

# La evaluación de desempeño laboral de las MiPyME en programas de inclusión: un estudio de caso

Guadalupe Zimbrón Pérez<sup>1</sup>

## Resumen

La mayoría de las empresas familiares en México son microempresas, por lo cual resulta importante hablar de inclusión laboral en éste tipo de negocios a pesar de estar en desventaja de incentivos fiscales por emplear a una persona con discapacidad. Cabe destacar que, existen organizaciones que buscan promover esta actividad y por tal motivo la presente investigación, basada en evidencia teórica, arrojó que el desempeño y evolución de la empresa mejora cuando se emplea a personas con discapacidad, específicamente del tipo intelectual.

## Palabras clave:

Discapacidad intelectual, inclusión laboral, empresa familiar, empresa incluyente, evaluación del desempeño, microempresa, competitividad, competitiva.

## Abstract

*Most family businesses in México are microenterprises, so it is important to talk about job inclusion in this type of business despite being at a disadvantage of tax incentives to employ a person with disability. It should be noted that, there are organizations that seek to promote this activity. For this reason, the present research, based on theoretical evidence, showed that the performance and evolution of the company improves when it is employed people with some kind of disability.*

## Introducción

Hasta hace algunos años, la discapacidad, en su componente laboral, se consideraba una cuestión caritativa que no llegaba a comprender la complejidad social de este fenómeno (Palacios, 2008), por ello la inclusión laboral significa un reto importante que, a lo largo del tiempo, ha envuelto desde los grupos vulnerables hasta personas con discapacidad. Dentro de la gama de estudios acerca de la inclusión laboral, se presentan con mayor frecuencia los estudios relacionados con las personas con discapacidad debido a la organización de las empresas y personas que en ellas trabajan, los espacios físicos, la forma de distribución del trabajo, entre otros factores.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) señala que toda persona tiene el derecho a trabajar para vivir con dignidad, por ello, el trabajo es esencial para la realización de otros derechos humanos y forma parte inseparable e inherente de la dignidad humana (STPS, 2015). No cabe duda que, independientemente de las capacidades del individuo, el trabajo digno y remunerado es innegable e irrefutable.

Murray y Herón (2003), sugieren que el empleo abierto <sup>2</sup> no suele ser generalizado entre las personas con discapacidad debido a las dificultades que se presentan y estas no son propiamente debidas a la discapacidad misma, sino a la organización de la sociedad y las empresas; tiene como base el darse cuenta que muchas de las dificulta-

<sup>1</sup> Maestría en Dirección Estratégica de Empresas Familiares, Departamento de Ingeniería en Gestión Empresarial, Instituto Tecnológico Superior Progreso, Yucatán, México.

<sup>2</sup> El empleo abierto es para todas las personas que buscan un empleo, sin importar si tienen o no discapacidad, Murray y Herón (2003).

des que encuentran no se deben propiamente a ella; es decir, el tenerla, aunado con la forma de trabajar y convivir de una empresa se convierten en obstáculos, como son: los servicios de colocación, las tendencias internacionales de empleo y empleadores, la vinculación laboral, las normas y reglamentaciones restringidas en relación con la formación o el empleo, las prácticas laborales que resultan imposibles de realizar para personas con determinadas discapacidades, los lugares de trabajo inaccesibles, los prejuicios a menudo negativos, el sesgo de los empleadores y otros agentes acerca de las competencias y la capacidad de trabajo.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017), en 2010 cerca de 5.7 millones de personas en México tenía alguna discapacidad y solo el 29.9% es parte de la población económicamente activa (PEA). En este sentido, se reconoce la necesidad de crear estrategias claras que permitan la inclusión laboral para las personas que presentan alguna discapacidad que vayan más allá de talleres protegidos, empresas sociales o en su caso, talleres manuales que no se dan abasto para la atención y contratación de la población con algún tipo de discapacidad.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen beneficios fiscales en la inclusión de personas con discapacidad, por ejemplo, la deducción del impuesto sobre la renta (ISR). Es importante comentar que este estímulo aplica para personas con discapacidad motriz que requieran usar prótesis, muletas o sillas de ruedas de manera permanente, personas con discapacidad mental, auditiva o de lenguaje en un 80% o más e invidentes (Hernández, 2017). Sin embargo, estos beneficios no son iguales para las microempresas en las cuales se centra el presente estudio.

A partir de lo anterior se puede observar que los esfuerzos de crear condiciones favorables para las personas con algún tipo de discapacidad, que buscan empleo de manera digna, es una tarea complicada y que cuando la competitividad entra en juego, la inclusión puede ser un factor provechoso tanto para los empleados como para la administración de la empresa, obteniendo beneficios fiscales.

