿Qué medidas implementa su empresa para gestionar y mejorar la inclusividad en el entorno laboral?					
Espacio físico: La empresa debe revisar las condiciones del espacio físico: infraestructura, condiciones ambientales, objetos o instrumentos de trabajo, con el objetivo de asegurar la accesibilidad de los mismos, en particular, para personas con discapacidad. Esto incluye los estacionamientos, los accesos a los edificios como las escaleras, las puertas, las entradas, las salidas (regulares y de emergencia), los pasillos, los pisos, los pasamanos, los elevadores, las zonas de seguridad. También, los servicios sanitarios, las salas de esperas, los auditorios, las bibliotecas, las mesas o mostradores, las ventanillas de atención a públicos, los estantes y anaqueles, salas de maternidad y la señalización.		Desarrollada	En proceso	Sin Acción	Comentarios / observaciones
21	La empresa ha realizado una evaluación del nivel de accesibilidad para PcD tomando en cuenta las necesidades de mujeres y hombres de:				
	Facilidad de acceso al edificio para diferentes públicos de interés (rampas, estacionamiento, etc.)	X			Cuenta con las rampas y los estacionamientos adecuados.
	Transporte público y/ o privado (facilidad para llegar a la empresa)			X	La empresa se encuentra en una zona industrial
22	Ambiente y entorno de trabajo (iluminación, ruido, temperatura)			X	No se ha hecho ninguna revisión al respecto.
23	Objetos e instrumentos de trabajo (equipo de protección personal y tecnología adecuada a las necesidades de las PcD)		X		A raíz de la pandemia se ha estado trabajando y reforzando la importancia de los EPI, uso de mascarillas, etc.
24	Mobiliario y equipo de trabajo (ergonomía)			X	Desde hace 5 años no se han hecho nuevas compras de mobiliarios.
25	El edificio posee señalización y alarma (sonora y lumínicas)		X		Estamos revisando en este momento todo lo concerniente a planes de emergencia.
26	La empresa tiene baños inclusivos (considerar personas con sillas de rueda)			X	No se ha hecho ninguna revisión al respecto.

(*) Se presenta solo un grupo de indicadores como referencia. La versión completa está en el Anexo 2.

Fuente: Elaboración propia, equipo facilitador.

D) Análisis de Resultados

Una vez llenado el formato en la hoja de Excel de autodiagnóstico, se procede a realizar el análisis correspondiente, interpretando las “X” asignadas y los comentarios respectivos por cada aspecto calificado en cada área.

Este análisis permite establecer los puntos fuertes y puntos débiles (aspectos por mejorar) en materia de inclusión laboral de PcD, con enfoque de género.

Para redactar los resultados de este primer análisis por área temática, se recomienda realizar una tabla que permita visualizar los aspectos positivos y los aspectos por mejorar.

Se sugiere identificar y registrar mínimo 3 y máximo 8 aspectos por cada grupo de ideas. Ello facilitará el proceso de sistematización y análisis de resultados.

Tabla 8 - Ejemplo del análisis de resultados del Autodiagnóstico

Área de Fortaleza		Área de Mejora	
a)	Conocer la situación actual de la empresa	a)	Requiere un estudio de salud e higiene ocupacional. (Ergonomía, riesgos)
b)	La alta dirección está comprometida	b)	Desconocimiento del marco normativo
c)	Cumplir con el 2% de ley sobre inclusión	c)	Sensibilización interna
d)	Brindar oportunidades a segmentos vulnerables de la población	d)	Plan de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia.

• Conclusiones y Recomendaciones:

Este es el producto final del proceso de autodiagnóstico. Basado en los puntos fuertes y débiles de cada área temática, se recomienda concretar el análisis, estableciendo mínimo 3 y máximo 8 conclusiones y recomendaciones.

Ejemplo: “Conclusiones y recomendaciones del autodiagnóstico”

Conclusiones

- La empresa se encuentra en constante mejora con respecto a la inclusión de las PcD, sin embargo, el enfoque de género no está internalizado.
- La alta dirección y la empresa en general están comprometidas con el cumplimiento del marco legal y el respeto a los DDHH.

- Tanto en el total de la planilla como en el grupo de PcD existe mucha diferencia entre el número de hombres con respecto al número de mujeres.

Recomendaciones

- Incluir en los planes de capacitación la promoción y sensibilización de la equidad de género.
- Priorizar en los procesos de reclutamiento y selección a las mujeres.
- Considerar fuertemente en los ajustes razonables las adecuaciones de las instalaciones y edificio en general.

4.3. PLAN DE MEJORAS PARA LA INCLUSIÓN DE PcD

Conceptos Específicos

El plan de mejora. - Un plan de mejora es un conjunto de medidas que integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse en los diferentes procesos de la empresa, para que sean traducidos en unas mejoras de inclusión en dichos procesos. Además, sirve de base para el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Ciclo de Deming ¹¹, PDCA (inglés) o Ciclo PHVA. - Es un sistema que busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de cuatro etapas.

- Planificar (Plan): identifica actividades susceptibles de mejora y se fijan los cambios a lograr.
- Hacer (Do): se ejecutan los cambios necesarios para efectuar las mejoras requeridas.
- Verificar (Check): una vez realizada la mejora, se procede a un período de prueba para verificar su buen funcionamiento o hacer ajustes.
- Actuar (Act): luego del período de prueba, los resultados satisfactorios se implantan como mejoras definitivas y se retoman otras acciones de mejora para iniciar el ciclo nuevamente.

Los Grupos de Interés: Se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas ¹². Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.

¹¹ El modelo Deming (PDCA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. Colombia.

¹² Organización Internacional de Normalización, ISO. (2013). ISO26000: Guía sobre responsabilidad social. Suiza.

¿De qué se trata?

El Plan de mejoras, es un proceso metodológico que continua a la realización de un diagnóstico, permitiendo pasar de las limitaciones y potencialidades encontradas, hacia las propuestas ¹³. Los planes de mejora incluyen la descripción de acciones concretas organizadas según la lógica que propone el Ciclo Deming, lo cual permite complementar los resultados del autodiagnóstico sobre inclusión de PcD con las influencias del entorno y el potencial de alianzas que ofrecen los diversos grupos de interés vinculados al tema.

Este instrumento incorpora los productos generados en otras etapas del proceso:

- Caracterización de la empresa
- Autodiagnóstico de inclusión de PcD con enfoque de género
- Análisis integral del contexto y sus influencias (PESTEL) ¹⁴
- Identificación de actores clave para un relacionamiento efectivo

Organizando toda la información generada para establecer acciones que generen cambios (mejoras), para facilitar su incorporación en los procesos de gestión de las empresas.

¿Cómo se hace?

a) Realizar el análisis PESTEL

Es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una empresa. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales.

Se conforma un equipo multidisciplinario, integrado por personas con diferentes formaciones académicas, especializaciones y experiencias profesionales, que trabajan en las diferentes áreas de la empresa, por ejemplo: RRHH, Operaciones, Mercadeo y Finanzas. Su rol, es analizar los aspectos claves del entorno que influyen en la empresa, con énfasis en la inclusión de PcD e igualdad de género.

El instrumento PESTEL, permite el análisis sobre las influencias del entorno, desde diferentes ámbitos:

- Factores políticos: Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales.



- Factores económicos: Pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres.

- Factores sociales / culturales: Incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase social, los papeles asignados en función del género y condición.

- Factores tecnológicos: Tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la empresa y el grado en que su grupo de interés las utiliza.

- Factores legales / jurídicos: Se refieren a las leyes relativas a PcD e igualdad de género y su aplicación.

Para nuestro caso, se considera como sujeto de análisis a la empresa y como objeto la inclusión laboral de personas con discapacidad, con enfoque de género.

Para cada variable se identifican los aspectos más relevantes que podrían influir en la empresa en general, su política de igualdad de género y en la inclusión de PcD en particular.

Para cada aspecto definido, se describe brevemente la influencia que este podría tener en el sujeto y objeto del análisis, y se establece si esta influencia fuera de corto, mediano o largo plazo.

Para cada caso, se determina si el impacto de cada aspecto analizado podría ser positivo (una oportunidad) o negativo (siendo una amenaza).

Basado en lo anterior, se elabora un resumen de conclusiones de los aspectos positivos y factores de riesgo, estableciendo mínimo 3 y máximo 8 conclusiones por cada aspecto.

Tabla 9 - Ejemplo del análisis PESTEL

Factor		Detalle	Plazo en años			Impacto
			Corto (< 1)	Mediano (1 a 3)	Largo (> 3)	
Político	En proceso Ley de incentivos a la inclusión de PcD	El programa de gobierno se adecua a las expectativas y planes de la empresa		X		Positivo
	Las elecciones políticas de alcaldes y gobernadores	Uno de los candidatos trabajó para la competencia e inició un pleito legal con la empresa	X			Negativo
	Tratados comerciales	Se planea tratado comercial con los países centroamericanos para exportar productos de nuestro sector	X			Positivo
	Existe el Consejo Nacional de Paridad de Género	Actualmente, este consejo impulsa la Iniciativa de Paridad de Género que promueve una política pública a favor de la paridad e igualdad de género en una alianza multisectorial	X			Positivo
Económico	Divisa	Al ser un país dolarizado perdemos competitividad versus países donde hay moneda local y pueden devaluarse.	X			Negativo
	Aumento de la tasa de interés	Debido al aumento de la tasa de interés la empresa no ha cumplido con su plan de inversiones, pues se requiere financiamiento de los bancos.	X			Negativo
	Aumento en las exportaciones	La ampliación del canal de Panamá ha aumentado el comercio que transita por el canal, favoreciendo los costos de logística.	X			Positivo
Social	Aumento de la conciencia por el autocuidado	Al analizar las fuentes de las ventas, un 20% indica que se han sido por autocuidado, es decir ropa para realizar ejercicio.		X		Positivo
Tecnológico	Nueva tecnología para usar materiales de fibras reciclables	Posibilidad de abrir una nueva línea de ropa sostenible que responda al mercado que busca ropa de materiales reciclados.		X		Positivo
	Robo de información electrónica	Se perdió el 20% de información del proceso jurídico por la apertura indebida de un correo.	X			Negativo
Ambiental	Huella de carbono	Se está trabajando para obtener la certificación de carbono neutro	X			Positivo
	Residuos	La transformación de los residuos de producción toma tiempo y es costosa para la empresa		X		Negativo
Legal	Ley 15 del 31 de mayo de 2016	La empresa deberá contratar el 2% de su planilla de personas con discapacidad, recibiendo un salario igual al de cualquier otro trabajador	X			Positivo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 - Ejemplo de conclusiones del análisis PESTEL

ASPECTOS POSITIVOS	FACTORES DE RIESGO
1. Marco político, legal y programas en apoyo a las PcD, sus entornos cercanos y la igualdad de género. 2. Porcentaje significativo de las PcD tienen empleo. 3. Actitudes de gobierno, empresa y sociedad civil (la sociedad) en Pro PcD e Igualdad de género. 4. Existencia de hardware y software (TIC) adecuado para PcD 5. Adecuación de algunos espacios físicos permiten la movilización de las PcD	1. Reducida presencia de PcD y mujeres en cargos influyentes de la sociedad. 2. Trabajo en puestos con tareas muy básicas desmotiva la formación de PcD 3. Estadísticas desactualizadas (del 2006) 4. Prevalece el enfoque caritativo hacia las PcD en diversos ámbitos. 5. Desarticulación de sectores público, privado y de sociedad civil para atención de PcD.

