



**“Influencia de la Inclusión Laboral en el Atractivo Organizacional”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas  
por:**

Arias Valverde, Gina Katherine .....

Armas Domínguez, Gissela Marilyn .....

Chirinos Antezana, José Armando .....

Fonseca Garcés, Ricardo Guillermo .....

Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 17 de abril de 2019

Esta tesis

**Influencia de la Inclusión Laboral en el Atractivo Organizacional.**

ha sido aprobada.

.....  
Jaime Serida Nishimura (Jurado)

.....  
Julio Martín Vergara Pinto (Jurado)

.....  
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Asesora)

Universidad ESAN

2019

A mis padres, Olga y Félix, por su amor y apoyo incondicional; y a mi abuela por ser una de mis principales motivaciones.

Gina Arias Valverde

A Lucía por su amor y paciencia; a mi madre, por ser mi compañera y a mi equipo de estudio por su profesionalismo y entrega.

Gisella Armas Domínguez

A mamá, quien me enseñó a no rendirme jamás; y a Papá por ser su fiel compañero hasta el final. Y a Claudio Casaró, quien ha sido mi inspiración en el camino de la Inclusión laboral.

José Armando Chirinos Antezana

A mi esposa y mis hijos por su apoyo y comprensión; a mis padres que siempre creyeron en mí, en especial a ti mamá que disfrutas este logro desde el cielo.

Ricardo Fonseca Garcés

# INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Preguntas de investigación.....	3
1.2. OBJETIVOS.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4. DELIMITACIÓN: ALCANCES Y LIMITACIONES.....	5
1.4.1. Alcance.....	5
1.4.2. Limitaciones.....	6
1.5. CONTENIDO.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>8</b>
2.1. INCLUSIÓN DE DISCAPACITADOS.....	8
2.2. INCLUSIÓN DE LGTB.....	10
2.3. INCLUSIÓN DE REFUGIADOS.....	11
2.4. INCLUSIÓN ADULTOS MAYORES .....	13
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
3.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	15
3.2. INCLUSIÓN.....	18
3.3 INCLUSIÓN LABORAL.....	18
3.3.1. Inclusión de discapacitados .....	21
3.3.2. Inclusión de Adultos Mayores.....	22
3.3.3. Inclusión de lesbianas, gays, transexuales y bisexuales (LGTB).....	23
3.3.4. Inclusión de Refugiados .....	24
3.4 ATRACTIVO ORGANIZACIONAL .....	25
3.4.1. Atracción general.....	30
3.4.2. Intención de búsqueda.....	30
3.4.3. Prestigio de la organización.....	31
3.4.4. Evaluación y medición del atractivo organizacional .....	32
3.5. RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL ATRACTIVO ORGANIZACIONAL.....	33
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	37
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
4.4. PROCEDIMIENTO.....	39
4.5. INSTRUMENTO .....	40
4.6. PROCESO.....	42
4.7. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	42
4.8. ANÁLISIS DE DATOS .....	44
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
5.1. ATRACTIVO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA CON INCLUSIÓN Y SIN INCLUSIÓN .....	45
5.2. ATRACTIVO.....	45
5.3. INTENCIÓN DE BÚSQUEDA .....	46

5.4. PRESTIGIO .....	46
5.5. DIFERENCIAS ENCONTRADAS AL ANALIZAR LAS VARIABLES DE CONTROL. ....	51
<b>CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y FUTURAS</b>	
<b>INVESTIGACIONES.....</b>	<b>56</b>
6.1. DISCUSIÓN.....	56
6.2. CONCLUSIONES .....	58
6.3. IMPLICANCIAS PRÁCTICAS.....	58
6.4. FUTURAS INVESTIGACIONES.....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.7.1. Análisis factorial del grupo experimental expuesto a la variable inclusión

Tabla 4.7.2. Estadística de fiabilidad del grupo experimental expuesto a la variable inclusión

Tabla 4.7.3. Análisis factorial del grupo control no expuesto a la variable inclusión

Tabla 4.7.4. Estadística de fiabilidad del grupo control no expuesto a la variable inclusión

Tabla 5.1.1. Prueba de hipótesis T Student

Tabla 5.4.1. Descriptiva dimensiones

Tabla 5.4.2. Prueba T Student por Género

Tabla 5.4.3. Descriptiva por Género

Tabla 5.4.4. Prueba T Student Situación Laboral

Tabla 5.4.5. Descriptiva por Situación Laboral

Tabla 5.5.1. ANOVA por Rango de Edad

Tabla 5.5.2. Comparaciones por Rango de Edad

Tabla 5.5.3. ANOVA por Sector

Tabla 5.5.4. Comparaciones por Sector

Tabla 5.5.5. ANOVA por Sector (Muestra Total)

Tabla 5.5.6. Prueba T Student Situación Laboral (Muestra Total)

## **Agradecimiento**

Deseamos expresar un especial agradecimiento a la profesora Kety Jáuregui, quien nos guió, asesoró y acompañó desde la gestación de nuestro tema hasta culminar nuestra tesis.

Agradecemos a los profesores de ESAN con los que consultamos y quienes siempre tuvieron apertura y nos guiaron en el proceso.

Agradecemos a nuestras organizaciones por brindarnos flexibilidad y demostrar comprensión durante el proceso de elaboración de nuestro estudio.

## GINA ARIAS VALVERDE

---

Magíster en Organización y Dirección de Personas con experiencia en las áreas de Finanzas y Recursos Humanos. Persona creativa, empática y con fácil adaptación al trabajo en equipo. Orientada a lograr los objetivos, a mejorar los resultados y a la integridad profesional.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### TUBISA S.A.C

Corporación dedicada a la importación y comercialización de productos de acero, válvulas, tubos y ángulos.

##### **Jefe de Recursos Humanos y Administración.**

Julio 2018 – A la fecha

Responsable de liderar los procesos y controlar el presupuesto de Recursos Humanos y Administración. Enviar, revisar y aprobar la información de la planilla a la matriz. Enviar datos consolidados a los auditores externos. Supervisar las políticas de remuneraciones y administración del personal.

#### PRIMA AFP S.A

Empresa peruana dedicada a la administración privada de fondo de pensiones. Respaldada por el Grupo Crédito, grupo financiero líder en el país con más de 125 años de experiencia.

##### **Analista de Compensaciones.**

Abril 2017 – Enero 2018

Responsable de administrar las compensaciones variables y analizar los esquemas de pago. Preparar las validaciones del cálculo y elaborar los reportes finales para el personal correspondiente. Controlar el ingreso de las vacaciones, marcaciones y otras excepciones y enviar los reportes a todas las jefaturas.

#### FABER CASTELL PERUANA S.A

Compañía Alemana, líder en la producción y comercialización de útiles de oficina en el mercado peruano con más de 200 años de historia a nivel mundial.

##### **Analista de Planillas de Remuneraciones.**

Julio 2013 – Abril 2017

Responsable de calcular las remuneraciones del personal (alrededor de 1,000 trabajadores entre obreros y empleados), así como la emisión de certificados y documentos necesarios dentro del marco laboral vigente.

### FORMACIÓN PROFESIONAL

#### **Maestría en Organización y Dirección de Personas**

2016 - 2019

Graduate School of Business - ESAN

#### **Bachiller en Administración y Finanzas**

2010 – 2014

Universidad ESAN

#### **SEMINARIOS**

Actualización de Legislación Laboral (2017 - AELE).

## GISSELA MARILYN ARMAS DOMINGUEZ

---

Magíster en Organización y Dirección de Personas, Licenciada en Psicología con especialización en Recursos Humanos, con 10 años de experiencia en el área de Desarrollo Organizacional y Selección de Personal.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### MOTA-ENGIL

Compañía Portuguesa multinacional de ingeniería y construcción con operaciones en las principales compañías mineras del Perú.

**Coordinadora de Desarrollo Organizacional y Capacitación** Agosto 2018 – A la fecha  
Ejecutar el Sistema de Evaluación de Desempeño por Objetivos y Competencias organizacionales. Desarrollo del Plan anual de capacitación. Gestión del Clima Laboral. Gestión del programa de identificación y mantenimiento de talento. Implementación del sistema de capacitación e learning. Diseño instruccional de los cursos para la plataforma e learning.

Cumplimiento al 90% del proceso de Evaluación de Desempeño en el dead line.

Cumplimiento al 92% del plan anual de capacitación.

#### HUBBAY MINERALS

Compañía Minera Canadiense, dedicada a la extracción y producción de commodities. Sus operaciones en Perú están ubicadas en el campamento de Constanza (Cusco).

**Analista de Recursos Humanos** Noviembre 2017 - Mayo 2018

Ejecutar el Sistema de Evaluación de Desempeño por Objetivos y Competencias organizacionales. Diseñar planes de desarrollo, utilizando la metodología de competencias Lominger Leadership Architect. Coordinar la implementación de líneas de carrera para el personal de Mantenimiento Planta. Diseñar los principales KPI's de selección y capacitación. Colaborar con la implementación de la evaluación de potencial utilizando la metodología 9 box. Colaborar con la implementación de la encuesta de clima laboral y brindar soporte al plan estratégico de comunicación interna.

Fui parte del equipo de trabajo que contrató 140 personas, debido a la implementación de un nuevo régimen de trabajo (10 x 10) con un costo Operativo de \$ 2,000,000 anuales y un costo de implementación de \$ 40,000. Rediseñé el programa Trainee, convirtiéndolo en una experiencia de aprendizaje. Usé la metodología 70,20,10 y mejoré el sistema de evaluación del programa.

#### CB&I

Compañía Norteamericana dedicada a la Construcción de Plantas y Servicios de Mantenimiento Mayor. Sus operaciones se encuentran ubicadas en el Proyecto Camisea (Malvinas, Pisco y Melchorita).