En este sentido, el presente estudio sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual se centra en la población económicamente activa que busca un empleo en la microempresa, siendo la evaluación del desempeño un factor de-

terminante para poder observar los cambios que surgieron en el clima laboral, en el desempeño de los trabajadores, y el impacto que tuvo la inclusión en los empleados y familia empresaria que labora en la empresa.

El presente estudio se llevó a cabo en una microempresa familiar de la ciudad de Mérida, Yucatán, que se dedica a la comercialización de productos de papelería y material para maquetas escolares. Tiene 23 años operando y participa en el programa de inclusión laboral para personas con discapacidad “Construyendo Puentes”<sup>3</sup>.

El personal de la microempresa consta de 3 empleados (uno de ellos con discapacidad intelectual) y 2 miembros de la familia empresaria

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización, el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos y determina sus áreas de oportunidad para lograr alcanzar los objetivos y metas directivas e identifica las estrategias que benefician al desempeño del recurso humano (Alles, 2006).

Para la inclusión se requieren los mismos valores y actitudes que para generar una empresa competitiva en la realidad actual, las empresas que promueven una competitividad constructiva y abierta, están generando una empresa incluyente, en este caso para personas con discapacidad y para cualquier necesidad de adaptación a situaciones cambiantes (Priante, 2003).

La discapacidad intelectual se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, expresada en las habilidades conceptuales, sociales y prácticas (Schallock, 2007).

Como mencionan (Ramos, Wall, & Hernández, 2012) la discapacidad intelectual no es una enfermedad por lo que no existen tratamientos para

<sup>3</sup> Impulsado por la Universidad Marista de la misma entidad, la cual tiene como objetivos básicos del programa: la formación de destrezas de vida independiente en los jóvenes del programa e impulsar una cultura universitaria inclusiva abierta a la diversidad.

erradicarla, sino metodologías que ayudan a las personas, en la medida de sus capacidades, a funcionar mejor socialmente y a ser independientes. Así, un adecuado y temprano diagnóstico, además de una atención afectiva, educativa y social aplicada desde los primeros años influirá en forma decisiva en el desarrollo de las potencialidades de estos individuos, mismas que generalmente son subestimadas por nuestro entorno social.

La finalidad de implantar un modelo de evaluación de desempeño en microempresas, es proporcionar una herramienta de descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, conocer las variables del desempeño que pudieran surgir (de manera positiva o negativa) en el personal, incluyendo a los miembros de la familia empresaria, al empezar a participar en un programa de inclusión laboral para personas con discapacidad intelectual.

La aplicación de la herramienta se realiza dos veces al año, para obtener información que nos permita saber si existe alguna variación al desempeño del personal, incluyendo a un miembro en el equipo de trabajo con discapacidad intelectual de la microempresa familiar.

Por tal motivo, se evaluaron a los empleados y analizaron los resultados para determinar qué factores están afectando el rendimiento del personal, conocer el impacto que conlleva incluir una persona con discapacidad intelectual en el equipo de trabajo y, con base en los resultados obtenidos, reforzar las actividades que están arrojando resultados positivos, y tomar medidas correctivas a las actividades que arrojen resultados negativos.

Para (Snell & Bohlander, 2013) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo al objeto de medición, a saber: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos; los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque basado en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

### **Material y métodos**

Dadas las necesidades de la microempresa, se implementó el método evaluación de competencias debido a su practicidad y fácil comprensión tanto para el evaluado como para el evaluador, ya que permite calificar de una manera confiable las competencias que son de interés para el presente estudio y ayudan a mejorar la productividad. Así mismo, este método es el que presenta más apego a las necesidades de la empresa y puede calificar elementos de gran importancia de manera objetiva, adaptándose a las necesidades de la evaluación del personal.

El instrumento es un cuestionario que consiste en una serie de preguntas las cuáles van orientadas a la evaluación de diferentes competencias organizacionales, funcionales y de seguridad en el trabajo en una escala del 1 al 4, donde el número 1 es la calificación mínima, y sugiere un plan de acción de parte del supervisor y una evaluación de seguimiento en 3 meses; el número 4 es la calificación máxima que se puede obtener en esta evaluación, y la cual sugiere que son los mejores de su clase. Después de evaluar cada competencia, se realiza una suma de puntos, según la calificación asignada y se divide entre el número total de preguntas de cada sección.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto, tiene una aplicación que abarca a todos los colaboradores de la empresa, exceptuando a la propietaria, quien será la encargada de valorar el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema de evaluación de trabajo teniendo en cuenta que las funciones de los colaboradores son operativas y el personal es reducido, se aplica un solo formulario para todo el personal de la empresa.