Fuente: Elaboración propia.

b) Realizar el mapeo de grupos de interés ¹⁵

Es una herramienta que permite la identificación de los principales actores vinculados a la empresa en general, en este caso con enfoque de género y a la inclusión de PcD en particular. También permite realizar un monitoreo visual de la evolución de todas estas relaciones a lo largo del tiempo. Muestra tanto la influencia y poder que los grupos de interés pueden ejercer sobre una empresa y viceversa.

La primera columna de grupo de interés se completa identificando aquellos grupos de interés que son clave para la empresa dando a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles grupos de interés son influyentes para nuestra empresa, en nuestra comunidad, en nuestro sector?
- ¿A cuáles grupos afectamos con nuestras decisiones, con nuestros procesos, productos y actividades?
- ¿Cuáles grupos pueden estar descontentos con la empresa por causas legítimas o no?
- ¿Cuáles representan mayores riesgos potenciales si decidimos excluidos del proceso?
- ¿Cuáles nos pueden aportar nuevas ideas o dar acceso nuevos mercados y negocios?

La segunda columna, subgrupo: se clasifica a qué tipo de organización pertenece cada grupo de interés identificado (sector público, privado, ONG, etc.)

¹⁵ Organización Internacional de Normalización, ISO. (2013). ISO26000: Guía sobre responsabilidad social. Suiza.

La tercera columna se llena con información y contacto: buscar información sobre los principales programas, intereses y expectativas de cada grupo de interés así mismo los mecanismos de contacto.

Las siguientes columnas en la herramienta son para evaluar el impacto e influencia de cada grupo de interés: de acuerdo con la tabla de evaluación en la que se establecen las escalas de impacto e influencia valorar de 1 a 4 según corresponda, (ver cuadro de descripción de evaluación).

Tabla 11 - Ejemplo de una descripción de la evaluación del Mapeo de grupos de interés

	Escalas	Definición	1	Definición	4	Definición
IMPACTO	Riesgos	Un grupo de interés tiene herramientas para generar contingencias o daño a la empresa.	Seguridad total.	La empresa cuenta con los mecanismos que la dejan exenta de todo daño o contingencia, debido al riesgo que implican las acciones de los grupos de interés.	Desprotección.	La empresa tiene un alto riesgo de paralizar sus funciones operativas y administrativas debido al riesgo que implican las acciones de los grupos de interés.
	Oportunidades	El grupo de interés genera oportunidades para la empresa.	Lejano.	El grupo de interés no presenta oportunidades significativas para la empresa.	Cercano.	El grupo de interés presenta oportunidades significativas para la empresa.
INFLUENCIA	Urgencia	Un grupo de interés presenta la cualidad de urgente frente a la inmediata reacción de la empresa para que cumpla con los preceptos legales, normativos, acuerdos, contratos y compromisos voluntarios adquiridos.	Necesidades marginales.	La cualidad de urgente por parte del grupo de interés obedece a necesidades marginales.	Necesidades urgentes.	La cualidad de urgente por parte del grupo de interés obedece a necesidades urgentes.
	Legitimidad	Un grupo de interés percibe a la empresa con un comportamiento inserto en un sistema social de leyes, normas, valores y creencias.	Participante pasivo.	El grupo de interés actúa de observador frente al actuar de la empresa.	Líder de opinión.	El grupo de interés se legitima y empodera en su accionar, situando a la empresa en una posición favorable o desfavorable.
	Poder	El grupo de interés tienen el poder para ejercer su voluntad sobre la empresa.	Nulo poder de decisión.	La empresa no genera espacio para la toma de decisiones, y el grupo de interés no cuenta con poder para establecer canales de diálogo.	Total poder de decisión.	La empresa genera espacios para la toma de decisión y el grupo de interés cuenta con el poder en los canales de diálogo.

(*) Dentro de la escala también se puede puntuar 2 en caso un nivel de intensidad media baja y 3 en caso de una intensidad media alta de acuerdo al nivel de impacto e influencia que plantea la escala.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 - Ejemplo de un Mapeo de Grupos de Interés

#	Grupo de Interés	Sub grupo	Información Página Web	Riesgos	Oportunidades	Urgencia	Legitimidad	Poder	Impacto	Influencia	Importancia Total (baja, media, alta)
1	Escuela Vocacional Especial (EVE)	Sector Academia	https://www.iphe.gob.pa/Escuela-Vocacional-Especial-1	1	3	2	4	3	2	2.9	Media
2	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)	Sector Academia	https://www.inadeh.edu.pa/	1	4	3	4	3	2.5	3.3	Alta
3	Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)	Sector Público	https://inamu.gob.pa/	4	4	4	4	4	4	4	Alta
4	Iniciativa de Paridad de Género IPG	Alianza Público-Privada	https://www.iniciativaparidadgeneropanama.net/ipg-panama/	1	3	2	4	3	2	2.9	Media
5	Instituto Panameño de Rehabilitación Especial (IPHE)	Sector Academia	https://www.iphe.gob.pa/	2.5	4	3	3	3	3.25	3	Alta Baja
6	Ministerio del Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL)	Sector Público	https://www.mitradel.gob.pa/	4	4	4	4	4	4	4	Alta
7	Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS)	Sector Público	https://www.senadis.gob.pa/	4	4	4	4	4	4	4	Alta
8	Universidad Especializada de las Américas (UDELAS)	Sector Academia	http://www.udelas.ac.pa/	2	3	2	2	1.5	2.5	1.9	Baja

Fuente: Elaboración propia

Por último, se deben establecer las acciones de comunicación y relacionamiento con los principales grupos de interés, definiendo estrategias de acuerdo con la ubicación que cada actor tenga en el diagrama propuesto, ello permitirá clasificar a cada actor en cuatro categorías: determinantes, facultativos, vigilantes e inactivos.



Tabla 13 - Ejemplo de variables de comunicación en el mapeo de grupos de interés de una empresa

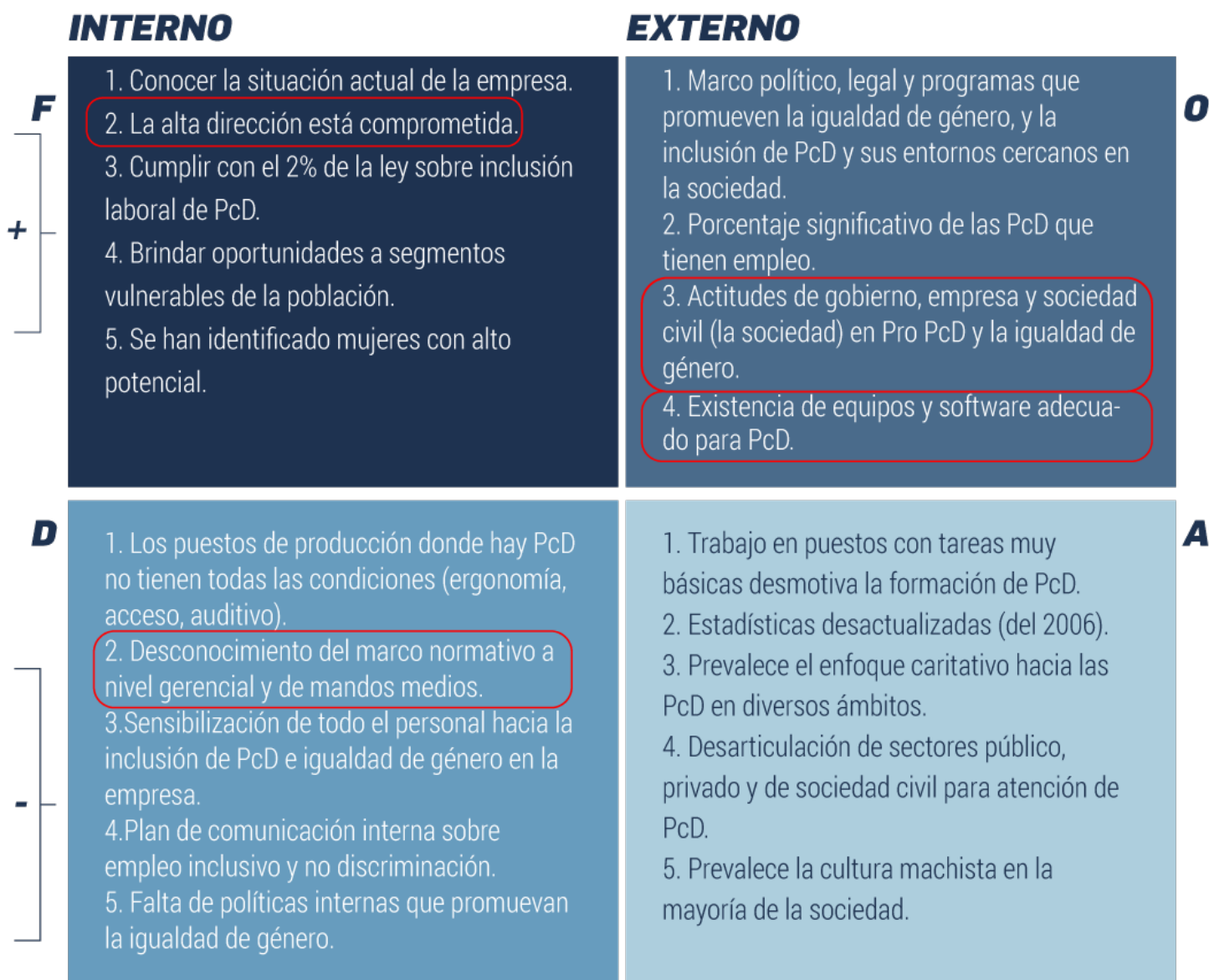
Tipología	Definición	Acciones	Comunicación	Grupo de Interés
Facultativos	Son grupos de interés que adquieren una alta facultad para impactar a la empresa. Sin embargo, su nivel de influencia es bajo.	Depende de la influencia para hacer algo, incremente nivel de interés, monitorear, actualizar expectativas tienen a moverse al segundo cuadrante.	Informar y consultar.	Por ejemplo: Goodwill Panamá-Asociación Panameña de Industrias de Buena Voluntad Fundación Caminemos Juntos INADEH
	Son grupos de interés que pueden fijar los términos de una resolución. Su influencia tiene alto impacto para la empresa.	Focalizar esfuerzos en estos grupos. La empresa debe satisfacer las necesidades y expectativas de estos grupos ya que tienen un alto poder de influencia sobre ella y una alta posibilidad de ejercer ese poder. El riesgo es alto si no se tienen en cuenta sus necesidades y expectativas.	Dialogar, participar y empoderar	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS) Instituto Panameño de Rehabilitación Especial (IPHE) Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)
Inactivos	La carencia de acción en estos grupos de interés los condiciona a ser observadores. Presentan un bajo nivel de influencia e impacto.	Existe un riesgo muy bajo debido al poco interés de la empresa sobre el grupo y el poco poder que éstos tienen sobre la empresa. Tienden a moverse al tercer cuadrante.	Informar	Iniciativa de Paridad de Género (IPG)

Fuente: Elaboración propia.

c) Realizar el Análisis FODA ¹⁶

Es una herramienta que presenta un resumen de la situación de una empresa, institución, proyecto, organización o una persona, analizando sus principales características tanto internas (debilidades y fortalezas) como externas (amenazas y oportunidades), visualizadas en una sola matriz. Se hace un análisis FODA tomando en cuenta los aspectos internos los resultados obtenidos de la herramienta de caracterización y autodiagnóstico (fortalezas y debilidades) y los aspectos derivados de las influencias externas (oportunidades y amenazas), generadas en el análisis PESTEL.