**Coordinadora de Recursos Humanos** Mayo 2015 a Octubre 2017

Gestionar el Plan anual de capacitación, utilizando la metodología 70,20,10. Gestionar los cursos corporativos de ética y código de conducta utilizando la metodología blended learning. Implementar el sistema de competencias técnicas y armar mallas curriculares para la formación. Diseñar el programa de Entrenadores Internos para fomentar e incrementar las capacitaciones internas. Liderar el programa de desarrollo de equipos a través de Teambuilding. Implementar el programa de Liderazgo para el desarrollo de prácticas efectivas

y rol de líder coach. Participé en el proyecto de fortalecimiento de la Cultura (Valores, Política de gestión de activos, objetivos estratégicos y programa de prácticas efectivas de liderazgo). Diseñar el sistema de evaluación de desempeño por objetivos y competencias organizacionales. Planes de desarrollo individual utilizando la metodología de competencias Lominger Leadership Architect. Colaborar con la implementación de la encuesta de Clima Laboral, utilizando el modelo GPTW - Trust Índice.

Lideré la implementación de People Soft para automatizar los procesos de Administración de personal, Capacitación y Evaluación de Desempeño. Lideré la implementación de ISO 9001:2015 obteniendo la certificación internacional con 0 No conformidades.

### **WOOD GROUP PSN**

Compañía Escocesa dedicada a la Construcción de Plantas y Servicios de Mantenimiento Mayor. Sus operaciones se encuentran ubicadas en el Proyecto Camisea (Malvinas, Pisco y Melchorita).

#### **Analista de Recursos Humanos**

Abril 2012 a Mayo 2015

Planificar y ejecutar los procesos de reclutamiento y selección. Desarrollar y ejecutar la Inducción general de la empresa. Coordinar las capacitaciones de seguridad de los nuevos colaboradores. Reportar los KPI's de Reclutamiento y Selección. Actualizar el HeadCount y organigramas. Diseñar mallas de formación para reducir los gaps del personal utilizando la metodología de aprendizaje 70,20,10. Ejecutar las evaluaciones de desempeño. Colaborar con el diseño de la encuesta para medir Clima Laboral y estrategias para comunicar (Intriga, Corresponsales, etc). Soporte en los programas de bienestar social.

Diseñé el programa de Outplacement de la compañía, consiguiendo reubicar al 75% del personal de operaciones en una nueva compañía.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

#### **Maestría en Organización y Dirección de Personas**

2016 - 2019

Graduate School of Business – ESAN

#### **Licenciada en Psicología**

2005 – 2010

Universidad Federico Villarreal (Unfv)

### **OTROS ESTUDIOS**

**2019** Administrador de plataforma Moodle

**2016** Contratación de Personal con Discapacidad. Ernest and Young

**2016** Contratación de Personal Expatriado. Ernest and Young

**2015** Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional. Universidad de Lima

**2015** Seminario de Retención del Talento. Hay Group

**2013** Diplomatura de Especialización en Recursos Humanos - PUCP

### **IDIOMAS**

Inglés - Nivel Intermedio

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Office, SAP, Success Factors, Storyline Articulate – Nivel Intermedio

Plataforma E learning - Moodle

## JOSÉ ARMANDO CHIRINOS ANTEZANA

---

Magister en Organización y Dirección de Personas con 6 años de experiencia en Recursos Humanos. Especialista en Gestión del Desempeño y Legislación laboral. Me motiva trabajar en empresas de gran envergadura, en posiciones relacionadas a Gestión del Desempeño y responsabilidad social. Con altos valores éticos, habilidades de liderazgo y desarrollo de personal, con capacidad para asumir retos y definida orientación a resultados.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **ORDEN DE SAN AGUSTÍN – COMUNIDAD DE GESTIÓN CORPORATIVA**

Empresa líder en el Rubro Educación de Nivel Escolar, presente en 3 ciudades del país.

##### **Director de Recursos Humanos**

Septiembre 2018 – A la fecha

Responsable de la gestión de los Recursos Humanos de los 700 colaboradores de la Orden de San Agustín en sus 8 instituciones, gestionando e implementando las políticas de gestión en cada una de ellas. Elaboración del Plan y presupuesto anual, revisión y reestructuración de cada uno de los procesos de Gestión de Personas. Junto al equipo de directores, se logró la implementación del Corporativo, como ente de Gestión de la Orden.

#### **DELOSI S.A. – STARBUCKS PERÚ**

Delosi es un grupo empresarial que opera 11 marcas de renombre internacional. Las franquicias a su cargo en el Perú son Starbucks, Pinkberry, Chili's, KFC, Pizza Hut, Burger King, Madam Tusan, el hotel Chicama Surf, Mad Science y Central Parking.

##### **Jefe de RRHH y Learning (Perú y Bolivia)**

Mayo 2017 – Agosto 2018

Recibir e implementar desde la Dirección de Recursos Humanos y Learning de Starbucks Coffee Company, los procesos de Gestión de Personas. Creación e Implementación de mejores prácticas en beneficio de los colaboradores. Manejo y presentación de los indicadores de Gestión de ambas áreas. Creación y ejecución del Plan y presupuesto anual de ambas áreas. Logré disminuir la rotación de la compañía en 65% a 40% en el 2018, reduciendo el gasto operativo en S/ 250 000. Presupuesto de S/4 mm.

##### **Coordinador de Learning (Perú y Bolivia)**

Agosto 2016 – Abril 2017

Creación, desarrollo e Implementación del Programa “To be a partner”. Desarrollo e Implementación del Programa Internacional de Coffee Master. Implementación de Indicadores de Gestión de Capacitación y Desarrollo e inclusión de estos en el BSC de la compañía. Logré el desarrollo de comunidades de entrenadores que fueron el soporte para el desarrollo interno de la compañía.

### FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2016-2019
Licenciado en Psicología Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	2009-2013

## **OTROS ESTUDIOS**

Diplomado en Gestión de Recursos Humanos  
Universidad ESAN

2015

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel Intermedio

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

## RICARDO GUILLERMO FONSECA GARCÉS

---

Magister en Organización y Dirección de Personas, Licenciado en Administración de Empresas con Especialización en Recursos Humanos Conocimientos de Legislación Laboral, Logística Empresarial, Planeamiento, Experiencia en Salud y Seguridad Ocupacional, Manejo de ERP SAP, Manejo de Grupos Humanos, Dirección Estratégica de Empresas, Conocimiento de Idioma Ingles nivel intermedio y Francés nivel básico,

### EXPERIENCIA PROFESIONAL.

#### GRIFO SAN IGNACIO SAC

##### **Jefe de Recursos Humanos**

Diciembre 2018 - A la fecha

Responsable de la Implementación de políticas de personal, contratación, desvinculación y manejo de contratos, Gestionar implementación de lactarios en coordinación con el área de proyectos, potenciar el área de Seguridad y Salud Ocupacional, implementación de actividades para potenciar la presencia de RRHH, Supervisión de la elaboración de la planilla de pagos y liquidaciones, control y supervisión de la elaboración de contratos, supervisión del proceso de selección, manejo de casos laborales.

#### OVERLANDES SAC

##### **Jefe de Recursos Humanos**

Noviembre 2017 - Junio 2018

Responsable de la Implementación del Comité y funcionamiento del área de Seguridad y Salud Ocupacional, Supervisión de la elaboración de la planilla de pagos y liquidaciones, control y supervisión de la elaboración de contratos, supervisión del proceso de selección, manejo de casos laborales.

#### CENCOSUD PERU S.A

##### **Jefe de Recursos Humanos**

Agosto 2007 a Enero 2017

Responsable del cumplimiento de las diversas políticas de recursos humanos en la empresa, análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos, inducción de personal, control de gastos, supervisión de la elaboración de las planillas de pago y liquidaciones, control y supervisión de las renovaciones y firmas de contratos, elaboración del cronograma anual de vacaciones, revisión de la evaluación mensual de desempeño.

### FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas  
Universidad ESAN

2016-2019

Licenciado en Administración de Empresas  
Universidad Ricardo Palma

## RESUMEN EJECUTIVO

**Grado:** Maestro en Organización y Dirección de Personas

**Título de la Tesis:** Influencia de la Inclusión Laboral en el Atractivo Organizacional.

**Autores:** Arias Valverde, Gina Katherine  
Armas Domínguez, Gissela Marilyn  
Chirinos Antezana, José Armando  
Fonseca Garcés, Ricardo Guillermo

### Resumen:

A lo largo de los años, la Responsabilidad Social Corporativa ha ido adquiriendo relevancia en la relación de las empresas y sus principales stakeholders: colaboradores, clientes y proveedores. Los primeros, las eligen de acuerdo a sus valores. Los clientes exigen que estas sean socialmente responsables y cuiden del medio ambiente. Los proveedores, otorgan beneficios si en los procesos de producción, se cumplen requisitos mínimos de responsabilidad social.

Esta característica exigida implícitamente a las organizaciones, toma mayor relevancia cuando se comienza a vivir una “Guerra por el Talento” que lleva a las empresas a intentar atraer a más y mejores candidatos a sus filas y utilizar su talento, para mejorar la productividad esperada. Por ello, toma importancia también el concepto de Atractivo Organizacional, y su desarrollo en las organizaciones. Cuanto más atractiva sea una empresa, mejor vista será por los posibles postulantes y mayor retención logrará hacia sus colaboradores actuales. Creará también, a través de este proceso un grupo humano diverso, que desarrolle mejoras en sus procesos y cuya característica principal será la creatividad otorgada por la diversidad.

Sin embargo, para ayudar a las empresas en este proceso, es necesario determinar si las prácticas de responsabilidad social, permiten que se perciba a una empresa como más atractiva, o si alguna práctica en particular puede ayudar de manera más eficiente a este fin.