La evaluación se basa en la apreciación de las cualidades individuales de rendimiento, actitud y potencial que posee la persona para contribuir al logro de las metas de la empresa familiar, como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.

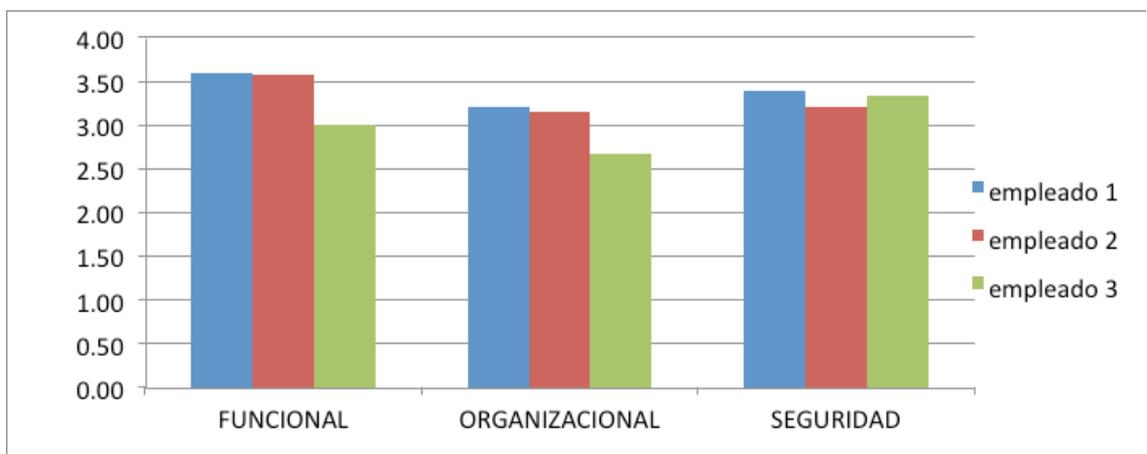
Para llevar a cabo el estudio, previamente a los empleados fueron avisados en qué consistiría dicha evaluación, cuáles serían sus alcances y su finalidad, después de esto, se les enseñó de manera personal el instrumento y se les leyó cada uno de los rubros que serían evaluados, con la finalidad de que no tuvieran dudas sobre lo que se les estaría evaluando.

El instrumento utilizado obtuvo una Alfa de Cronbach de 0.75, y los resultados fueron analizados con ayuda del software Excel (Windows) y Statiscal Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15 para Windows.

**Resultados y discusión**

De acuerdo con la metodología utilizada, los resultados que se presentan muestran el desempeño de dos personas sin discapacidad intelectual y la de una persona con discapacidad intelectual, las cuales laboran en la microempresa familiar, con la finalidad de observar las diferencias que pudieran existir en el desempeño laboral de los trabajadores dadas sus condiciones de funcionalidad.

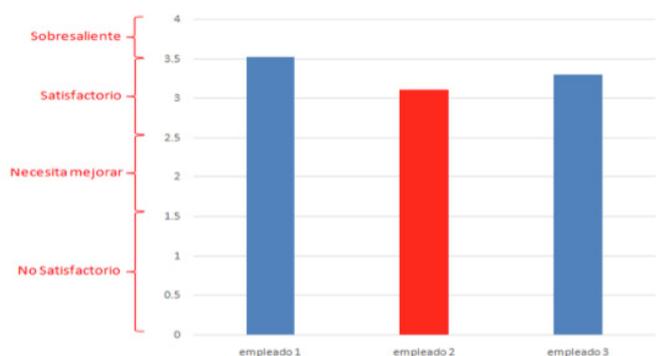
La figura 1 presenta los resultados obtenidos en las diferentes competencias de la evaluación del desempeño por cada uno de los empleados; se puede observar que hay una gran similitud en las calificaciones obtenidas entre los 3 empleados; sin embargo, aunque hay diferencias en los resultados obtenidos, el rango entre sus calificaciones no es muy amplio.



**Figura 1.** Gráfica de los resultados obtenidos en cada sección de la evaluación del desempeño.

Después de evaluar y analizar cada sección de las diferentes competencias que forman parte de la evaluación del desempeño de la empresa, podremos tener un resultado global del desempeño de los empleados de dicha empresa, con la finalidad de que estén enterados de la calidad de su desempeño y propongan ideas que permitan ayudarles a mejorar en sus áreas de oportunidad.

Como se puede apreciar en la figura 2, el desempeño de los 3 empleados obtuvo puntaje entre sobresaliente y satisfactorio, a pesar de que uno de ellos tenga discapacidad intelectual y no tenga la misma antigüedad que los otros dos empleados, su desempeño obtuvo un puntaje similar.