Ilustración 3- Ejemplo de un FODA



Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Disponible en: <https://www.analisisfoda.com/>

d) Plan de Mejoras

A partir de los resultados generados del FODA, se procede a llenar la matriz de temas principales en los que se debe enfocar la empresa para lograr los cambios deseados y los objetivos que persigue, se recomienda priorizar máximo 6 temas o cambios de acuerdo con sus posibilidades y/ o recursos.

Tabla 14 - Ejemplo de temas principales para el plan de mejoras

#	TEMAS / CAMBIOS PRIORIZADOS	OBJETIVOS PROPUESTOS
1	Sensibilización del personal de la empresa y sus principales grupos de interés sobre inclusión laboral de PcD e igualdad de género	Desarrollar una campaña de sensibilización al interior de las empresas y con sus principales grupos de interés, sobre inclusión laboral de PcD con enfoque de género.
2	Adecuación de oficinas para PcD	Mejorar infraestructura para tener accesos adecuados a las instalaciones y estar preparados para cuando se contraten a PcD
3	Contratación de PcD	Iniciar con los procesos de reclutamiento por sede para la incorporación de PcD

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido los temas principales junto con su objetivo se procede a completar la matriz de planificación para cada tema seleccionado como prioritario para la empresa.

En la matriz de planificación para cada tema (ver ejemplo en la tabla 15), en la cual, partiendo del objetivo formulado, se establecen los respectivos indicadores de logro, así como también, se hace una breve descripción de la estrategia propuesta para alcanzarlos.

Luego, se determinan las principales actividades a realizar, ubicando en el tiempo el periodo en que se prevé llevarlas a cabo. La especificidad de las actividades dependerá de las acciones a implementar y el seguimiento que se requerido para completarlas. Estos periodos pueden ser semanas, meses, trimestres, semestres u otro que se considere adecuado, pero teniendo el cuidado de mantener esa misma unidad de tiempo (periodo) para todas las matrices de planificación elaboradas.

Finalmente, en la última columna de la derecha, se ubican los recursos necesarios para realizar las actividades establecidas.

Tabla 15- Ejemplo de una matriz de planificación

Titulo	Condiciones de trabajo, movilidad y acceso a las PcD en el área de bodega							
	Objetivo							
Objetivo	Mejorar condiciones de trabajo, movilidad y acceso a las PcD que trabajan en el área de producción de la empresa.							
Indicadores	Identificadas las condiciones de trabajo para mejorar el desempeño óptimo de las PcD en los puestos de trabajo en el área de bodega.					Número de puestos de trabajo para PcD han sido mejorados en sus condiciones de trabajo y acceso.		
Estrategia	En alianza con SENADIS y MITRADEL, se realiza el análisis detallado de las brechas y oportunidades que se encuentran en términos de condiciones de trabajo, para PcD que se desempeñan en puestos de producción. Ello genera como productos un plan de necesidades y las soluciones en términos de infraestructura, procesos de trabajo, herramientas, etc. y también sobre las necesidades de fortalecimiento de capacidades laborales para mejorar el desempeño y la productividad de estos puestos de trabajo.							
No.	Actividades	Plazo						Recursos Necesarios
		1	2	3	4	5	6	
1.1	Elaborar Términos de referencia para realizar el análisis detallado de las condiciones de trabajo para las PcD que trabajan en el área de bodega.	X						Responsable. - Equipo de producción y gerencia de RRHH Coordina con SENADIS y MITRADEL Recursos necesarios: Información sobre los puestos de trabajo, procesos de trabajo, perfiles de puestos, normativas nacionales y sectoriales para la producción en empresas de confección.
1.2	Realizar la valoración de condiciones laborales de trabajo para PcD en puestos de bodega.		X					Responsable. - equipo empresa-SENADIS-MITRADEL Recursos necesarios: Materiales de trabajo, aplicación Excel para registro y sistematización de resultados. Perfil y descriptor del puesto de trabajo.
1.3	Presentación y validación de resultados ante órganos de gobernanza de la empresa y entidades aliadas.			X				Responsable. - Equipo ejecutor Recursos necesarios: reportes de resultados en PPT y documento Word.
1.4	Inversiones en mejoras de infraestructura, condiciones de trabajo y equipamiento para PcD en el área de bodega de la empresa.				X	X		Responsable. - Gerencia RRHH Coordina con SENADIS Recursos necesarios: recursos financieros, cotizaciones, asesoría de proveedores especializados para trabajo de PcD.
1.5	Elaboración de normativas sectoriales en materia de higiene y seguridad ocupacional para puestos de bodega, ocupados por PcD.				X	X		Responsable. - Equipo SENADIS - MITRADEL Recursos necesarios: Reportes de la evaluación realizada, equipos de cómputo y recursos para la edición final del documento.

Fuente: Elaboración propia.

• Cronograma

A partir de la matriz de mejoras, se elabora un cronograma general del plan de mejora donde se especifica, los temas priorizados cuyo punto clave es la definición de las actividades necesarias para completar cada una de las líneas de acción priorizadas, lo cual suele hacerse en equipo junto con expertos o el equipo del proyecto.

Basado en los resultados del mapeo de grupos de interés, se identifican los socios o aliados idóneos para lograr apoyar la realización de dichas actividades.

Por último, se establecen los plazos y periodos en los que se realizarán las actividades mencionadas.

Tabla 16 - Ejemplo de un cronograma para el plan de mejoras

No.	Descripción	Socios / Aliados	Plazos - Semanas											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Sensibilización del personal de la empresa y sus principales grupos de interés sobre inclusión de PcD y perspectiva de género	Ejecutor: Área de comunicación Aliado: G&T Publicidad												
1.1	Elaboración del plan de trabajo y cronograma de la campaña de sensibilización	Equipo comunicación	X											
1.2	Elaboración del contenido de materiales de sensibilización	RRHH y Equipo comunicación		X										
1.3	Elaboración de material de divulgación en diversos medios	G&T Publicidad			X	X								
1.4	Implementación de la campaña de sensibilización	G&T Publicidad					X	X	X	X	X			
1.5	Monitoreo y evaluación de la campaña	Equipo comunicación				X			X			X		
2	Adecuación de oficinas para PcD	Ejecutor: Área de Mantenimiento Aliados: Áreas de Recursos Humanos (RRHH) y Salud y Seguridad Ocupacional (SYSO)												
2.1	Definición de medidas de ajuste razonable requeridos en la planta, almacenes y en las oficinas	RRHH, SYSO y Mantenimiento			X									
2.2	Elaboración de plan de acción para adecuación de oficinas en función de los ajustes requeridos para PcD	RRHH y Mantenimiento				X								
2.3	Contratación de obras y accesorios requeridos	Adquisiciones					X							
2.4	Ejecución de mejoras en infraestructura	Mantenimiento y proveedores externos						X	X	X	X	X	X	
2.5	Monitoreo y evaluación de la campaña	RRHH y SYSO						X			X			X

Fuente: Elaboración propia.

4.4. ANÁLISIS DE PUESTOS

Conceptos de referencia

Competencias¹⁷, se definen como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional.

¿De qué se trata?

El análisis de puestos consta de la recopilación de información relativa al puesto de trabajo tomando como referencia los descriptores de cada puesto, pero además considerando su ejecución práctica.

El análisis de puesto deberá considerar al menos los siguientes criterios:

- Funciones y tareas del puesto de trabajo
- Recursos y herramientas utilizados para el trabajo
- Descripción del entorno y condiciones de trabajo
- Productos que se esperan del trabajo desempeñado
- Competencias requeridas para el puesto y nivel de calificación
- Otros elementos relevantes para considerar para desempeñar el puesto

Es importante destacar la importancia que este análisis se realice de forma detallada con el fin de determinar con mayor exactitud los aspectos claves para desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de que sea una persona con o sin discapacidad, así como independiente de su género.

Sirve para identificar las posibles condiciones, barreras o apoyos del puesto de trabajo y del entorno que podrían limitar o por el contrario favorecer el desempeño de un colaborador/a con discapacidad en un determinado puesto de trabajo.

¿Cómo se hace?

a) Análisis de puesto (Primera parte)

Retomando el proceso de caracterización en especial el referido a la estructura organizacional, se seleccionan los puestos con los que realizará el análisis.



¹⁷ Levy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. España.

Se recomienda enfocarse en los puestos ocupados por PcD o en aquellos puestos en los que se prevé que estas personas se podrían incorporar.

Tomando una hoja Excel de trabajo para cada puesto, se completa la información solicitada en la herramienta “Análisis de puesto” utilizando como documento base el descriptor del puesto seleccionado.

Tabla 17 - Ejemplo de un análisis de puesto

ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	
Ubicación:	Sucursal Ciudad, Panamá.
Área organizacional:	Almacén
Nombre del puesto	Auxiliar de Almacén
Perfil	1. Auxiliar a la jefatura de almacén con la coordinación y distribución de trabajos al personal de categorías inferiores. 2. Resolver problemas que existan entre el personal de categorías inferiores. 3. Realizará documentos necesarios para el reabastecimiento del almacén. 4. Realizará el control y registro de entrada y salida de bienes del almacén. 5. Mantendría el control del inventario del almacén.
Formación académica (pregrado y postgrado)	Técnico Superior, Administración de Empresas, Ing. Industrial y/o carreras similares.
Experiencia específica y relacionada	Mínimo 2 años en puesto similares
Recursos y Herramientas utilizados para realizar el trabajo	Protector de cabeza (casco), protectores oculares o faciales (lentes), protectores de pies y piernas (botas), protectores de manos y brazos (guantes), equipo de protección respiratoria (mascarilla) y protector de tórax y espalda (chaleco).
Horarios de trabajo	Diurno
Entorno de trabajo (accesos, transporte, condiciones de rampas, baños inclusivos etc...)	Almacén y bodega
Nivel de Calificación	Técnico
Competencias duras requeridas	• Excel avanzado o experto • Manejo de sistema informático de control bancario • Conocer las leyes necesarias para su trabajo • Dominio de Sage 50 o sistema contable similar. • Manejo equipos de cómputos

Competencias blandas requeridas	• Capacidad de negociación. • Liderazgo. • Resolución de conflicto. • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo.
Riesgos	Caídas, golpes, dolores lumbares, deformaciones...
Productos de su trabajo	Inventario actualizado

Fuente: Elaboración propia

b) Matriz de exigencia y habilidades requeridas por puesto

Analizar el nivel de exigencia y habilidades requeridas de acuerdo con el puesto, en ese caso se evalúa de 1 a 3 de acuerdo con el nivel de exigencia siendo 1, la mínima exigencia y 3, la máxima exigencia.

Se debe considerar un análisis basado en las calificaciones y según sean los resultados de las calificaciones, en donde para las capacidades evaluadas como “máxima exigencia” (color celeste claro), indica que no permite personas con ningún tipo, ni nivel de discapacidad.

En el caso que la calificación sea evaluada como “mínima exigencia” (color azul oscuro) o “exigencia media” (color celeste), se permiten personas con discapacidades, pero con ajustes razonables.

En este sentido se determina cuáles condiciones de discapacidad son posibles de incorporar en el puesto analizado.