En la presente investigación, guiada por las teorías existentes en la actualidad y por el marco contextual propio del país y del mundo, se intentará determinar si existe relación entre una de las prácticas de responsabilidad social, “Inclusión laboral” y el Atractivo Organizacional.

Se entiende Inclusión Laboral, como la capacidad que implica reconocer, apreciar y aprovechar la diversidad para permitir que los diferentes grupos culturales caracterizados por etnia, raza, nacionalidad, sexo, edad, orientación sexual, habilidad/discapacidad y antecedentes culturales, trabajen juntos productivamente sin que subsistan esas diferencias y cuando sea posible, usen esas diferencias para el bien común. (Ferdman, 2010). En base a esta clasificación, esta investigación decide explorar 4 grupos minoritarios: Personas con discapacidad, adultos mayores, refugiados y LGTB (lesbianas, gays, transexuales y bisexuales).

Así mismo, se define el atractivo organizacional como los atributos de una organización que influyen en la atracción inicial del postulante (Turban & Keon, 1993) y que se relaciona con la percepción de la imagen que tienen de la organización. Algunas evidencias demuestran que las empresas comprometidas con acciones de responsabilidad son vistas como más atractivas (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993). En ese mismo sentido, Turban & Greening (1997) señalan que atraer y retener recursos humanos talentosos puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenida.

Por ello, el objetivo general de la presente investigación es el siguiente: Determinar si la Inclusión Laboral influye en el Atractivo Organizacional; y los objetivos específicos son: Conocer si las dimensiones del Atractivo Organizacional, a saber “Atracción”, “Intención de Búsqueda” y “Prestigio” se ven influenciados por la inclusión laboral.

Con un diseño experimental ya que se genera una situación en la que se manipula intencionalmente una variable independiente para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre la variable dependiente, la presente investigación cumple con los 3 requisitos de un experimento:

- a) Manipulación intencional de al menos una variable independiente.
- b) Medir el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente.
- c) Requisito de control, o validez interna del experimento.

La población está compuesta por egresados que están realizando estudios de posgrado en el Perú.

La muestra, por tanto, está compuesta por 381 egresados que están realizando estudios de posgrado, de modo que hayan tenido alguna experiencia laboral previa y puedan evaluar de una manera objetiva, el atractivo organizacional de una empresa y quienes serán encuestados en sus aulas de clases. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) solo 49,317 egresados en el Perú, lo que representa el 25.1%, han realizado o están realizando estudios de posgrado.

El experimento consistirá en asignar un número aleatorio a cada uno de los participantes presentes en dicho momento. A la primera mitad se le entrega la encuesta tipo “A” y a la segunda mitad de ellos, la encuesta tipo “B”. Las personas que completaron la encuesta tipo “A” forman el grupo experimental y las que respondieron la encuesta tipo “B” el grupo de control. Ambos grupos, luego de leer la oferta laboral, deben responder una encuesta de 15 ítems analizando el atractivo organizacional de la misma.

Para ello, se realizaron los 3 siguientes análisis.

Análisis factorial, para la validación de los ítems que conforman las 3 dimensiones planteadas por el autor: Atractivo, Intención de Búsqueda y Prestigio;

Diferencia de Medias (T Student) para contrastar las medias de los dos grupos independientes y las diferencias de las medias tomando en cuenta las variables de control;

Análisis de Varianza (ANOVA). Esta es la técnica central en el análisis de datos experimental ya que ofrece la posibilidad de reconocer la variabilidad debida al tratamiento y aquella debida al error. Cuando la variabilidad debida al tratamiento, es mayor ampliamente que la variabilidad debida al error, es cuando se concluye que el tratamiento tiene efecto, es decir que las medias son diferentes. Por ello, se realizó este análisis, al ser un experimento con un solo factor, y con un diseño completamente al azar, conocido como DCA (Gutiérrez y De la Vara, 2008).

Las principales conclusiones obtenidas son: El constructo “Atractivo Organizacional” y la variable inclusión laboral presentan una relación positiva.

En los resultados de la dimensión “Atractivo” se observan diferencias significativas entre ambos grupos.

La evidencia estadística es significativa en la dimensión “Intención de Búsqueda” en el grupo de control que no estuvo expuesto a la variable inclusión y el grupo experimental que sí estuvo expuesto a la variable inclusión.

Se encontró un valor altamente significativo en la dimensión “Prestigio” de una empresa con inclusión laboral en comparación con una que no tiene inclusión laboral.

En relación a las edades de la muestra explorada, se encontró diferencias significativas para el grupo que no fue expuesto a la variable inclusión solo en las dimensiones Atractivo y Prestigio.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) genera mayor valor en la sociedad y a través de ésta se fortalecen las competencias laborales de los trabajadores al promover, entre otras actividades, la inclusión laboral. De esta manera, el empleador propicia el desarrollo de la creatividad, investigación e innovación mediante estrategias de inclusión y gestión de la diversidad, las cuales cautivan a potenciales postulantes de diferentes generaciones (Nieto y Fernández, 2004).

Con el paso del tiempo, las empresas se han convertido en organizaciones influyentes en la sociedad, mientras que la sociedad demanda más de las empresas donde los consumidores valoran la actitud y acción social de las compañías. Por lo tanto, la responsabilidad social se convierte en un requisito para poder competir y mantenerse en el mercado como una opción válida de consumo. (Schwalb & García, 2003)

Con respecto al atractivo organizacional, atraer recursos humanos puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva, sobre todo si existe una escasez de los mismos y donde atraer candidatos de alta calidad es cada vez más importante para el éxito organizacional. También es importante tomar en cuenta la atracción inicial de los solicitantes a una empresa, la cual se basa en las percepciones de la imagen y la que podría variar por su desempeño social corporativo (Turban & Greening, 1997).

En tal sentido, este estudio busca analizar la inclusión laboral como parte del atractivo de las compañías en sus trabajadores y futuros postulantes. En base a este fin, la pregunta que se busca responder es si la inclusión laboral influye en el atractivo organizacional en la muestra de estudio conformada por egresados que estén realizando estudios de posgrado. También se desea conocer si la “Atracción General”, la “Intención de Búsqueda” y “Prestigio”, como las 3 dimensiones de esta variable, se ven influenciadas por las prácticas de inclusión laboral en una empresa.

En primer lugar, se aplicó una encuesta en la que se presentaron dos ofertas laborales para comparar cuál es más atractiva; si una empresa con Inclusión o una sin Inclusión. Cuando se menciona Inclusión es importante resaltar el concepto de minorías, el cual se refiere a las personas que conforman, entre otros, al grupo de

LGTB, discapacitados, refugiados y adultos mayores, los que se toman en cuenta para esta investigación.

Finalmente, se pretende generar el interés sobre este tema tanto en profesionales, empresarios y académicos con el propósito de continuar la investigación en el Perú y tener ciudadanos más conscientes del efecto positivo de las actividades socialmente responsables.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El entorno empresarial se torna cada vez más competitivo, han surgido nuevos modelos de negocio en las organizaciones que conllevan a una mayor exigencia en sus perfiles. Por ello, los procesos de reclutamiento se enfocan en estrategias de atracción de personas que permitan tener una mayor cantidad de posibles candidatos.

En la actualidad, las empresas enfocan sus esfuerzos por mantener una mejor relación con todos sus stakeholders; en este sentido trabajan actividades de responsabilidad social corporativa que traen como efecto colateral la mejora en el Prestigio de la organización. Esto conlleva a su vez, que los clientes tengan una mejor percepción sobre la organización, los trabajadores sientan pertenencia y orgullo, mientras que las personas que se encuentran en búsqueda de empleo y las que no, se sienten atraídos por este tipo de prácticas en las organizaciones.

El paradigma de las nuevas generaciones enfoca su interés en actividades que favorezcan el cuidado del medio ambiente, los productos que consumen provengan de compañías con buen prestigio, las empresas a las cuales postulan y donde inician su vida laboral sean organizaciones socialmente responsables o que promuevan actividades a favor de las personas más vulnerables. Estas actitudes han originado la reacción de las empresas, las cuales con el fin de mantener sus márgenes de venta y salvaguardar las relaciones con todas las partes interesadas, desarrollen diversas actividades de responsabilidad social con múltiples focos.

Las áreas de gestión de talento, se enfocan en buscar personas que hayan desarrollado o que puedan desarrollar múltiples habilidades no solo técnicas sino más bien blandas, que les permitan tener recursos emocionales para afrontar nuevas y cambiantes situaciones, a fin de encontrar este tipo de personas es que necesitan atraer a población considerable de candidatos que les permita lograr la eficiencia de su proceso de contratación.

Es necesario considerar que la responsabilidad social corporativa y sus expresiones originan beneficio para las organizaciones y lo más resaltante para el presente estudio es que se correlaciona con el atractivo organizacional, de acuerdo con las diversas investigaciones que se han revisado.

Esta reflexión conlleva a investigar la influencia de la Inclusión Laboral como una expresión de la responsabilidad social corporativa en el Atractivo Organizacional, entendiendo que este último se encuentra compuesto por tres dimensiones: “Atractivo Organizacional”, “Intención de Búsqueda” y “Prestigio” las cuales también resulta pertinente explicar.

### ***1.1.1. Preguntas de investigación***

#### ***Pregunta General:***

¿La inclusión laboral influye en el atractivo organizacional?

#### ***Preguntas Específicas:***

¿La atracción general se ve influenciada por las prácticas de inclusión laboral?

¿La intención de búsqueda se ve influenciada por las prácticas de inclusión laboral?

¿El Prestigio se ve influenciado por las prácticas de inclusión laboral?