**Figura 2.** Gráfica de los resultados finales obtenidos en la evaluación del desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas, coincidimos con los resultados que se obtuvieron del estudio realizado por Fundación ONCE y Fundación MANPOWER en los años 2006 y 2007, en el cuál, más de un 70% de los empresarios encuestados manifestaron una opinión positiva sobre el rendimiento de las personas con discapacidad, considerando que se integran adecuadamente a la plantilla y que su rendimiento era similar al del resto de trabajadores (Alcover & Pérez, 2011).

### Conclusiones:

Cabe resaltar que el tener un miembro del equipo de trabajo con discapacidad intelectual en una microempresa puede traer consigo muchas lecciones de aprendizaje, paciencia, empatía y motivación hacia los demás miembros del equipo y que es posible que logren un desempeño igual o mejor que las personas sin discapacidad intelectual (Alcover & Pérez, 2011).

A pesar de que las microempresas no aspiran a beneficios fiscales o apoyos económicos por su constitución legal, o más allá de ser una actividad altruista, al ser una empresa incluyente, se podrían obtener beneficios intangibles pero importantes para su identidad corporativa y en cuanto a la percepción de los clientes y proveedores hacia la empresa.

Como parte de la profesionalización de la empresa, la evaluación del desempeño del personal, ayuda a cambiar la perspectiva de los colaboradores acerca de su trabajo, donde da igual, la manera y forma de realizar sus actividades, sin mayor responsabilidad de sus actos, propicia la valoración por el desempeño en sus activida-

des con la retroalimentación otorgada con base en los resultados obtenidos.

De igual manera, el efecto positivo será para la administración y la familia empresaria dado que, la evaluación sirve como herramienta para mejorar el desempeño del recurso humano y saber cómo recompensarlo.

En cuanto al personal de la empresa, todos los empleados tuvieron la disposición de realizar la evaluación del desempeño y apearse a las normas. Este aspecto permite aprovechar que el personal no presentó resistencia a la aplicación de la misma, ni a los cambios que puedan surgir de los resultados obtenidos en dichas evaluaciones y promueve la motivación hacia la mejora continua.

Si los empleados saben cuáles son sus tareas asignadas y lo que la empresa espera de ellos, si cumplen con el perfil de puestos requerido por la empresa sin importar su condición (discapacidad o no), existe una gran posibilidad de que su desempeño laboral sea elevado.

Estudios como el presente son importantes dentro de las microempresas ya que establecer estrategias de evaluación permite realizar promociones o reubicación del personal, así como también implementar programas de capacitación e incentivos, impartir cursos de motivación o de ser necesario, hacer ajustes salariales.

De igual forma aportan conocimiento al tema de la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, proporcionando una herramienta que pudiera ser utilizada por las microempresas para establecer acciones específicas de capacitación que ayuden a

mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de todos los que están involucrados en el funcionamiento de la empresa.

### Bibliografía

- Alcover, C. M., y Pérez Torres, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (Supl.1), 206-223.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Gómez – Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Madrid.
- Hernández (6 de abril de 2017). Estos son los beneficios fiscales de contratar personas con discapacidad. *El Financiero*. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/pyme/estos-son-los-beneficios-fiscales-de-contratar-personas-con-discapacidad.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Discapacidad en México*, datos del 2014. Instituto Nacional de estadística y Geografía. México, D.F.
- Montero, C. (2005). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Murray, B., y Heron, R. (2003). *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo*. Elementos para un servicio efectivo-Edición de América Latina. Uruguay: Cornell University. Disponible en: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1518&context=gladnetcollect>
- Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad, orígenes, caracterización y plasmación en la convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad*. CINCA: Madrid, España.
- Priante, C. (2003). *Mejoras en Organizaciones de México y España mediante el desarrollo de una estrategia inclusiva (tesis doctoral no publicada)*. Universidad de Salamanca, España.
- Ramos - Jiménez, A., Wall - Medrano, A& Hernández - Torres, R.P. (2012). Factores fisiológicos y sociales asociados a la masa corporal de jóvenes. *Nutrición Hospitalaria*, 27 (6), 2020-20127.
- Schalock, R. (2007). La nueva definición de discapacidad intelectual, apoyos individuales y resultados personales. *Siglo cero: Revista española sobre discapacidad intelectual*, 229(40) pp. 22-39, España.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2015). *La inclusión laboral en México: avances y retos*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, D.F.
- Snell, S.& Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: Cengage Learning.
- Vite, M. (2012). La discapacidad en México desde la vulnerabilidad social. *Polis*, 8(2), 153 - 173.