Tabla 18 - Ejemplo de una matriz de exigencia y habilidades requeridas por puesto

Nivel de Exigencia y Habilidades Requeridas			Puestos
Nivel de Exigencia			Auxiliar jefatura de almacén
1. Mínima Exigencia	2. Exigencia Media	3. Máxima Exigencia	
Habilidades Requeridas			
1. Capacidad Visual: incluye la agudeza visual, entendida como la capacidad de distinguir las formas de los objetos a cierta distancia*, el campo visual (ángulo que ve el ojo), la percepción del color (y su diferenciación), la forma y el tamaño de los objetos, la calidad de la imagen y la sensibilidad o intolerancia a la luz (iluminación). 1 - Mínima Exigencia: las tareas y funciones vitales del puesto NO exigen capacidades visuales relacionadas con percepción y diferenciación de todo el espectro de colores, supervisión de calidad de imágenes, percepción de la forma y tamaño de los objetos y otros detalles visuales, y trabajos en entornos con poca iluminación natural 2 - Exigencia Media: las tareas y funciones vitales del puesto si bien requieren de agudeza visual, podrían desempeñarse con ajustes razonables para su desempeño efectivo (ejemplo, uso de lentes, lupas, software como lectores de pantalla, amplificadores de imágenes). La percepción del color es secundaria en las labores. Igualmente, la percepción de la forma y tamaño de los objetos no es relevante para el desempeño de las actividades, por ejemplo, podrían percibirse a través del sentido del tacto. 3 - Exigencia Alta: las tareas y funciones propias y centrales del puesto SI requieren de agudeza visual, percepción y diferenciación de todo el espectro de colores, supervisión de calidad de imágenes, percepción de la forma y tamaño de los objetos -ejemplo supervisión de procesos de producción y diseño de productos concretos-; tolerancia a la iluminación porque el entorno donde se realizan las actividades así lo requiere.			2
2. Capacidad Auditiva y Comunicación: contiene la detección del sonido (agudeza auditiva), la discriminación de sonidos, tonos y otros estímulos acústicos, la localización de la fuente de sonido y la discriminación del habla. También, la recepción y producción de mensajes hablados, no verbales, en lenguaje de signos y mensajes escritos. La capacidad de establecer una conversación y/o discusión, las funciones de la voz y el habla, como calidad, articulación, fluidez y velocidad. 1 - Mínima Exigencia: las tareas y funciones del puesto NO requieren de agudeza auditiva, discriminación de sonidos, tonos y estímulos acústicos para el proceso productivo. Para el desempeño del puesto no se requiere sustituir estímulos auditivos por visuales. Tampoco, es vital la localización de fuentes de sonido y la discriminación del habla (ejemplo, recepción de llamadas telefónicas para atender público). La producción de mensajes hablados, las funciones del habla con calidad de articulación fluidez y velocidad no son necesarias durante la ejecución de tareas del puesto. 2 - Exigencia Media: las tareas y funciones del puesto si bien requieren de agudeza auditiva pueden desempeñarse con ajustes razonables eficientemente, como sustitución de estímulos auditivos por visuales (llamadas de alerta, tonos, etc). La calidad de la articulación, fluidez y velocidad del habla no es relevante para las funciones y tareas centrales del puesto. La recepción y producción de mensajes en el puesto puede hacerse a través de lectura labial, lengua de señas u otros dispositivos tecnológicos (mensajes de texto vía teléfono, chat, correo electrónico, u otras formas de comunicación escrita) con el apoyo de un intérprete de lengua de señas. 3 - Exigencia Alta: las tareas y funciones principales del puesto SI requieren de agudeza auditiva para realizar el proceso productivo y el quehacer diario del puesto, requiriendo tener la capacidad de discriminar sonidos, tonos y estímulos acústicos, independientemente de que estos puedan sustituirse por estímulos visuales. La calidad, articulación, fluidez y velocidad del habla es primordial para el puesto y no podría sustituirse por intérprete de lengua de señas u otros ajustes porque el proceso productivo requiere respuestas inmediatas o simultáneas (por ejemplo, agente de call center).			2
3. Capacidad de movimiento: incluye cambiar y mantener la posición del cuerpo, llevar, mover y usar objetos con extremidades superiores (uso fino de mano, movimiento brazos), andar, moverse por el entorno y varios lugares (movimiento extremidades inferiores), desplazarse con o sin ayuda técnica, utilización de medios de transporte para el desplazamiento 1 - Mínima Exigencia: Las tareas y funciones del puesto SI pueden desempeñarse efectivamente con el apoyo de dispositivos tecnológicos y/o ayudas técnicas* de manera efectiva sin afectar la salud ocupacional del trabajador, además, NO requiere efectuarse en entornos internos y externos que contengan condiciones topográficas y de accesibilidad o de otra índole que impliquen barreras insalvables y NO representen un riesgo para la salud ocupacional de la persona. Además, NO se requiere el uso de maquinaria o equipo cuya ejecución por parte del trabajador NO pueda efectuarse porque NO existe posibilidad de ajustes al entorno, o su uso represente un riesgo operativo para la salud ocupacional del trabajador. 2 - Exigencia Media: las tareas y funciones del puesto pueden desempeñarse de manera efectiva con el apoyo de dispositivos tecnológicos y/o ayudas técnicas sin afectar la salud ocupacional del trabajador. Es vital el uso de maquinaria y equipo para el desempeño de las funciones propias del puesto, pero estos pueden ser adaptados o ajustados razonablemente a las necesidades requeridas por el trabajador según las exigencias del puesto. El uso y equipo requerido para el puesto NO implica un riesgo para la salud ocupacional del trabajador y el entorno de trabajo donde este se desempeña puede ser remodelado o ajustado para que el trabajador pueda desempeñarse adecuadamente sin implicar un riesgo para su salud ocupacional. 3 - Exigencia Alta: Las tareas y funciones del puesto NO pueden desempeñarse efectivamente con el apoyo de dispositivos tecnológicos y/o ayudas técnicas* de manera efectiva sin afectar la salud ocupacional del trabajador, además, el puesto requiere efectuarse en entornos internos y externos que contienen condiciones topográficas y de accesibilidad o de otra índole que impliquen barreras insalvables y SI representan un riesgo para la salud ocupacional de la persona. Además, SI se requiere el uso de maquinaria o equipo cuya ejecución por parte del trabajador NO pueda efectuarse porque NO existe posibilidad de ajustes al entorno o su uso SI representa un riesgo operativo para la salud ocupacional del trabajador.			3

(*) La descripción de todos los tipos de capacidades requeridas, está en Anexo 4: Análisis de puestos.

Fuete: Elaboración propia

c) Matriz de ajustes razonables requeridos por puesto

De acuerdo con el resultado del nivel de exigencia se colocan los tipos y niveles de discapacidades que podrían ocupar el puesto y se analiza el entorno de trabajo para determinar las barreras que se puedan enfrentar y los ajustes razonables que se deben de aplicar para superar esas barreras.

De la misma forma se asigna a la persona o área responsable de ejecutar el ajuste razonable, la fecha y si se requiere del trabajo en alianza con alguna organización especialista en el tema.

Tabla 19 - Ejemplo de una matriz de ajustes razonables requeridos por puesto

Nombre del Puesto	Tipo de Discapacidad	Barreras	Ajustes razonables requeridos	Responsable	Fecha	Alianzas / Apoyo
Auxiliar del jefe/a de almacén	Discapacidad visual con exigencia media.	Números y letras muy pequeñas.	Letras y números en contraste con colores destacados.	Administración / jefatura de almacén.	XXX	Ninguna, recursos internos.
			Aumentar el tamaño en carteles y en el ordenador u otro aparato que utilice.	Administración / jefatura de almacén.	XXX	Ninguna, recursos internos.
		Estantes no identificados visiblemente.	Mejorar tamaños y color de los indicadores en estantes y anaqueles.	Administración / jefatura de almacén.	XXX	Ninguna, recursos internos.
		Iluminación muy tenue.	Cambiar color, intensidad y posible ubicación de las luces artificiales para mejorar la capacidad visual.	Administración / jefatura de almacén.	XXX	Proveedores con capacidad lumínica validada.
	Discapacidad auditiva y de comunicación de nivel medio, para responder a ese nivel de exigencia.	Excesivo ruido del ambiente impide escuchar y comunicarse.	Medición y ajuste de sonido ambiente para mantener niveles aceptables de contaminación.	Administración / jefatura de almacén.	XXX	Instituto para manejo de riesgos auditivos Ministerio de Trabajo.
			Uso de auriculares de protección.	Encargado/a de logística y Administración.	XXX	Ninguna, recursos internos.
			Teléfono con control regulable de volumen.	Encargado/a de logística y Administración.	XXX	Ninguna, recursos internos.
		Nombres técnicos son confusos para la lectura y comunicación respectiva.	Aplicar códigos simples de inventario, que faciliten el manejo de stock.	Encargado/a de logística y Administración.	XXX	Ninguna, recursos internos.

Fuente: Elaboración propia.

d) Análisis de Puesto (Segunda parte)

En este apartado se retoma la primera parte del “Análisis de Puesto” (tabla 17) y se completa la información solicitada ejemplificada en la tabla 20 - Ejemplo de un análisis de puesto con ajustes razonables.

La información resulta del resumen del análisis de las herramientas completadas de la matriz del nivel de exigencias y matriz de ajustes razonables por puesto, esta se debe redactar en forma de recomendación para quien tenga la responsabilidad inmediata o las diferentes áreas y personal que intervenga en el proceso.

Dichos resultados, contenidos en la sección naranja de la matriz para análisis de puestos (Tabla 20 - Ejemplo de un análisis de puesto con ajustes razonables), permiten concluir y definir si el puesto puede ser inclusivo, que tipo de discapacidad y que nivel podría tener una persona que requiera desempeñarse en ese puesto considerando así mismo los ajustes razonables que se deberían implementa en tal caso para que la persona colaboradora se logre desempeñar eficientemente en el puesto.

Tabla 20 - Ejemplo de un análisis de puesto con ajustes razonables

ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	
Ubicación:	Sucursal Ciudad, Panamá.
Área organizacional:	Almacén.
Nombre del puesto	Auxiliar de Almacén.
Perfil	1. Auxiliar a la jefatura de almacén con la coordinación y distribución de trabajos al personal de categorías inferiores. 2. Resolver problemas que existan entre el personal de categorías inferiores. 3. Realizará documentos necesarios para el reabastecimiento del almacén. 4. Realizará el control y registro de entrada y salida de bienes del almacén. 5. Mantendría el control del inventario del almacén.
Formación académica (pregrado y postgrado)	Técnico Superior, Administración de Empresas, Ing. Industrial y/o carreras similares.
Experiencia específica y relacionada	Mínimo 2 años en puesto similares.
Recursos y Herramientas utilizados para realizar el trabajo	Protector de cabeza (casco), protectores oculares o faciales (lentes), protectores de pies y piernas (botas), protectores de manos y brazos (guantes), equipo de protección respiratoria (mascarilla) y protector de tórax y espalda (chaleco).
Horarios de trabajo	Diurno.

Entorno de trabajo (accesos, transporte, condiciones de rampas, baños inclusivos etc...)	Almacén y bodega accesible a discapacidad física (silla de ruedas).
Nivel de Calificación	Técnico.
Competencias duras requeridas	• Excel avanzado o experto. • Manejo de sistema informático de control bancario. • Saber sobre las leyes necesarias para su trabajo. • Dominio de Peach Tree o sistema contable similar. • Manejo equipos de cómputos.
Competencias blandas requeridas	• Capacidad de negociación. • Liderazgo. • Resolución de conflicto. • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo.
Riesgos	Caídas, golpes, dolores lumbares, deformaciones...
Productos de su trabajo	Inventario actualizado.
Observaciones y conclusiones del puesto	El puesto tiene una exigencia media en la capacidad visual, las tareas y funciones vitales del puesto si bien requieren de agudeza visual, podrían desempeñarse con ajustes razonables para su desempeño efectivo. Asimismo, la exigencia con la capacidad auditiva y de comunicación, la recepción y producción de mensajes en el puesto puede hacerse a través de lectura labial, lengua de señas u otros dispositivos tecnológicos (mensajes de texto vía teléfono, chat, correo electrónico, u otras formas de comunicación escrita) con el apoyo de un intérprete de lengua de señas. Las capacidades mentales y cognitivas son de mínima exigencia, el puesto exige un bajo nivel de manejo del estrés, interacciones interpersonales básicas, introversión, mantenimiento de la atención, retención de memoria, porque se pueden hacer uso de ajustes razonables y equipos de apoyo para facilitar el trabajo. Al no ser una posición altamente masculinizada o feminizada se debe dar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres.
Tipos de discapacidad que se adapta al puesto	Discapacidad mental y cognitiva mínima, para responder a ese nivel de exigencia. Discapacidad visual y auditiva de nivel medio, para responder a una exigencia de ese nivel.
Recomendación para contratación inclusiva	Permitir la contratación de PcD visual y/o Auditiva y de comunicación de nivel medio. Considerar que los niveles de exigencia en capacidad mental y cognitiva son mínimos, ello para casos de discapacidad múltiple que algún/a postulante podría presentar para este puesto.