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo General***

Determinar si la Inclusión Laboral influye en el Atractivo Organizacional.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos***

Analizar si la Atracción general se ve influenciada por las prácticas de inclusión laboral.

Determinar la influencia de la Inclusión laboral sobre la Intención de Búsqueda.

Identificar si el Prestigio se ve influenciado por la incorporación de prácticas de inclusión laboral.

## **1.3. Justificación**

Existen diversas investigaciones que relacionan las prácticas de sostenibilidad, cultura ecológica, responsabilidad social y responsabilidad social corporativa con el

impacto que originan en el atractivo organizacional, la imagen, ahorro en publicidad, así como en la relación de la empresa con sus stakeholders. Un ejemplo de ello, es el estudio realizado por Bauer & Aiman-Smith (1996) quienes en su investigación de tipo experimental relacionaron el efecto de una postura pro ambiental de una empresa ficticia sobre los resultados de un proceso de reclutamiento. El resultado de la investigación confirmó la idea de que las prácticas enfocadas en programas para mejorar el medio ambiente, estaría fuertemente relacionado con la percepción de atractivo de una empresa, las intenciones de buscar empleo en esta, así como aceptar una oferta de trabajo. La muestra estudiada fue de 303 estudiantes, en ella los resultados más resaltantes arrojaron que la dimensión “Intención de Búsqueda” fue altamente positiva en empresas con prácticas orientadas al medio ambiente. Esto podría afectar positivamente la efectividad del proceso de reclutamiento y la calidad de la contratación. Estos datos resultan bastante interesantes, ya que brindan un marco teórico previo para la investigación que se decide realizar.

De acuerdo con López & Guerra (2015) la inclusión laboral es aquella mediante la cual se crean condiciones favorables para la participación de personas en situaciones de vulnerabilidad dentro del mercado laboral sin discriminarlas y favoreciendo la igualdad de oportunidades para acceder a un salario, a la estabilidad y a desarrollarse en una empresa. El autor señala que la diversidad y la inclusión están estrechamente relacionadas y que al gestionarlas adecuadamente se torna en una potencial herramienta para mantener una fuerza laboral productiva y motivada. Estos estudios también son un aporte para fomentar el interés en la investigación ya que el ámbito de utilidad de la investigación es el de la gestión de personas, puesto que las empresas buscan estrategias para atraer, mantener y retener a las personas con talento en una empresa.

Muchos autores refieren que existe poca investigación referente a la diversidad, al tratamiento de las minorías dentro de un contexto empresarial y la igualdad de oportunidades de estas. Gestionar la diversidad según Cox & Blake (1991) citado por (Deane, Ferdman, Wiley & Sons, 2013) reduce el volumen de absentismo, atrae a los mejores, incrementa las ventas, la empresa gana publicidad, mejora la creatividad, la innovación y mejora la toma de decisiones. Por esta razón, se considera que el enfoque en la inclusión laboral y la gestión de la diversidad no solo fomentará todo lo mencionado por los autores, sino también garantizará una mayor población de

candidatos, facilitará la intención de búsqueda de las empresas y la aceptación de una propuesta de trabajo y por ende la calidad de las contrataciones en las organizaciones será mucho mayor. También favorecerá positivamente al prestigio de la empresa e internamente impactará en el orgullo de los empleados, lo que conlleva a un mayor compromiso con la organización, lo que a su vez influye directamente en el desempeño organizacional.

El marco teórico y las investigaciones realizadas previamente justifican el proyecto de investigación en el que se busca determinar si existe relación de influencia entre la inclusión laboral y el atractivo organizacional, dado que se cree que será una gran aporte a la gestión de personas en el contexto actual, en el que las empresas realizan grandes esfuerzos para atraer a los mejores empleados, motivarlos y retenerlos. Además, es relevante mencionar que el mundo laboral actual está cambiando y existe una mayor población dentro de las empresas que pertenecen a la generación *millennial* y son estos los más interesados en empresas con un buen prestigio, prácticas de responsabilidad social y gestión de una población diversa.

Del mismo modo, se considera que la presente investigación podría ser tomada como referencia por las empresas al momento de implementar o mejorar prácticas de contratación para grupos minoritarios sabiendo los beneficios internos y externos que traerá. Al mismo tiempo se considera que la investigación contribuiría a reducir la tasa de desempleo de las minorías y de los discapacitados ya que en la actualidad supera el 80%. Según la OIT (2017) existe un alto índice de personas con discapacidad que no es considerada como parte de la PEA, siendo la tasa de empleo de este grupo igual al 20%.

## **1.4. Delimitación: Alcances y Limitaciones**

### ***1.4.1. Alcance***

El presente estudio pretende establecer la relación entre la variable independiente “Inclusión Laboral” y la variable dependiente “Atractivo Organizacional”, con la finalidad de intentar predecir el valor que tendrá en un grupo de individuos más grande. Para ello, este estudio se realizó en la ciudad de Lima - Perú a 400 egresados universitarios, de ambos sexos, que estén realizando estudios de posgrado. Fueron seleccionadas 6 universidades, 2 públicas y 4 privadas, siendo estas: Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad

Esan, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad del Pacífico y Centrum Católica.

#### **1.4.2. Limitaciones**

La primera limitación fue el acceso a las universidades para la aplicación de las encuestas. En todos los casos, se tuvo que tener algún contacto cercano para obtener el acceso a las aulas de clase.

Luego, algunos estudiantes no accedieron a completar las encuestas por falta de tiempo a pesar de que se les entregó como agradecimiento un pequeño kit de refrigerio.

Por otro lado, al ser preguntas para medir la percepción siempre existe una mayor dificultad para controlar la honestidad del encuestado.

No se realizó un control de la manipulación de la Variable propio de todo experimento (Manipulation Check).

Finalmente, se realizó el análisis de los grupos minoritarios como un todo, sin considerar la variación que la Inclusión laboral podría generar en el Atractivo Organizacional en cada uno de estos grupos por separado.

#### **1.5. Contenido.**

El Capítulo I inicia con la introducción, luego se plantea el problema de investigación y su relevancia, así como el objetivo general y objetivos específicos de la investigación. Se plantea también la justificación de la investigación así como sus alcances y limitaciones.

En el Capítulo II se describe el marco contextual en el cual se desarrollan las normas nacionales e internacionales y datos estadísticos de la inclusión laboral en el atractivo organizacional.

En el capítulo III se realiza la revisión de la literatura vigente donde se desarrollan los conceptos de las variables Inclusión Laboral y Atractivo Organizacional, estableciendo los tipos de la primera y los factores determinantes y componentes de la segunda.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología donde se indica el proceso de la investigación cuantitativa siguiendo el diseño de investigaciones anteriores publicadas en revistas reconocidas.

En el Capítulo V se exponen los resultados del cuestionario que se aplicó a la muestra, además de su validación y análisis de confiabilidad. Así mismo, se discuten los resultados, contrastándolos con la hipótesis para así, aceptarla o rechazarla.

Finalmente en el Capítulo VI, se definen las conclusiones e implicancias prácticas en base a los resultados obtenidos y la revisión de la literatura. Además se plantean futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL**

Desde su fundación en 1919, la OIT tiene como parte fundamental de su labor fomentar la igualdad de oportunidades y de trato siendo este un principio fundamental de la justicia social. Por ello, es fundamental implementar ajustes razonables para lograr la promoción de la diversidad y la inclusión de las empresas, también se promueve el derecho a la igualdad de empleo, la educación y la formación profesional.

Los ajustes razonables son todas las modificaciones que uno puede realizar al empleo o lugar de trabajo con la finalidad de disminuir o eliminar las barreras en el centro de labores que obstaculicen el habitual desarrollo de la actividad para las minorías, sin imponer una carga económica excesiva, haciendo el trabajo un lugar más inclusivo.

### **2.1. Inclusión de Discapitados.**

Uno de los primeros pasos que da el Perú para fomentar la inclusión laboral de las minorías fue promulgar en octubre de 1981 la Ley N° 23285, para personas con limitaciones físicas, sensoriales e intelectuales, la cual otorgaba a los empleadores una deducción en el pago de impuestos. Esta ley actualmente se encuentra derogada.

En el mes de enero de 1985 se promulga la Ley N° 24067, la que tenía por objeto normar las políticas de los Ministerios de Educación, Salud y Trabajo y Promoción Social desde el enfoque de rehabilitación, promoción, prevención y otorgar servicios al impedido buscando que se pueda integrar en la sociedad. Con esta ley, al mismo tiempo, se creaba el Consejo Nacional para la Integración del Impedido.

Se promulga la Ley N°27050 en enero de 1999 con la cual el Estado crea el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS), que es un organismo adscrito al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. La función principal de este organismo es la promoción herramientas técnicas, políticas públicas, y la capacitación a los funcionarios de los gobiernos centrales, regionales y municipales para que incorporen en sus planes, programas y servicios que consideren el tema de la discapacidad. Actualmente derogada.

Ley N° 29973 de diciembre 2012, denominada Ley General de la Persona con Discapacidad, siendo la finalidad de esta, aprobar un marco legal para la promoción, protección y realización en condiciones de igualdad de los derechos de la persona con

discapacidad uniformizándola con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.

El Decreto Supremo N° 015 -2006 – MIMDES de diciembre del 2006, declara el periodo 2007 – 2016 como el Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú lo cual implica que todos los sectores del gobierno impulsen programas, acciones y proyectos con la finalidad de lograr la inclusión y participación de todas las personas con discapacidad.

En el mismo sentido, la Resolución Legislativa N° 29127 de octubre 2007 y revalidada por el Decreto Supremo N° 073 – 2007 RE en diciembre del 2007 el Estado Peruano aprobó la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas comprometiéndose a promover y asegurar el pleno ejercicio de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona con discapacidad.