Fuente: Elaboración propia

4.5. POTENCIAL PARA PROMOCIÓN EMPLEO INTERNO

La promoción interna de empleo¹⁸ brinda un sistema de selección para cubrir posibles vacantes con personal interno de la empresa. Toma en cuenta la experiencia, formación y/o tanto las aptitudes como actitudes demostradas.

La promoción interna es una medida que aporta múltiples ventajas para la empresa y permite ofrecer interesantes incentivos para que el personal se mantenga motivados/as y comprometidos/as.

El potencial de promoción interna de empleo que tiene un puesto de trabajo puede ser de manera vertical, horizontal, de expansión o de complementación de competencias para la gestión. Ello se definirá en una siguiente etapa, a partir de la ruta de promoción de empleo.

¿De qué se trata?

Enfocándose en el puesto de trabajo seleccionado y analizado previamente (puesto 1), la empresa identifica las posibilidades de promoción interna de empleo en determinados puestos de trabajo.

Así mismo se identifica y analiza el puesto al que se prevé habrá un proceso de promoción interna de empleo del puesto 1.

De forma comparativa se analizan ambos puestos (puesto 1 y 2) basándose en los siguientes aspectos:

- La complementación de tareas
- Similitud y/o complementariedad de competencias
- Área funcional similar o complementaria
- Valor agregado para la empresa que representa cada puesto
- Nivel de responsabilidad igual o incrementado

El análisis comparativo de la información indicada para ambos puestos permite establecer las condiciones en las que se podría concretar la promoción interna de empleo, determinando las condiciones, requerimientos y expectativas que ello representa para la persona que ocupando el puesto 1, podría transitar hacia el puesto 2.

¿Cómo se hace?

Para definir las posibilidades de promoción, analizar:

- Formación de base Puesto 1 – Puesto 2
- Complementación de tareas
- Similitud de competencias
- Brecha entre competencias
- Experiencia como referente
- Valor agregado para la empresa
- Mejora en condiciones laborales

En este sentido se deben de seleccionar los puestos que serán integrados en el potencial para la promoción. Se registra la información de cada uno de los puestos según sus descriptores de puestos y en comentarios se establecen la complementariedad de ambos puestos.

Tomando de base el producto generado en el análisis de puestos y ajustes razonables, se registran para ambos puestos los tipos de capacidades aceptados con sus niveles y ajustes razonables.

Finalmente, y con toda esa información detallada, se define si el potencial de promoción es “alto, mediano o bajo” entre el puesto 1 en relación con el puesto 2.



Tabla 21 - Ejemplo de un potencial para promoción de empleo interno

Puesto 1 Auxiliar de contabilidad	Puesto 2 Supervisor de contabilidad	Potencial de Promoción	Comentarios
- Llevar los registros contables - Analizar cuentas con base en las normas - Hacer cierres diarios de caja - Hacer informes mensuales	- Revisa los registros contables - Revisa los cierres diarios - Aprueba informes mensuales - Analiza estados financieros	Alto - Mediano	Las tareas encargadas son complementarias. Las tareas del puesto 2, requieren fortalecerse en análisis financiero.
Puesto Superior: Supervisor de Contabilidad	Puesto Superior: Supervisor de Contabilidad Puesto Superior: Gerencia Administrativa	Alto	Es posible una ruta de crecimiento ascendente. Tiene una perspectiva de seguir creciendo en el mediano y largo plazo.
Puesto Sub Ordenado – Ninguno	Puesto Superior: Gerencia Administrativa	Alto	Su experiencia con el puesto 1, le facilita condiciones para apoyar a quienes ocupen ese cargo en el futuro
Responsabilidad administrativa, de nivel operativo	Responsabilidad administrativa, A nivel de Jefatura / supervisión	Mediano	La responsabilidad administrativa se incrementa pues asume los resultados positivos o negativos del personal a su cargo. Se debe reforzar.
- Conocimientos de contabilidad - Manejo de programas contables - Conocimiento de normas contables - Manejo de caja y bancos	- Conocimientos de contabilidad y finanzas - Análisis económico y financiero - Dominio de normativas de contabilidad - Manejo de personal y equipos de trabajo	Alto	Las competencias son compatibles, están en la misma área ocupacional, y muestran claramente una ruta de fortalecimiento hacia un nivel más técnico y de análisis operativo.
Permite incorporación de PcD motriz	Tolerancia a incluir PcD motriz leve	Mediano	Muestra una ruta para incluir a PcD con la misma condición de discapacidad en cargos de supervisión.
Ajustes del entorno para uso de silla de ruedas, rampas, baños inclusivos, muebles ajustados a la medida de la altura de la silla de rueda.	Hasta ahora ningún ajuste razonable realizado	Bajo	El puesto 2, no ha considerado ajustes razonables para incluir a PcD motriz.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. RUTA PARA LA PROMOCIÓN EMPLEO INTERNO

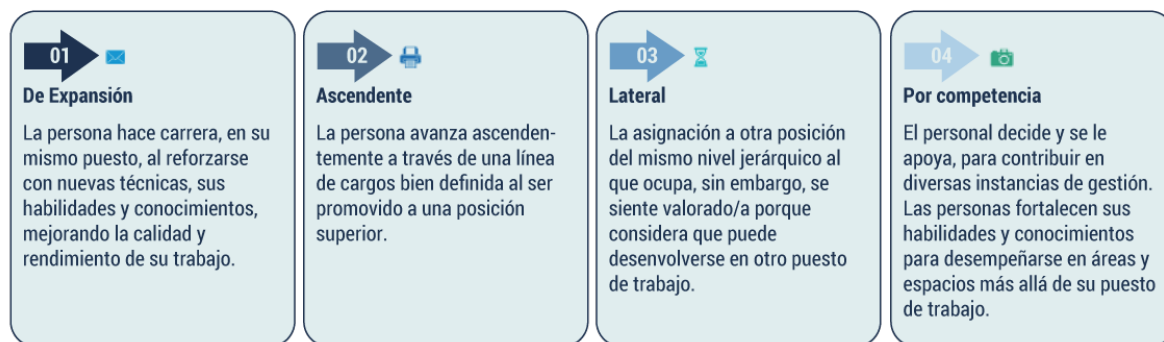
¿De qué se trata?

Este proceso implica proponer a la persona que ocupa el puesto 1 (ejemplo: Auxiliar de contabilidad), una opción de promoción interna de empleo, la cual puede representar una ruta de ascenso hacia un puesto 2 (ejemplo: Supervisión de contabilidad).

Es importante destacar que no siempre existe una ruta de ascenso vertical, ya que se manejan otras posibilidades que prevén el fortalecimiento de competencias para que una persona, incremente su responsabilidad desplazándose a otro puesto, o expandiendo sus capacidades para que haga un mejor trabajo o se especialice en un mismo puesto o también que complemente sus competencias para integrar otras instancias de gestión de la empresa (ejemplo: los comités de salud y seguridad ocupacional, comités de RSE, etc.).

En ese sentido, para realizar este análisis, se debe reconocer que existen por lo menos cuatro rutas para la promoción interna de empleo que se pueden aplicar, las cuales incluso, se podrían combinar según fuera la necesidad de la empresa y las condiciones que tenga cada puesto de trabajo. Estas rutas son:

Ilustración 4- Ruta para la promoción del empleo interno



Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo se hace?

1. Se retoma como un insumo clave, el análisis de funcionalidad realizado en el paso 4 del proceso para la construcción del plan de carrera para PcD con enfoque de género, estableciendo para el puesto 1 (con potencial de promoción) y para el puesto 2 (con potencial de recepción de la persona que se moverá), la posibilidad de promoción de empleo interno, tomando en cuenta las características generales de ambos puestos y en especial, los niveles de exigencia y los ajustes razonables que estos deben considerar para facilitar el desempeño de una PcD.

2. Asimismo, se consideran las oportunidades de ascenso establecidas en el organigrama (paso 5 del proceso), las cuales se fundamentan en la estructura organizacional, la interrelación entre los puestos, sus funciones y competencias para alcanzar las metas y lograr el mejor rendimiento individual y colectivo del área funcional al que pertenecen.

3. Basado en todo ello, se identifica la ruta más adecuada para la promoción de empleo interno que tiene un determinado puesto de trabajo, especialmente aquellos ocupados por PcD. Este paso parte de un proceso de análisis conclusivo que tiene las siguientes consideraciones:

a. Se parte del potencial de ascenso establecido desde el organigrama, para un puesto de trabajo ocupado por una PcD, según ello, se define si la ruta que podría ser ascendente con un desplazamiento vertical o lateral, hacia otro puesto en el mismo nivel organizativo, pero con un incremento de responsabilidades, funciones y tareas.

b. Definida la ruta vertical o lateral para el desplazamiento de la PcD que ocupa un determinado puesto, se retoman los resultados del análisis de los puestos implicados (el de origen - puesto 1 y el destino – puesto 2), a partir de los insumos antes mencionados, se analizan las condiciones en cada puesto y los ajustes razonables requeridos para facilitar el desempeño de una PcD.

c. Para el caso de PcD, ubicadas en puestos que según el análisis desde el organigrama no tuvieran potencial para la promoción de empleo interno, basado en sus evaluaciones de desempeño, se establecen las posibilidades de esta persona, para que expanda sus capacidades y se especialice en su puesto o para que complemente sus competencias para integrar comités u otras instancias de gestión de la empresa.

d. Según ello, se define si la PcD será motivo de una ruta para la promoción interna de empleo por expansión de capacidades (especialización en su puesto) o se amplíen y complementen sus competencias para otras áreas de gestión (ruta por competencias).

De esta manera, se determina la ruta a seguir para un determinado puesto ocupado por una PcD y según ello, se establecerá el énfasis en el proceso de diagnóstico de necesidades y el plan de capacitación consecuente, tareas de las próximas etapas en el proceso

Ejemplo “Ruta para la promoción del empleo interno”

Retomando los puestos del ejemplo, el fortalecimiento de competencias (conocimientos, habilidades y/o destrezas) de la persona que ocupa el puesto de Auxiliar de contabilidad, será sujeto de una ruta ascendente de promoción interna de empleo.



En el caso del otro puesto de trabajo ocupado por personas con discapacidad (Auxiliar de Almacén) mostrado en el organigrama de la empresa, este puesto no tiene un potencial de promoción interna en el mediano plazo.

Sin embargo, basado en las evaluaciones positivas de su desempeño, se recomienda optar por una ruta de expansión para la promoción interna del empleo. Ello implica identificar las necesidades de capacitación para especializarse e incluirlas en el plan de carrera para PcD.

4.7. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

¿De qué se trata?

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual se identifican los conocimientos y competencias (duras y blandas) que el personal de una empresa necesita desarrollar, fortalecer o actualizar para un mejor desempeño y desarrollo profesional.

Las necesidades de capacitación surgen a partir de:

- Resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos.
- Actualización de Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.
- Planes de carrera.
- Planes de sucesión.

El análisis de necesidades de capacitación se aplica a cada puesto priorizado según el potencial de promoción interna de empleo.

¿Cómo se hace?

a) Resultados de las últimas evaluaciones al desempeño

En este apartado se toma de referencia el sistema de evaluación al desempeño propio de la empresa, lo que se considera para el proceso del plan de carrera y el DNC es un resumen de los resultados de máximo las últimas 3 evaluaciones.

Se describe brevemente las 5 principales competencias (duras y blandas) que deben de estar desarrolladas según el descriptor de puesto y a cada competencia se le debe de dar un valor en donde:

5 significa excepcional (100%), 4 muy bueno (85%), 3 bueno (60%), 2 satisfactorio (45%) y 1 insatisfactorio (20%).

Debajo de la columna de la puntuación se coloca el promedio de las valoraciones que se le ha dado a la PcD. (Casilla “Nota total obtenida”)

Después de las valoraciones y puntuaciones, se detallan las principales fortalezas y áreas de mejora que tiene la PcD según sus evaluaciones al desempeño. Cerrando este paso con comentarios generales.

Tabla 22 - Ejemplo de resultados de las últimas evaluaciones al desempeño

Puesto:	Auxiliar de contabilidad			
Nombre de la persona	Discapacidad física / motriz media en extremidades inferiores			
Departamento:	Auxiliar de contabilidad			
Antigüedad en el puesto	Contabilidad			
Jefe / Supervisor directo:	Supervisión de contabilidad			
Naturaleza de su discapacidad	Supervisión de contabilidad			
Ajustes razonables requeridos	Supervisión de contabilidad			
Resumen de las últimas evaluaciones de desempeño				
Descripción de las 5 principales competencias (duras y blandas) claves del puesto (información se saca del descriptor de puesto)	Valoración (Calificación)	Escala de calificación	Puntuación	Valor en (%)
Llevar los registros contables de las transacciones financieras de la empresa en el sistema computarizado	5	Insatisfactorio: No logra los resultados mínimos exigidos	1	20%
Analizar cuentas con base en las normas de los regímenes y manuales tarifarios	4	Satisfactorio: En ocasiones no cumple las expectativas	2	45%
Hacer cierres diarios de caja	4	Bueno: consigue con frecuencia los objetivos	3	60%
Hacer ajustes a amortizaciones, depreciaciones y otros.	5	Muy Bueno: : obtiene y supera las expectativas	4	85%

Hacer informes contables mensuales	4	Excepcional: supera los objetivos de forma repetida y continuada	5	100%
Fortalezas	Áreas de mejora		Nota Total obtenida	Comentarios
Es una persona sumamente responsable y comprometida con su trabajo, en las últimas evaluaciones muestra un desempeño muy bueno y excepcional, destaca en la gestión de los registros contables, el manejo del sistema, la realización de ajustes y depreciaciones.	En la realización de sus funciones actuales lo hace tan bien debido a su experiencia no hay observaciones de áreas de mejora		5	Esta persona está lista para asumir nuevas responsabilidades

Fuente: Elaboración propia.

b) Observación directa (presencial) o indirecta (a distancia o por videograbador)

Permite identificar la presencia, ausencia, realización u omisión de algunas de las funciones de su cargo. No es una evaluación, es registrar si lo hace o no lo hace y de qué manera.

En este paso se debe de presenciar el desempeño de un/a colaboradora en su área laboral, haciendo anotaciones de lo que se va observando. La mejor manera de hacer una observación es llevando un control por medio de una lista de verificación.

Tabla 23 – Ejemplo de una observación directa

Actividad, función, responsabilidad	Lo hace / no lo hace	Comentarios
1. Llevar los registros contables de las transacciones financieras de la empresa en el sistema computarizado.	Si lo hace	Cada vez que se realiza la transacción se registra en el sistema.
2. Analizar cuentas con base en las normas de los regímenes y manuales tarifarios.	No siempre	Algunas veces revisó el manual.
3. Hacer ajustes a amortizaciones, depreciaciones y otros.	N/A	No se logró evidenciar
Competencias blandas	Lo hace/ no lo hace	Comentarios
Trabajo en equipo	SI	Todo el tiempo tuvo comunicación y relación en sus funciones con los compañeros/as
Orientación al servicio	SI	Atendía con amabilidad a quien llegaba a hacer alguna consulta o gestión
Elementos importantes	Lo hace/ no lo hace	Comentarios
Utilización de equipo de cómputo y calculadora	SI	Durante la observación, demostró buen manejo de los equipos necesarios para el puesto.
Elementos exclusivos PcD	Lo hace/ no lo hace	Comentarios
Utilización de rampas	A veces	En dos ocasiones utilizó una vía alterna que no contaba con rampas para movilizarse dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

c) Entrevista a responsable inmediato y PcD

Permite profundizar en un tema determinado para descubrir datos concretos sobre problemas específicos y planear así una correcta intervención. Se realiza una entrevista a la PcD y una entrevista a su responsable inmediato. Se deben de registrar ambas entrevistas para luego poder generar un consolidado y contrastar resultados.

Tabla 24 – Ejemplo de una entrevista a PcD

Diagnóstico Necesidades de Capacitación Entrevista Estructurada - PcD	
Denominación del puesto:	Auxiliar de Contabilidad
Discapacidad presente:	Discapacidad motriz
Fecha de la entrevista:	Anotar la fecha en la que se realiza la entrevista
Nombre de la persona entrevistada:	Ana López Garza
Tiempo laborando en la organización:	4 años
Tiempo laborando en su actual puesto de trabajo:	4 años
Número de personas bajo su responsabilidad:	0
¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?	
Que me permite poner en práctica lo que aprendí en la universidad y me siento importante.	
¿Tiene dificultades o limitaciones para desempeñar su trabajo? En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿Cuáles dificultades o limitaciones?	
Algunas cosas a veces me quedan fuera de mi alcance (una calculadora, por ejemplo) porque alguien la tomó y no logro utilizarla cuando la necesito.	
¿Se han logrado superar las dificultades identificadas? En caso de que si, ¿puede darnos ejemplos?	
Les digo a mis compañeros/as que la pongan en su lugar.	
¿Necesita actualmente una capacitación específica para ejercer mejor desempeño? ¿Qué capacitación cree usted que ayudaría a mejorar su desempeño?	
Sí x No Explique por favor: Excel Avanzado y manejo de programa contable como "Quickbooks" o Sage 50.	
¿Se siente incluido/a en el plan de capacitaciones de la empresa?	
Sí x No Explique por favor: Siempre voy con mis compañero/as a las mismas capacitaciones.	
Por último y no menos importante, ¿cuáles son sus expectativas a nivel profesional/ laboral dentro de la empresa?	
Poder desarrollarme más dentro de la empresa en otros cargos y sacar un postgrado.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25 - Ejemplo de una entrevista al responsable/ jefatura inmediata de una PcD

Diagnóstico Necesidades de Capacitación Entrevista estructurada- responsable inmediato/a	
Denominación del puesto:	Jefatura Contable
Cargo bajo responsabilidad (PcD):	Auxiliar contable
Fecha de la entrevista:	10-05-2021
Nombre de la persona entrevistada:	Carlos Martínez González
Tiempo laborando en la organización:	5 años
Tiempo laborando en su actual puesto de trabajo:	3 años
Número de personas bajo su responsabilidad:	6
¿Qué es lo que más le gusta del desempeño de Ana López Garza?	
Es una persona sumamente responsable y comprometida con su trabajo muestra un desempeño muy bueno en sus funciones en general.	
¿Cuáles son las principales dificultades o limitaciones que tiene Ana López Garza para desempeñar su trabajo?	
Ella trabaja muy bien, es muy detallista y minuciosa en su trabajo por lo cual se toma un poco más de tiempo en la realización de algunas tareas.	
¿Se han logrado superar las dificultades identificadas? En caso de que sí, ¿puede darnos ejemplos?	
Sí, ella es una persona proactiva y comprometida con el trabajo que supera las diferentes situaciones que se le van presentado día a día, para ello trabaja en equipo y logra los objetivos.	
¿Qué tipo de capacitaciones considera conveniente que reciba Ana López Garza para mejorar su desarrollo personal, laboral y/o académico? ¿Por qué? (técnica, conductual y/o académica)	
Excel avanzado y manejo de programa contable como Quickbooks o Sage 50	
¿El programa de capacitación de la empresa contempla las necesidades de las PcD?	
Sí, porque se realizan los ajustes razonables para que las PcD realicen su trabajo y también se les involucra en las diferentes capacitaciones que se brindan.	
Con respecto a los resultados de las últimas evaluaciones al desempeño de Ana López, qué aspectos relevantes que aún no se han resuelto o mejorado, podrían ser solventados con capacitaciones y sobre qué temáticas/ contenido serían las capacitaciones? (técnica, conductual y/o académica)	
Excel avanzado y manejo de programa contable como Quickbooks o Sage 50	
Analizando los problemas específicos que presente Ana López (de producción, calidad, ausentismo, conducta, impuntualidad, problemática recurrente, etc.) cuáles podrían ser solventados con capacitaciones, y ¿sobre qué temáticas/ contenido serían las capacitaciones? (técnica, conductual y/o académica)	
No presenta ningún problema conductual	
Si se dan cambios en la empresa (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, equipos, etc.) ¿la PcD logra adaptarse?, ¿podría dar ejemplos?	
Sí o No - Explique por favor	
Sí porque cuando hay un nuevo sistema de contabilidad, o nuevos equipos siempre se brinda la capacitación correspondiente.	
En este apartado se toman en cuenta aspectos relevantes de la observación y se aborda con el responsable inmediato/a	
Es una persona que cuando llega un nuevo auxiliar de contabilidad ella, les ayuda en sus consultas, trabaja muy bien en equipo.	

Fuente: Elaboración propia.

d) Análisis de Resultados

Una vez revisadas las últimas evaluaciones de desempeño, realizadas observaciones a la PcD y como se desempeña en el puesto, y ejecutadas las entrevistas tanto a la PcD como a quien sea su responsable inmediato, se realiza el análisis de los resultados obtenidos, para establecer los puntos fuertes y puntos débiles (aspectos por mejorar) en el desempeño del puesto y de la PcD que lo ocupa. Se recomienda encontrar y registrar mínimo 3 y máximo 8 aspectos por cada grupo de ideas. Ello facilitará el proceso de sistematización y análisis posterior.

Tabla 26 – Ejemplo del análisis de resultados de entrevistas tanto una PcD como a su jefe inmediato

Área de fortaleza		Área de mejora	
1)	Ella conoce bien como se maneja el puesto actual y la potencial promoción.	6)	Capacitarse en normativa de contabilidad.
2)	Disposición para atender a otras colegas de la misma área.	7)	Realizar programas de sensibilización al área donde se reciba a PcD.
3)	Le gusta trabajar en equipo.	8)	Capacitación en áreas de gestión humana y liderazgo.
4)	Es muy recursiva y busca soluciones por iniciativa propia.		
5)	Persona muy disciplinada y estructurada.		

Fuente: Elaboración propia.

e) Listado de capacitaciones

Finalmente, se elabora una lista de temas de capacitación para fortalecer las capacidades del puesto actual y del puesto en ascenso para la promoción interna del empleo

Tabla 27 - Ejemplo de un listado de capacitaciones

FORTALECERSE EN EL PUESTO ACTUAL		FORTALCER LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO	
1.	Excel avanzado	1.	Elaboración y presentación de informes
2.	Programa especializado en contabilidad (Quick books o Alegra)	2.	Normativa nacional de contabilidad
3.	Análisis económicos financieros	3.	Capacitación en áreas de gestión humana y liderazgo
		4.	Trabajo en equipo
		5.	Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia.