Con el DS N° 007 – 2008 – MIMDES, de diciembre del 2008 se aprueba el Plan de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad 2009 – 2018 orientado a colaborar con la mejora de la calidad de vida de la población con discapacidad por medio de la prevención, atención preferente, adopción de medidas de discriminación positiva y el fortalecimiento y ampliación de los servicios existentes, facilitando su acceso, calidad y cobertura.

En la guía para la Inclusión Laboral de las personas con Discapacidad Intelectual, Psicosocial y Autismo publicada por la Asociación pro Derechos Humanos APRODEH en el 2017 se busca que el empresariado peruano tanto público como privado realice mejoras en los procesos que lleva actualmente con la finalidad de incluir en sus empresas a personas que tienen discapacidad.

Actualmente encontramos más empleadores en el sector privado que contratan personas con discapacidad, experimentando los aportes y compromisos que brindan en las empresas donde se desempeñan. Algunas de estas son: Starbucks, Saga Falabella, Tiendas Ripley, Tiendas Oeschle, Casa Ideas, Supermercados Peruanos, Cinemark, Cencosud.

Según el mismo documento, algunos beneficios que comentan los empleadores son: promueve el trabajo en equipo, incremento del clima laboral, elimina los estereotipos que puedan tener los trabajadores, las personas con discapacidad cuidan su trabajo siendo puntuales y honestos no abandonando su labor.

## **2.2. Inclusión de LGTB**

En lo referente a la inclusión laboral de la Comunidad LGTB, el 2017 el INEI realizó la primera encuesta virtual para personas LGTB, uno de los objetivos de esta encuesta es identificar las características sociodemográficas de las personas LGTB (educación, empleo, salud, identificación étnica y discapacidad). La encuesta reveló que el 61.8% de la población LGTB trabaja, de este porcentaje 69.5% declara que son trabajadores dependientes, 17.5% son trabajadores independientes y un 3.2% está como empleador. La ocupación principal que realizan es la de profesionales, científicos e intelectuales (28.2%), trabajadores asimilados y técnicos (22.6%), y jefes y empleados de oficinas (15.9%). También señala que el 11.5% recibieron en su centro de labores discriminación en alguna forma.

Gran parte de la población tiene temor a manifestar su orientación sexual y/o identidad de género por temor a la discriminación o ser víctima de agresión (72.5%), miedo a perder la familia (51.5%), perder el trabajo y oportunidades laborales (44.7%).

Arguedas, asistente de fortalecimiento de capacidades del Centro de Promoción y Defensa de los Derechos Sexuales y Reproductivos, PROMSEX (2017) manifiesta que no existe una persecución por parte del estado, inclusive se llevaron a cabo mesas de diálogo y trabajo entre el gobierno y organizaciones LGTB. Sin embargo, encontramos una serie de políticas conservadoras en el país que mueven la agenda antiderechos, lo que genera un clima político adverso al presentar sus demandas, la principal preocupación que tiene la comunidad LGTB es de permanente amenaza por la ausencia de una legislación que los defienda contra la discriminación en el país.

Según el diario “El País” de España, el Perú fue considerado el peor en Latinoamérica por el Gay Travel Index 2016, ubicándose en el puesto 140 de 193 Países, siendo uno de los motivos la falta de legislación contra la discriminación hacia los homosexuales, en el año 2018 nuestro país registra una mejora ocupando el puesto 94.

En el Perú no existe matrimonio igualitario ni otro tipo de protección jurídica para las parejas del mismo sexo. Se presentaron dos proyectos de ley en la materia, por los congresistas Carlos Bruce y Alberto de Belaunde.

Las empresas con el fin de promover la inclusión de la comunidad LGTB realizan acciones como workshops de inclusión, campañas para concientizar sobre el

respeto a la comunidad LGTB y encuestas para saber sus necesidades. Citando algunos ejemplos: Scotiabank cuenta con un comité de inclusión en el cual se analizan los avances de la comunidad LGTB, mujeres y otras minorías, participando activamente en la comunidad de Pride Connection Perú.

La empresa Atento viene implementando una política de fotochecks en el cual los colaboradores ponen el nombre con el que deseen identificarse en el centro de trabajo contando con una política de diversidad e inclusión con la cual buscan promover en el lugar de trabajo un ambiente sin discriminación.

IBM ofrece beneficios extendidos a parejas del mismo sexo y cuenta con un programa llamado “Role Models Out” dando soporte y orientación para los integrantes de la comunidad LGTB.

En un estudio realizado por Marsh Rehder, afirma que a pesar de que la mitad de empresas en el Perú cuenta con una política de diversidad e inclusión, de este universo solo el 30% incluyeron políticas que hagan referencia específica a colaboradores LGTB. Para Akio Murakami, Gerente central de Salud y Beneficios, menciona que para promover la no discriminación es necesario trabajar en el pensamiento de los colaboradores realizando campañas internas, la inclusión debe considerar no solo la discriminación, también debe considerar acceso a los beneficios.

### **2.3. Inclusión de Refugiados**

Perú es parte de la convención de 1951 acerca del estatuto de refugiados y su protocolo de 1967. La ley N° 27891, ley del refugiado de Diciembre del 2002, y su reglamento mediante el DS N° 119 – 2003 RE define al refugiado como:

a) La persona que tiene temor de ser perseguido por motivos de raza, religión, pertenencia a un grupo social o político y que a raíz de estos temores se encuentra fuera de su país de nacionalidad, que además por esta razón no quiera acogerse al sistema de protección de su país.

b) La persona que se ve forzada a huir de su país de origen por causa de la violación masiva de sus derechos humanos, agresión extranjera, conflicto interno, ocupación o dominación extranjera; o debido a acontecimientos que perturben gravemente el orden público.

c) A la persona que se encuentra legalmente en la República del Perú pero que, debido a causas surgidas en su país de nacionalidad, no puede o no quiere volver a dicho país debido al temor de sufrir persecución.

En el año 2015 se reemplaza esta ley con el Decreto Legislativo N° 1236, esta norma establece la no admisión de extranjeros que puedan presentar un riesgo al país u orden público, incorporando sanciones para los extranjeros que alteren el orden público. La norma instaura mecanismos que faciliten la llegada y permanencia de ciudadanos extranjeros altamente calificados. Con la nueva ley podrán acceder a contratos de trabajo o prestación de servicios en el sector público. La nueva norma protege los derechos fundamentales de los ciudadanos extranjeros en situación de vulnerabilidad.

El Decreto Legislativo N° 1350 publicado el 06 de Enero de 2017 simplifica y ordena la legislación migratoria protegiendo los derechos de los ciudadanos extranjeros y nacionales contribuyendo al fortalecimiento de la seguridad nacional, eliminando una serie de trabas y vacíos que contenía el Decreto Legislativo N° 1236 teniendo como principales modificaciones las siguientes:

- a) Facilitar el ingreso de ciudadanos extranjeros altamente calificados y acceso a la residencia de sus familiares.
- b) El acceso de los ciudadanos extranjeros a un contrato de trabajo o prestación de trabajo en el sector público.
- c) Protege los derechos fundamentales de las personas en situación de vulnerabilidad y otorga atribuciones a migraciones para adoptar criterios a estas personas.

En el Perú existen 1,649 refugiados y más de 4,000 personas que solicitan la condición de refugiados. Esta última cifra ha ido creciendo desde el año 2015, según datos de ACNUR existen refugiados y solicitantes de asilo de más de treinta nacionalidades, la mayor cantidad provienen de Colombia, Cuba y Venezuela, aunque también destaca la presencia de personas provenientes de Haití, Siria, Serbia y Palestina, entre otros. Asimismo, el grupo de refugiados y solicitantes de asilo en el Perú es diverso, incluye a hombres y mujeres de diferentes edades, características y motivos de salida de sus países de origen, que vinieron sin su familia o acompañados de ellos, todos con las mismas dificultades para el acceso a sus principales derechos

como un documento de identidad que les permita reinsertarse en el mercado laboral peruano de manera formal.

En el último año hemos enfrentado un fenómeno migratorio con los ciudadanos venezolanos, a inicios de 2019 hubo más de 660 mil venezolanos en el Perú de los cuales 495 mil se encuentran registrados para obtener su permiso temporal de permanencia. Con la finalidad de enfrentar este fenómeno migratorio el Ministerio de Trabajo a través del R.M 176- 2018-TR de fecha 06 de Julio del 2018 establece disposiciones para la contratación laboral de venezolanos con el permiso temporal de permanencia, esta contratación está sujeta a la actividad privada. Dicho contrato no debe ser superior a la vigencia del permiso temporal de permanencia.

#### **2.4. Inclusión Adultos Mayores**

Con respecto a los adultos mayores, la ley peruana define al adulto mayor como aquella persona que tiene 60 años o más y promueve la participación activa social, laboral, económica, cultural y política del país.

La Ley N° 28803 garantiza los mecanismos legales para el ejercicio de sus derechos.

El Decreto Supremo N° 07 – 2018 MIMP de agosto 2018 implementa los mecanismos que son necesarios para el desarrollo de servicios diferenciados, continuos, integrales y basados en las necesidades de las adultos mayores, buscando mejorar su calidad de vida promoviendo su autonomía, independencia y participación en los entornos económico, social, político y cultural.

Según los resultados del censo realizado por el INEI en el 2017 las personas mayores de 60 años representan el 9.1% de la población a comparación del 11.9% de los últimos 10 años. Es decir, existen más de 3 millones de adultos mayores en el país, siendo los mayores de 80 años el grupo que más creció. Estos resultados reflejan que existe mayor población económicamente dependiente y que la expectativa de vida se incrementa cada vez más.