4.8. PLAN DE CAPACITACIÓN

Conceptos de referencia

Plan de capacitación ¹⁹: es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.

¿De qué se trata?

En la actualidad, los puestos de trabajo cambian rápidamente para poder adaptarse al mercado, lo que supone que las exigencias requeridas a colaboradores/as también se modifican. Es por esto, que la fase de detección de necesidades se convierte en la pieza clave de todo el proceso de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de la organización y de los colaboradores/as, se elabora el contenido del plan, actividades, cursos, talleres, conferencias. La correcta definición de los objetivos del plan de capacitación conlleva tener en cuenta, la información obtenida sobre las necesidades de la organización y del personal.

Los beneficios del plan de capacitación son:

- Mejora notablemente las habilidades y conocimientos del personal.
- Aumenta la productividad al mejorarse las habilidades. La pericia de los colaboradores/as en su puesto de trabajo, posibilita también que aparezcan propuestas de mejora de procesos existentes.
- Disminuye errores en el puesto de trabajo.
- Aumento de la satisfacción del cliente al ser los colaboradores/as más expertos.
- Aumenta la satisfacción del colaborador/a en el puesto de trabajo: el controlar tu trabajo te da seguridad y acudes al trabajo con mayor alegría ya que sabes a lo que te vas a enfrentar, no es nada nuevo y sabes cómo sacarlo adelante.

¿Cómo se hace?

a) Detectar las necesidades formativas o de capacitación, para este primer paso es necesario retomar los resultados de la herramienta DNC previamente realizado en los numerales anteriores. Se deben detectar cuáles son las necesidades formativas que tiene el personal, en base a los conocimientos, educación y habilidades que tienen del puesto de trabajo que desempeñan.

¹⁹ Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia

Esta identificación debe ser precisa porque te marcará después la búsqueda de las acciones formativas necesarias (que se explica en el siguiente paso, identificado con la letra “b”).

b) Búsqueda de acciones formativas o de capacitación que cubran las necesidades, en este momento es cuando se tiene que adecuar lo que necesita la persona con la oferta formativa que se está buscando. Esta es la parte más importante ya que se debe equilibrar la balanza entre “qué necesidades existen” vs “qué capacitación se aportan”. Asimismo, se debe analizar los objetivos, indicadores y ajustes razonables que sean necesarios implementar para las PcD y establecer las fechas en las que se desarrollara el plan de capacitación.

c) Adicionalmente, se debe revisar las iniciativas de igualdad de género en la empresa y capacitaciones que sean pertinentes para ser incluidas en el plan de capacitación, como, por ejemplo: empoderamiento de la mujer, liderazgo, negociación, entre otras.

Información requerida en la herramienta

Objetivo: Indicación de las mejoras en una o varias competencias fortalecidas, conocimiento, habilidades y/o destrezas.

Tema / contenido: Lista de temas de capacitación derivados del análisis de necesidades y de los requerimientos de mejora para la promoción interna de empleo.

Indicador de aprendizaje: Identificar el cambio concreto que se espera lograr como producto de la capacitación.

Ejecutor: Actor identificado en el mapeo de grupos de interés, con potencial comprobado de proveer la capacitación requerida.

Fecha de inicio: Fecha programada para iniciar la actividad.

Fecha de finalización: Fecha programada de terminación de la actividad señalada.

Tabla 28 – Ejemplo de un plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN						
Nombre del colaborador:	Ana López					
Condición de discapacidad:	Discapacidad física / motriz media en extremidades inferiores					
Puesto:	Auxiliar de contabilidad					
Departamento:	Contabilidad					
Promoción de empleo al puesto	Supervisión de contabilidad					
Temas / contenidos	Objetivos	Indicador de aprendizaje	Ajustes razonables de capacitación	Ejecutor	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Excel avanzado	Mejorar el manejo del programa Excel profesional	Elaboración de bases de datos, uso de funciones para el diseño de matrices en hipervínculos	Ajustes del entorno para uso de silla de ruedas.	A&C Consultores	15 de junio	15 de julio
Programa especializado en contabilidad (Quickbooks o Sage 50)	Desarrollar destrezas en el uso de programas informáticos, especializados de contabilidad	Registro, emisión de reportes y documentos para contabilidad general y análisis financiero	Prever rampas de acceso y el ancho suficiente de las puertas, en los lugares donde se realizará la capacitación.	A&C Consultores	16 de junio	15 de agosto
Análisis de económico y financieros	Realizar la lectura, análisis e interpretación de estados financieros	Revisión, análisis y valoración de situación económica y financiera a partir de los EEEF	Facilitar acceso a servicios higiénicos inclusivos para PcD y mujeres.	A&C Consultores	1 de septiembre	30 de septiembre
		Redacción eficiente de informes y presentación en reuniones ejecutivas	Disponibilidad de muebles ajustados a la medida de la altura de la silla de ruedas.			
Normativa Nacional de contabilidad	Conocimiento de normativas nacionales y sectoriales de contabilidad aplicados al giro de negocio de la empresa	Identificación de requerimientos y/o incentivos derivados de la aplicación de Normativas Nacionales de Contabilidad	Prever contacto con servicios médicos de apoyo en caso hubiera necesidades especiales de atención por algún imprevisto que afecte a las PcD motriz.	A&C Consultores	1 de octubre	15 de octubre
Capacitación en áreas de gestión humana y liderazgo	Manejar diversas técnicas de gestión de personal y liderazgo para desempeñarse en una jefatura	Liderazgo en la formación y conducción de equipos de trabajo Aplicación de técnicas para manejo de conflictos en el trabajo	Promover estrategias sociales de apoyo (familiares, amigos cercanos, compañeros de trabajo) para facilitar la aceptación y apropiación controlada de la promoción de empleo.			
Comunicación efectiva	Facilitar la comunicación oral y escrita sobre la gestión en un puesto de jefatura	Redacción y presentación de informes ejecutivos de gestión		Comunicaciones S.A.	1 de noviembre	30 de noviembre

Fuente: Elaboración propia.

4.9. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL PLAN DE CARRERA

Conceptos de referencia

El Plan de comunicación ²⁰ es una hoja de ruta donde se plasma la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público, cuándo, por qué medio, qué contenido, quién o quiénes son las personas responsables para llevarlo a cabo. En el Plan se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar. Además, facilita un orden de las tareas y acciones que se realizarán.

¿De qué se trata?

El plan de comunicación establece pautas de comunicación antes, durante y después del plan de carrera donde se consigue un mensaje homogéneo y que represente la filosofía de la empresa. Existen dos tipos de plan de comunicación según el público al que va dirigido:

- Plan de comunicación interna: Se dirige al personal. Se trata de la puesta en marcha de un conjunto de acciones para favorecer el traspaso de información y conocimiento entre el personal de una empresa. El objetivo es generar un buen clima laboral y mejorar la relación empresa-personal de la empresa.
- El Plan de comunicación externa: Se dirige al público de interés. Está vinculado a las relaciones de la empresa con los diferentes grupos de interés.

¿Cómo se hace?

Pasos: Matriz de comunicaciones de plan de carrera

- Para completar la sección “a quién” se debe determinar quiénes son los principales interesados y receptores de las comunicaciones del plan de carrera, (retomar los resultados de la herramienta mapa de grupos de interés previamente realizadas en los capítulos anteriores) tanto a nivel interno de la organización como externo.
- Cuando: se completa a partir de la comprensión de información contenida del plan de carrera y determinar los tiempos de entre cada una de las comunicaciones del proceso para lograr la una comunicación efectiva con las diferentes entidades tanto internas como externas.
- Qué: implica identificar las necesidades de información de cada parte interesada.
- Responsable: en esta sección se define a la persona encargada de realizar la acción de informar al grupo de interés definido previamente.
- Cómo: define los métodos de comunicación, los formatos necesarios, los canales, fechas y presupuestos que se requieren, formando así una estrategia que mantenga el interés e involucramiento de estos grupos.

Tabla 29 - Ejemplo de un plan de comunicaciones de plan de carrera

MAPA DE COMUNICACIONES DE PLAN DE CARRERA

A QUIÉN		SOBRE QUÉ			QUIÉN LO HACE		CON QUÉ	
Ámbito	Grupo de Interés	Definición / Peculiaridades	Momento de la Comunicación	Principales temas sobre los que informar	Persona encargada	Métodos de comunicación / Productos de comunicación	Fecha	Recursos / Presupuesto
Interno	Alta Dirección		Antes	Informar sobre los nuevos puestos que requieren ser cubiertos de acuerdo a la estrategia de crecimiento de la empresa, apertura de sucursales y próximas jubilaciones en este año	Gerente de RRHH	Reunión	3 de enero 2021	2 puestos opcionales para cambio
			Durante	Informar sobre el inicio del proceso de formación de plan de carrera para cubrir los puestos	Gerente de RRHH	Reunión	10 de mayo 2021	Monto para implementar plan de carrera por definir
		80% de la plantilla que trabaja en taller	Después	Informar de los resultados del proceso	Gerente de RRHH	Reunión de Informe	13 de junio 2021	Informe de avance
	Responsable directo	20% de la plantilla de dirección, oficina técnica, departamento comercial, compras y administración	Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Durante	Informar sobre el proceso y los puestos ocupados por PcD a su cargo que tienen potencial de crecimiento dentro de la organización	Gerente de RRHH	Reunión	11 de mayo 2021	Informe de situación de personal
			Después	Se informa sobre las rutas y plan de carrera para las PcD que tiene a cargo.	Gerente de RRHH	Reunión	14 de junio 2021	Capacitaciones disponibles de el plan
	PcD		Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Durante	Informar sobre el proceso	Especialista de RRHH	Boletín, intranet, correos, afiches	12 de mayo 2021	Generar contenido y artes para comunicación con lenguaje inclusivo
	Compañeros/as de las PcD		Antes	Sensibilizaciones a todo el personal de la empresa incluyendo potenciales compañeros sobre la importancia de ser una empresa inclusiva	Especialista de RRHH	Talleres	30 de marzo 2021	Presupuesto para los talleres virtuales.
			Durante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Después	Se les informa sobre el apoyo que se espera le brinden en las nuevas funciones que desempeñará la PcD	Responsable directo	Reunión	16 de junio 2021	Tiempo de preparación.