Según Carlos Eduardo Aramburú (especialista en Demografía y docente de la PUCP), proyecta que para el 2050, el 20% de la población peruana tendrá más de 60 años. En proporción, tres de cada cuatro adultos mayores necesitaran de sus ahorros para sobrevivir. En la misma línea, Blanca López, socióloga especialista en

demografía del envejecimiento y también profesora de la PUCP, prevé que en 30 años el sistema productivo dependerá de un grupo más reducido de jóvenes por lo que carga social de adultos mayores será aún mayor.

Actualmente empresas como Tiendas Ripley, Supermercados Peruanos, Cencosud, Danlac otorgan empleo a los adultos mayores mediante los diferentes programas que les ofrecen la oportunidad de insertarse en el mercado laboral.

Según el informe técnico del INEI de fecha 01 de marzo de 2019 que comprende el trimestre Octubre – Diciembre 2018, sobre la situación de la población del adulto mayor nos indica que los adultos mayores comprendidos en la PEA representan el 59.9%, con un 71.5% representado por los hombre y 49.1% por mujeres, de este universo de cada 100 trabajadores adulto mayores en el área urbana del país 81 laboran en empresas de 01 a 10 trabajadores, 4 en empresas de 11 a 50 y 15 en empresas de 51 a más trabajadores, comparando estos datos con el trimestre del año anterior podemos apreciar que hubo un incremento de 0.3 en los adultos mayores que laboran en empresas de 01 a 10 trabajadores y 0.4 en los que laboran en empresas de 51 a más trabajadores, pero también registrando una disminución de 0.7 en las empresas que son de 11 a 50 trabajadores.

27 de cada 100 adultos mayores se desempeñan en la rama de comercio, 17 distribuidos en los sectores de agricultura, pesca y minería, 11 en manufactura, 8 en transporte y comunicaciones, alojamiento y servicios de comida y 5 en construcción. Se registraron aumentos en los sectores de Comercio 2.9, Construcción 2.6 y transporte y comunicaciones en aumentaron en 2.1

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo describe la base teórica de las variables de estudio, inclusión laboral y atractivo organizacional, y la posible relación existente entre ambas.

### 3.1. Responsabilidad Social Corporativa

La definición de “*Responsabilidad Social Corporativa*” (RSC) fue desarrollada por primera vez por Carroll (1979) y luego refinada por Schwartz y Carroll (2003). Los autores indican que la RSC está relacionada con la preocupación de la empresa por cumplir con las responsabilidades que tiene con sus múltiples partes interesadas que existen en los ámbitos económico, legal, ético y filantrópico. En su estudio describen la RSC como un conjunto de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad y las cuales se agrupan en 3 dominios de estudios: responsabilidades económicas, legales y éticas.

*Responsabilidad económica:* los negocios tienen una responsabilidad económica con la sociedad que les permita crear y sostenerse como empresas rentables y atractivas para el mercado, es decir que crean valor y beneficios a sus grupos de interés.

*Responsabilidad legal:* a la sociedad le interesa que las empresas establezcan reglas básicas que regulen sus funciones y operaciones. Se espera que los negocios cumplan con estas leyes como condición para operar y así asegurar el buen uso de los recursos.

*Responsabilidad Ética:* La sociedad espera que las empresas dirijan sus asuntos a través de prácticas que no estén estipuladas en la ley, es decir, de una manera justa y objetiva. Lo que se espera es que las empresas sean responsables y respeten a los consumidores, empleados, propietarios y la comunidad en general.

Adicional a estos 3 dominios, se agrega el siguiente tipo de responsabilidad planteado por Schwalb & García (2003) en su libro “Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques”.

*Responsabilidad Discrecional:* Cuando las organizaciones realizan prácticas de responsabilidad social con sus stakeholders a través de programas de capacitaciones, actividades filantrópicas, cuidado del medio ambiente, entre otros.

Del mismo modo, Elkington (2013) mencionó que las grandes corporaciones están adoptando prácticas sostenibles. Una empresa sostenible es aquella que

considera en sus acciones dimensiones económicas, sociales y ambientales, es decir buscan ganancias, pero a la vez buscan reducir el efecto negativo de las actividades en el medio ambiente de manera eficiente a través de la gestión ambiental y realizan acciones sociales para la comunidad a través de la responsabilidad social (Azevedo, 2006).

En el mismo orden de las teorías anteriores, Nascimento, Lemos y Mello (2008) definen a la RSC como las iniciativas que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad considerando factores como la economía, la educación, el medio ambiente, salud, transporte, vivienda, actividad local y gobierno, obteniendo de esta manera legitimación y el apoyo de la sociedad para el logro de sus objetivos y actividades. También menciona que un gran número de organizaciones realiza y mantiene proyectos sociales y ambientales y que cada vez es más difícil encontrar una empresa que no haya realizado inversión en RSC y gestión ambiental.

Aguinis & Glavas (2013) definen la RSC como políticas y acciones de las organizaciones que van más allá del interés de los accionistas y de lo que exige la ley. El mismo autor refiere que el concepto de RSC se amplía con otros enfoques basados en las percepciones de las personas, especialmente de los trabajadores de una organización y postulantes a una oferta laboral.

Zhan & Gowan (2011) también definieron a una compañía socialmente responsable como aquella que abarca 3 campos: legal, ético y económico, demostrando que la interacción de las 3 en una organización es significativa para aceptar una oferta de trabajo. Concluyeron que una compañía comprometida con sus responsabilidades legales y éticas pueden generar señales positivas a los candidatos sobre cómo se trabaja en esa firma y por ende los puede atraer más en su decisión de postulación.

En otra investigación, Rupp, Shao, Thorton & Skarlicki (2013) propusieron un concepto basado en la psicología de la RSC, la cual se define como la percepción de lo empleados y postulantes de una organización y su posterior reacción ante prácticas de RSC.

Años atrás, Greening & Turban (2000) investigaron mediante evidencia empírica que las percepciones de RSC favorables se asocian positivamente con el atractivo organizacional percibido por los postulantes y las intenciones de postular a una determinada empresa. Plantean que las empresas pueden utilizar sus actividades de

desempeño social corporativo para atraer a los solicitantes de empleo. Los autores descubrieron, a través de un experimento, que posibles postulantes de un empleo tienen más probabilidades de buscar trabajo en empresas socialmente responsables que en empresas con bajo prestigio en cuanto a su desempeño social.

Como se puede observar existen muchas maneras de manifestar el manejo responsable de las actividades que se desarrollan en las organizaciones. Junto con el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, los académicos han estado interesados en estudiar los tipos de ventajas competitivas que las organizaciones pueden adquirir al demostrar un buen desempeño social corporativo (Albinger y Freeman, 2000). Múltiples investigadores han asociado la responsabilidad social empresarial con diversas formas de ventaja competitiva a través de un buen desempeño financiero (Chiang, Pelham & Katsuo, 2015) reducción de costos, recomendaciones de boca en boca y clientes, retención de empleados (Bode, Singh & Rogan, 2015) satisfacción laboral, compromiso y atractivo organizacional (Evans y Davis, 2011).

En un intento por clasificar los tipos de ventajas competitivas obtenidas a través de la RSC, Weber (2008) los clasificó en cinco categorías principales: Imagen y prestigio positivo de la compañía, ahorro de costos, reducción o gestión de riesgos relacionados con la RSC, aumento de los ingresos por mayores ventas y participación en el mercado, motivación, retención y atracción de los recursos humanos. Del mismo modo, Nurn y Tan (2010) crearon otro modelo que agrupa las diferentes formas de ventaja competitiva en categorías externas e internas. La categoría externa incluye imagen corporativa y prestigio. La categoría interna incluye el aprendizaje, la actitud laboral, la motivación de los empleados, la moral, el compromiso, la confianza, la lealtad asociada a retención de talento, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la atracción de mejores empleados.

Por otro lado, Alniacik & Nurullah (2011) afirman que la información positiva sobre las prácticas de RSC de una organización influyen en las intenciones de los potenciales inversionistas, en las decisiones de los clientes para adquirir los productos de la empresa y en la atracción de potenciales empleados.

Cohen, De Souza Costa Neves, Mattos & Cordeiro (2016) mencionan que las empresas realizan esfuerzos por integrar sus acciones dentro de un área funcional de sostenibilidad empresarial. Además, señalan que el concepto de RSC evoluciona para

incluir los problemas del medio ambiente, por ello es común encontrar autores y empresas utilizando el término responsabilidad socioambiental. Asimismo, señalaron que durante la crisis financiera mundial en el 2008 las empresas que se comprometieron con políticas de sostenibilidad y que aplicaron sus principios lograron mejores resultados que sus competidores que no continuaron con sus políticas de sostenibilidad.

Savitz y Weber (2006), (citado por Cohen et al, 2016) también descubrieron los beneficios intangibles que las empresas sostenibles pueden aprovechar tales como mejoras en su prestigio, una mayor satisfacción de sus empleados y mejoras en las relaciones con sus clientes.

Finalmente, según la Comisión Europea (2011) existen expresiones de responsabilidad social como son los derechos humanos, temas ambientales, lucha contra el fraude y la corrupción así como las prácticas laborales y empleo de personas con discapacidad entre otros.

### **3.2. Inclusión**

Avaria (2001) indica que el concepto “Inclusión” a diferencia del concepto de “Pobreza” plantea una perspectiva centrada en procesos más que en resultados, reconoce la heterogeneidad y especificidad de las situaciones. Además, el concepto “Inclusión” permite una comprensión sensible y coherente de las condiciones de las personas.

Según Farrington & Farrington (2005) la inclusión está relacionada con la accesibilidad y la justicia, en la cual el acceso a actividades o servicios es disponible para todos en un mismo ambiente.

### **3.3 Inclusión Laboral**

Para Kossek & Zonia (1993) la inclusión laboral es la manera como las organizaciones se vuelven más receptivas a los estándares y comportamientos adoptados por las culturas minoritarias. De tal manera, según Thomas (1990) la inclusión laboral se vuelve una característica del clima organizacional en el que el trabajador puede desarrollarse completamente de manera individual en la empresa.

Varios años atrás, Bandura (1997) en su teoría de aprendizaje social, explica que los líderes pueden fomentar un clima de inclusión en las organizaciones, permitiendo

que los empleados se sientan cómodos al trabajar diversos procesos con las minorías. También explica que solo los líderes auténticos adoptan un modelo de conducta inclusiva que contagia a sus seguidores.

En sus investigaciones Bandura revela que debido al aprendizaje vicario, los seguidores adoptan comportamientos inclusivos que fomentan un clima de inclusión dentro de la organización. También, explica que los sistemas de recompensa, tamaño del grupo e interdependencia de los objetivos grupales pueden influir en las conductas inclusivas fomentando un sistema propicio para la inclusión laboral.

La literatura reconoce que la inclusión laboral es el grado en que las personas se sienten seguras, confiables, aceptadas, respetadas, apoyadas, valoradas, realizadas, comprometidas y auténticas en su entorno de trabajo (Ferdman, Barrera, Allen, & Vuong, 2009).

Para Andrews & Ashworth (2014) la inclusión en el trabajo, puede ser vista desde dos ángulos. El primero de ellos, como la inserción en el mundo laboral de los grupos minoritarios generalmente marginados en el ámbito social, y el segundo como la sensación de sentirse parte de un grupo o perteneciente a una comunidad. La inclusión laboral es la percepción de sentirse valorado dentro de una organización, generando satisfacción de pertenecer y ser único.

La inclusión laboral como igualdad de oportunidades cobra una importante relevancia en la agenda de varios países dado que constituye una condición para favorecer el acceso al empleo sobretodo en sectores vulnerables de la población (Quiñones y Rodríguez, 2015).

En el mismo sentido, Mor Barak (2008) define la inclusión como la pertenencia o singularidad, o como el hecho de no renunciar a las cualidades únicas de cada individuo para pertenecer a un grupo, lo que concuerda con lo dicho por Sabharwal (2014) quién afirma que los empleados que se sienten incluidos en la decisiones del lugar de trabajo, se animan a compartir sus opiniones con mayor confianza. Ambos conceptos son fundamentales para crear ambientes laborales inclusivos.

Muchas investigaciones han demostrado que la inclusión laboral, genera mejoras productivas en las organizaciones, descubriéndose ahora que la diversidad e inclusión están estrechamente relacionadas, y que son esenciales para mantener una fuerza de trabajo productiva y motivada.

Gestionar la diversidad, de acuerdo con Gilbert, Stead & Ivancevich (1999) ayuda a fomentar conciencia sobre las diferencias individuales, así como la empatía sobre aquellos que forman parte de las minorías. Además, promueve el cambio de actitud y perspectiva hacia ellos. Administrar la diversidad en una organización promueve la inclusión de las minorías en todos los programas empresariales.

La inclusión laboral implica crear contextos de trabajo en el que las personas son valoradas y apreciadas de forma integral. Básicamente, inclusión laboral es una forma de trabajar con la diversidad: es el proceso y la práctica a través de la cual las organizaciones pueden cosechar los beneficios de su diversidad (Davidson, 2011).

Para comprender mejor las conexiones y diferencias entre los conceptos de diversidad e inclusión, Roberson (2006) encuestó a profesionales de recursos humanos de 51 empresas públicas. Ellos describieron la diversidad en términos de el espectro de similitudes y diferencias humanas en una organización o sociedad, por otro lado, describieron la inclusión, como la manera en que una organización configura sus sistemas y estructuras para valorar y aprovechar el potencial y para limitar las desventajas de las diferencias.

Por otra parte, la inclusión en el trabajo tiene que ver con la forma en que las organizaciones, grupos, sus líderes y sus miembros facilitan un entorno que permiten a través de múltiples prácticas, participar, contribuir, tener una voz, sentir que están conectados y que pertenecen a la organización.

La inclusión laboral es aquella mediante la cual se crean condiciones favorables para la participación de personas en situaciones de vulnerabilidad dentro del mercado laboral sin discriminar y favoreciendo la igualdad de oportunidades para acceder al ingreso, estabilidad, remuneración y desarrollo en el lugar de trabajo (López & Guerra, 2015).

En resumen, el concepto de inclusión se ha desarrollado como una forma de capturar y comunicar cómo las personas y las organizaciones deben ser y lo que deben hacer para beneficiarse de la diversidad, tanto individualmente y colectivamente (Ferdman, 1995; Ferdman & Gallegos, 2001).

En otra investigación, Ferdman (2010) señala que la inclusión implica reconocer, apreciar y aprovechar la diversidad para permitir que los diferentes grupos culturales como etnia, raza, nacionalidad, sexo, edad, orientación sexual, habilidad/discapacidad y antecedentes culturales trabajen juntos productivamente sin que subsistan esas

diferencias y cuando sea posible, usen esas diferencias para el bien común. En base a esta clasificación, esta investigación decide explorar 4 grupos minoritarios: Personas con discapacidad, adultos mayores, refugiados y LGTB (Lesbianas, gays, transexuales y bisexuales).

### ***3.3.1. Inclusión de discapacitados***

Según Maldonado (2006) quien realizó estudios en el Perú, las personas con discapacidad enfrentan dificultades como la carencia de servicios adecuados, falta de recursos y oportunidades de empleo, los cuales dificultan su participación en la sociedad.

El tema laboral es más crítico para las personas con discapacidad, especialmente en salud y educación. Sin ayudas que compensen su integración a la sociedad, la persona no estará preparada para ingresar al mundo laboral con igualdad de oportunidades. (Maldonado, 2006)

A pesar de que el número de servicios de empleo para personas con discapacidad ha aumentado en los últimos años, existen pocos estudios que ayuden a esclarecer qué factores favorecen la inserción de las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Los estudios que existen en la actualidad no se centran en el desarrollo de los procesos de inserción, tampoco presentan información sobre la incidencia que distintos factores pueden ejercer sobre éstos (Fullana, Pallisera y Vila, 2005).

En un caso de investigación planteada por Fullana et al (2005) en el cual se observó la integración laboral con personas con discapacidad intelectualmente limitados denominadas “Boderlines” en la administración pública de Catalunya se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El proceso de inserción logró que en la mayoría de casos el trabajador potenció la imagen de sí mismo en el ámbito laboral.
2. Se observa que la experiencia de inserción laboral tiene efectos positivos sobre el ambiente de trabajo dado que empiezan a valorar sus labores. De tal modo, se producen cambios de actitud por parte del personal con respecto a las personas con dificultades.

Finalmente, la OIT (2015) señala que la promoción del empleo de las personas con discapacidad requiere un diseño estratégico de las políticas internas y externas de la organización, como una capacitación de toma de conciencia sobre lo que implica

trabajar con personas con discapacidad para la gerencia y los compañeros de trabajo y para la empresa en general.

### **3.3.2. *Inclusión de Adultos Mayores***

La inclusión laboral de adultos mayores busca promover una participación más activa de las personas de tercera edad en las organizaciones dado el crecimiento demográfico y la esperanza de vida.

Butler (1975) describió al envejecimiento como la disminución de energía y el deterioro de la salud de las personas con mayoría de edad; sin embargo, los estereotipos sociales subestiman sus talentos, experiencias, conocimientos y capacidades creyendo que el adulto mayor no tiene mucho para contribuir y solo buscan actividades de recreación, poseen actitudes conservadoras y son personas con poca capacidad de aprender nuevas habilidades y roles.

Según Tout (1992) los adultos mayores corren un riesgo de marginación en diferentes contextos culturales, políticos y económicos y se vuelven más vulnerables a la exclusión, la marginación y discriminación. En sociedades multiétnicas, ancianos que no pertenecen al grupo cultural mayoritario pueden enfrentar serias barreras en sus esfuerzos por acceder a los beneficios económicos, así como a los servicios de salud y servicios sociales.

Según López, Pérez y Rodríguez (2007) el envejecimiento de la población es un fenómeno a nivel mundial que repercute en las decisiones dentro de una organización. Según las proyecciones de las Naciones Unidas, indican que los adultos mayores, es decir de 60 años a más, comprenderán el 13% de la población mundial para el 2030; en los países en desarrollo, aumentará hasta en un 14%, y en los países desarrollados experimentarán en promedio un aumento del 51% para el mismo año.

Riach (2009) y Wegge, Roth, Kanfer, Neubach & Schmidt (2008) indicaron que la presencia de adultos mayores en el lugar de trabajo ha fomentado mayor interés, dado los efectos que puede originar en las organizaciones como una práctica de inclusión laboral en una organización. Barack (1999) indica que las investigaciones sobre diversidad en la fuerza de trabajo muestran que los problemas que surgen son causados por la composición cambiante de la fuerza de trabajo y por la incapacidad de los empleadores para integrar y utilizar una fuerza laboral heterogénea en todos los niveles de la organización.

En la misma línea, según Olsen, Parsons, Martins & Ivanaj (2015) en su investigación empírica a grupos de trabajo se obtuvo como resultado que los empleados de edades diferente a la mayoría, se sentían menos incluidos al momento de tomar decisiones. Mientras, que la percepción de inclusión aumentaba en empleados con edades similares.

### **3.3.3. Inclusión de lesbianas, gays, transexuales y bisexuales (LGTB)**

Hutchings, McPhail, McNulty, (2016) en una investigación dieron aviso que las prácticas de gestión humana deberían prestar mayor enfoque en la experiencia del empleado que representa al grupo de minoría sexual (LGTB), dado que este grupo forma parte de la gestión del talento.