Externo	Todo el Personal		Antes	Se estable una política y se da a conocer la misma sobre no discriminación e igualdad de género	Responsable de RRHH	Intranet, Boletín	15 de marzo 2021	Recursos para desarrollar y comunicar la política.
			Durante	Se hace campaña informativa sobre el proceso	Responsable de Comunicación	Boletín, intranet, correos, afiches	12 de mayo 2021	Recursos para diseño de artes
		Representan el 10% de los clientes y el 60% de las ventas	Después	Se comunican los ascensos y capacitaciones que se desarrollarán	Responsable de Comunicación	Boletín, intranet, correos, afiches	mensualmente	Servicio de mensajería.
	La familia PcD		Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Durante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Representan el 90% de los clientes y el 40% de las ventas	Después	Se les informa sobre el apoyo que se espera le brinden en las nuevas funciones que desempeñará la PcD	Responsable directo	Reunión	16 de junio 2021	Tiempo para realizar la reunión
	Público en general		Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Durante	Se realiza un comunicado sobre la política de no discriminación e igualdad de género	Responsable de Comunicación	Página Web	15 de abril 2021	Tiempo de Redacción
		Pocos (oferta escasa) y elevado coste (posición dominante)	Después	Se informa sobre las rutas y plan carrera para las PcD que tiene a cargo.	Especialista de RRHH	Página web, anuncios en portales de empleo	1 de abril 2021	Presupuesto para montar información en portales de empleo
	Sector Público		Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Durante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Mucha oferta y poco volumen de compra	Después	sobre que la empresa "La Moda S.A." es un buen lugar para trabajar, para crecer, desarrollarse, hacer carrera y capacitarse.	Responsable de Comunicación	Redes sociales, página web	15 de abril 2021	Tiempo para realizar comunicados
	ONG / Fundacioners		Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Durante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Después	Ofertas de programas de capacitación para PcD	Especialista de RRHH	Correos, reuniones	1 de junio 2021	Tiempo para realizar comunicaciones y envío
	Centros de Formación		Antes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Un competidor en el entorno cercano y 6 en el resto de Europa	Durante	Realizar un mapeo de oferta de carreras y personas con discapacidad en las misma	Especialista de RRHH	Correos, reuniones	15 de febrero 2021	Tiempo para coordinar y realizar el levantamiento de información.
			Durante	Ofertas de programas de capacitación para PcD	Especialista de RRHH	Correos, reuniones	1 de junio 2021	Tiempo para redactar y realizar los envíos.

Fuente: Elaboración propia.

4.10. DOCUMENTO INTEGRADOR DEL PLAN DE CARRERA

¿De qué se trata?

El trabajo realizado en las etapas anteriores del proceso muestra diversos productos que se deben integrar para estructurar un plan de carrera para PcD con enfoque de género.

Por ello, se ha previsto la elaboración de un documento integrador, en formato Word, que esta pre-elaborado por capítulos correspondientes al proceso establecido y facilita la incorporación de los productos generados en cada etapa.

Adjunto se reiteran las etapas que conforman el proceso y que son los respectivos capítulos en el documento integrador.

1. Caracterización de la empresa
2. Autodiagnóstico de inclusión de PcD
3. Plan de mejoras para la inclusión PcD con enfoque género
4. Análisis de puestos
5. Potencial para promoción empleo interno
6. Ruta para la promoción empleo interno
7. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)
8. Plan de capacitación para PcD con enfoque género
9. Plan de comunicación para el plan de carrera

El documento contiene textos pre-elaborados que se recomienda utilizar como base conceptual o de base descriptiva para complementar y en algunos casos, orientar los respectivos capítulos del documento.

Asimismo, contiene indicaciones integradas a modo de comentarios, insertos en el mismo documento y que ayudan a identificar cuales productos de cuales etapas, se incorporan en cuales partes del documento.

¿Cómo se hace?

Para elaborar el documento integrador, se recomienda haber concluido con todas las etapas antes descritas y contar con los productos generados en cada una de ellas.

El contenido del documento integrador es el siguiente:

1. ANTECEDENTES
2. LA EMPRESA
 - 2.1. Generalidades
 - 2.2. Caracterización con perspectiva de inclusión y género
 - 2.3. Estructura organizacional
 - 2.4. Inclusión de pcd en la empresa
3. ANÁLISIS DE PUESTOS
4. POTENCIAL DE PROMOCIÓN INTERNA DEL EMPLEO
5. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
6. RUTA EN LA PROMOCIÓN INTERNA DEL EMPLEO
7. TEMAS Y OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN
8. PLAN BASICO DE CAPACITACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO
9. MAPA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN DE CARRERA

A partir de la estructura y contenido establecido para el documento integrador, se recomienda el vaciado de información generada en el desarrollo del Plan de carrera para PcD con enfoque de género.

Las pautas establecidas en la presente guía facilitarán la elaboración del documento integrador que, en resumidas cuentas, es el Plan de carrera para PcD con enfoque de género.

5. CONCLUSIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA

Para terminar el documento, y al haber transferido la metodología a través de la Guía para la Elaboración de Planes de Carrera para PcD con enfoque de género, se presentan reflexiones, generadas por las participantes en la última sesión del Programa (Foro para la presentación de resultados).

Estas reflexiones destacan los siguientes aspectos:

- La ejecución del Programa, permitió ampliar el potencial de alianzas de las empresas con actores relevantes para la promoción de la inclusión de PcD en Panamá.
- El diseño del Programa incluyó entrevistas tanto a las instituciones rectoras de la temática, como a las personas beneficiarias de planes de carrera. Fue muy positivo el haber tomado contacto con estas protagonistas, lo cual amplió el conocimiento sobre el contexto, sus capacidades y expectativas, así como sobre los entornos sociales de apoyo. Fue ideal escuchar sus voces e incorporarlas como base de toda la metodología desarrollada.
- Las empresas que participaron, lograron apropiarse de las herramientas y aplicarlas de forma personalizada en sus propias realidades, generando productos con valor de uso y referentes de aprendizaje que refuerzan el valor y utilidad del programa.

Es relevante la experiencia y los cambios que han iniciado las empresas a partir de la aplicación de la metodología transferida.

Es decir; el programa les permitió enfocar los esfuerzos y aterrizarlos a través de las herramientas transferidas, con los que se avanzó en el tema, aunque aún existan brechas que superar según sea la realidad de cada empresa.

Para continuar el trabajo, el producto generado será una excelente base para avanzar en ese sentido.

- La herramienta de autodiagnóstico les sirvió a las empresas para ver aspectos pendientes en cuanto a los ajustes razonables de los puestos ocupados por PcD y también complementar las iniciativas de adaptación que ya realizan.
- Se destaca la importancia de tener políticas en materia de derechos humanos, que permitan la apertura de la inclusión y diversidad, a fin de institucionalizar el tema en toda la empresa, ello se complementó de manera ideal a través de las buenas prácticas compartidas por las empresas en el marco del presente programa.

Sobre lo anterior, se evidenciaron interesantes ejemplos de innovación para facilitar la sensibilización e incorporación de la temática de inclusión y diversidad, en la cultura organizacional mediante herramientas lúdicas, por mencionar un ejemplo.



- La lógica de aplicación generada en la metodología, mostró la posibilidad de implementar acciones y mejoras, no solo como hechos aislados sino como parte de un proceso de mejora continua, en coherencia con los objetivos y metas de las empresas.

- La aplicación paulatina de la guía, a través de asignaciones individuales, permitió visualizar resultados en el corto plazo y generar una ruta de mejora para el mediano y largo plazo, la cual facilitará la apropiación del tema (inclusión laboral de PcD con enfoque de género) y su incorporación de manera estratégica en las empresas.

- El diseño y la estructuración del documento final, permitió a las empresas visualizar el plan completo y tener una visión macro al integrar las asignaciones individuales en un solo producto, el Plan de carrera para PcD con enfoque de género. Con lo anterior, cada empresa egresada del programa dispone de una hoja de ruta para generar planes de carrera para PcD, considerando la visión de género. Esto contribuyó en gran medida a que las empresas concreticen su participación en el programa y capitalicen el esfuerzo realizado durante el programa.

Insistir en tareas de sensibilización es una práctica recurrente que nunca está demás, especialmente para temas clave como la inclusión laboral de PcD e igualdad de género.

6. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Proceso general de un plan de carrera para PcD con enfoque de género	13
Ilustración 2 - Ejemplo de un organigrama de empresa	14
Ilustración 3 - Ejemplo de un FODA	29
Ilustración 4 - Ruta para la promoción del empleo interno	43

7. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Tipos de Discapacidad	8
Tabla 2 - Descripción del Proceso General	12
Tabla 3 - Ejemplo de la Caracterización sobre datos generales de la empresa y sus representantes	15
Tabla 4 - Ejemplo de la Caracterización acerca de la información sobre el personal en general y las PcD	16
Tabla 5 - Ejemplo de la Caracterización acerca del resumen general cuantitativo	16
Tabla 6 - Ejemplo de la caracterización sobre los tipos de discapacidad presentes en la empresa	16
Tabla 7 - Ejemplo del Autodiagnóstico	19
Tabla 8 - Ejemplo del análisis de resultados del Autodiagnóstico	20
Tabla 9 - Ejemplo del análisis PESTEL	24
Tabla 10 - Ejemplo de conclusiones del análisis PESTEL	25
Tabla 11 - Ejemplo de una descripción de la evaluación del Mapeo de grupos de interés	26
Tabla 12 - Ejemplo de un Mapeo de Grupos de Interés	27
Tabla 13 - Ejemplo de variables de comunicación en el mapeo de grupos de interés de una empresa	28
Tabla 14 - Ejemplo de temas principales para el plan de mejoras	30
Tabla 15 - Ejemplo de una matriz de planificación	31
Tabla 16 - Ejemplo de un cronograma para el plan de mejoras	32
Tabla 17 - Ejemplo de un análisis de puesto	34
Tabla 18 - Ejemplo de una matriz de exigencia y habilidades requeridas por puesto	36
Tabla 19 - Ejemplo de una matriz de ajustes razonables requeridos por puesto	37
Tabla 20 - Ejemplo de un análisis de puesto con ajustes razonables	38
Tabla 21 - Ejemplo de un potencial para promoción de empleo interno	42
Tabla 22 - Ejemplo de resultados de las últimas evaluaciones al desempeño	46
Tabla 23 - Ejemplo de una observación directa	47
Tabla 24 - Ejemplo de una entrevista a PcD	48
Tabla 25 - Ejemplo de una entrevista al responsable/ jefatura inmediata de una PcD	49
Tabla 26 - Ejemplo del análisis de resultados de entrevistas tanto una PcD como a su jefe inmediato	50
Tabla 27 - Ejemplo de un listado de capacitaciones	50
Tabla 28 - Ejemplo de un plan de capacitación	53
Tabla 29 - Ejemplo de un plan de comunicaciones de plan de carrera	55

8. BIBLIOGRAFÍA

Acción RSE de Chile. (2005). Guía Práctica para la elaboración de un programa de integración laboral de personas con discapacidad. Chile.

Analisisfoda. (s.f.). Analisisfoda. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Caja de Herramientas Empresas Inclusivas. Costa Rica.

Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PDCA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. Colombia.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia.

Díaz, T. (2020). Hombres y mujeres ¿así nacemos o así nos hacemos? México.

Fundación Corona, Fundación ANDI y ACIDI VOCA. (2018). Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas. Colombia.

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. España.

Levy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. España

Ministerio del Trabajo y “Best Buddies”. (2016). Guía para el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad. Colombia.

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). www.un.org. Obtenido de <https://sustainabledevelopment/es/inequality/>

Oficina Internacional del Trabajo, OIT. (2014). Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación: Directrices. Irlanda.

Organización Internacional de Normalización, ISO. (2013). ISO26000: Guía sobre responsabilidad social. Suiza.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Organización Internacional del Trabajo. (2000). Guía para empresas sobre los derechos de las personas con discapacidad. Suiza.

Rodas, L. (2015). Guía para realizar el análisis Pestel. México.

Sumarse – Pacto Global Panamá. (2020). Curso virtual Perspectiva de género en la empresa. Obtenido de: <https://integra-rse.com/>

Sumarse – Pacto Global Panamá. (2019) Inclusión laboral de personas con discapacidad: 10 años de historias sumando a la cultura de inclusión. Obtenido de: <https://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2020/Recursos/GU%c3%8dAS/10%20A%c3%91OS%20DE%20HISTORIA%20SUMANDO%20A%20LA%20CULTURA%20DE%20INCLUSI%c3%93N.pdf>

Victor Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejero. (2005). Desarrollo del factor humano. España



Pacto Global
Red Panamá



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN PANAMÁ



aecid



**Cooperación
Española**
PANAMÁ