Ozturka & Tatlib (2016) realizaron una investigación que relaciona la identidad de género y las prácticas de inclusión en el lugar de trabajo, tomando como base los empleados transgénero en el reino unido. Se realizaron 14 entrevistas a profundidad, la cual explora la experiencia de los trabajadores transgéneros en su centro laboral. Los principales hallazgos encontrados fueron que los efectos discriminatorios varían dependiendo del puesto y la industria en la cual el empleado transgénero se encuentra trabajando. Al mismo tiempo revelan la carencia de políticas para gestionar la diversidad en las empresas.

Hutchings, McPhail, McNulty, (2016) (como se citó en Ozturka & Tatlib, 2016) señalaron que la investigación y la práctica de la gestión de recursos humanos debería prestar mayor atención a las experiencias únicas en el lugar de trabajo de la minoría sexual (LGTB) dado que este grupo ahora constituye una parte importante del grupo global de talentos. Además, las investigaciones muestran que lesbianas, gays, bisexuales y empleados transgénero (LGTB) enfrentan barreras y desafíos en el ámbito de las asignaciones internacionales, por esta razón se debe trabajar en políticas y prácticas de gestión de recursos humanos orientadas a identidad de género en expatriados. Los autores refuerzan la idea de que las empresas deben tener mejores herramientas a la hora de abordar una fuerza laboral más diversa.

Los autores infieren que las personas transgénero se enfrentan a importantes desafíos vocacionales en todo el mundo. En la misma línea con los autores, un estudio internacional sobre la orientación sexual y la discriminación de la identidad de género en el trabajo realizado por la Organización Internacional del Trabajo muestra que las

personas transgénero son las que más sufren de discriminación en el empleo (OIT, 2015).

En un importante estudio del Reino Unido sobre derechos de personas transgénero, se estimó que más del 40% de los trabajadores transexuales no encuentran la oportunidad de expresar su identidad de género debido a los temores de repercusiones en el lugar de trabajo y alrededor de la cuarta parte de los trabajadores transexuales están presionados para cambiar de trabajo debido a las experiencias de discriminación y victimización. (Ozturka & Tatlib, 2016)

Por otro lado, las personas transgénero han sido poco estudiadas en el campo de recursos humanos y en lo que se relaciona con gestión de la diversidad todavía existe una brecha significativa en las literaturas teóricas y empíricas relacionado a los desafíos que estos enfrentan en su centro de trabajo y cómo es que estas brechas se pueden reducir. En general, la diversidad LGTB sigue siendo un aspecto marginal de la gestión de la diversidad, y es por lo tanto poco investigado.

### ***3.3.4. Inclusión de Refugiados***

Acercas de el término refugiados como tal, Espinar (2010) indica que resulta complicado distinguir el concepto de refugiados políticos y migrantes económicos, debido a las políticas migratorias existentes.

En adición, existen una variedad de categorías administrativas tales como personas protegidas, refugiados no reconocidos o los refugiados en las redes no legales de inmigración. De igual modo, los cambios sociales experimentados en los últimos años se han convertido en un reto para las definidas por la Convención de Ginebra de 1951 y las cuales desde diferentes sectores, vienen clasificándose como muy limitadas.

La misma autora señala que al utilizar el término población refugiada, se refiere a un concepto legal, el cual restringe la definición a solo un grupo colectivo. En términos generales, se trata de una población que al cumplir determinadas condiciones en base a legislaciones nacionales e internacionales, tienen derecho a ser objeto de una protección especial en el país de destino.

La definición más cercana y aceptada de población refugiada es la que se expone la Convención de Ginebra de 1951 y del Protocolo asociado de 1967, el cual define a un refugiado como una persona que: debido a temores de ser perseguida por motivos

de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas se encuentre fuera del país de su nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país (Convención sobre el estatuto de los refugiados, Art. 1A, 1951 modificado por el Protocolo de 1967) como se citó en Espinar (2010).

En el marco de latinoamérica, un estudio realizado por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya en alianza con ACNUR en Perú, reveló que 7 de cada 10 refugiados y solicitantes de asilo tuvieron que trabajar horas extras y además tenían ingresos muy inferiores por ser de otra nacionalidad. En este mismo estudio se dejó ver que el 40 % de encuestados tardó más de un mes en conseguir trabajo desde su llegada al país, lo que aumentó en nivel de exposición a riesgos en esa etapa. Asimismo, el 85 % de encuestados no contaba con seguro médico, por lo que en caso de alguna enfermedad, debían automedicarse o acudir a clínicas privadas. Por otra parte, 6 de cada 10 personas encuestadas se sintieron discriminadas en dicho país, la mayoría debido a su nacionalidad y aspecto físico. A esto se agrega que el ser refugiado puede significar niveles altos de estrés y en consecuencia afectar la salud mental.

### **3.4 Atractivo Organizacional**

De acuerdo con Chatman (1989) el atractivo organizacional proviene de los valores y normas de las organizaciones, las cuales las personas perciben como señales para considerar si la empresa es atractiva o no como un lugar de trabajo.

Asimismo, algunos autores como Breaugh (1992), Rynes & Barber (1990) y Spence (1974) indican que las condiciones de trabajo de una organización sirven como señales para los posibles postulantes sobre cómo es la empresa en cuanto a políticas y programas sociales. Los investigadores mencionan que debido a que los solicitantes tienen información incompleta sobre las organizaciones, interpretan dicha información como señales sobre las condiciones de trabajo de las organizaciones.

Turban & Keon (1993) definen el atractivo organizacional como los atributos de una organización que influyen en la atracción inicial del postulante. Por ejemplo, algunos atributos que pueden influenciar en los postulantes puede ser una empresa con toma de decisiones descentralizada y con pagos en base a rendimientos. En el mismo estudio, se menciona que la intención del postulante al buscar un empleo se relaciona con la percepción de la imagen que tienen de la organización. Algunas evidencias

demuestran que las firmas comprometidas con acciones de responsabilidad son vistas como más atractivas (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993).

Turban & Greening (1997) señalan que atraer y retener recursos humanos talentosos puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenida. También indican que con la escasez de mano de obra actual en algunos campos tales como la ingeniería y la programación y la escasez proyectada en el futuro, atraer candidatos de alta calidad es cada vez más importante para el éxito de las organizaciones. Los autores concluyen que las organizaciones que atraen postulantes más calificados tienen una mayor efectividad en su proceso de selección y una posible ventaja competitiva.

Por otro parte, los mismos autores en su estudio señalan que existe poca investigación sobre los factores que influyen en la atracción inicial de los postulantes hacia una empresa y lo que influye en la decisión que ellos toman por asistir o no a una entrevista de trabajo. Barber y Roehling, 1993; Gatewood, Gowan y Lautenschlager, 1993; Rynes & Barber, 1990, (citado por Turban y Greening, 1996). No obstante, las investigaciones sugieren que la atracción inicial de los postulantes hacia una empresa se basa en las percepciones sobre la imagen de la empresa y se cree que está influenciada por la RSC de esta. Fombrun & Shanley (1990); Rynes & Barber (1990), citado por (Turban y Greening, 1997). Por ejemplo, algunas empresas como IBM, General Electric, Microsoft entre otras, han enviado folletos de sus programas filantrópicos y ambientales a los potenciales postulantes. Esto indica que algunas empresas están utilizando la responsabilidad social como una herramienta de reclutamiento. Se espera que las empresas que realicen acciones socialmente responsables tengan un prestigio más positivo y sean percibidas como empleadores más atractivos por los potenciales postulantes, proporcionando así a las empresas una ventaja competitiva sobre sus rivales (Poe y Courter, 1995).

Turban & Greening (1997) encontraron que los mercados financieros reaccionaron de manera positiva con las empresas que cuentan con políticas contra la discriminación y de manera negativa con empresas que no cuentan con estas políticas, además indicaron que las empresas que cuentan con estas prácticas atraen mejores candidatos que otras empresas. En resumen, los investigadores sugieren que el desempeño social corporativo proporciona una ventaja competitiva a las empresas a la hora de atraer un grupo más amplio de candidatos.

Para Lievens & Highhouse (2003) el atractivo de una empresa también influye fuertemente en la ubicación de la empresa, siendo este uno de los criterios más valorados, principalmente en graduados y profesionales más jóvenes. Turban et al. (1993) asocian esta característica con la ciudad en la que se encuentra, la popularidad, su accesibilidad, entre otros.

En ese mismo sentido, en un estudio de Kay y Ritcher (2010) se descubrió que uno de los principales problemas de reclutamiento de las empresas de tamaño medio, es que estas se encuentran en regiones menos atractivas.

Por otro lado, también existe influencia de la popularidad de la empresa en el atractivo organizacional. En este punto entran a tallar varios aspectos, como la imagen, prestigio, estatus, exposición y notoriedad que haya obtenido la empresa a lo largo de los años que lleva en el mercado. Williamson, Cable & Aldrich (2002) indican que la popularidad de la empresa está determinada por la información disponible sobre la compañía en medios de comunicación e internet. Para Cable y Turban (2001) las empresas populares son vistas con mayor confianza por sus posibles postulantes ya que se piensa que son más influyentes en el mercado debido al éxito que estas tienen y a la alta calidad de sus productos. Por ello, como indican Williamson et al. (2002) el atractivo organizacional y el éxito en el reclutamiento son altamente dependientes del grado de popularidad de la empresa entre los empleados potenciales.

Esta variable también se ve influenciada por el tamaño de la compañía. Cuando se busca un nuevo empleador, la idea de qué tan grande sea una compañía tiene mucho peso, según se afirma en un estudio realizado por Baber et al. (como se citó en Sommer, Heidenreich & Handrich, 2017) la mayoría de la gente busca compañías grandes, dado que se ha mostrado que estas generalmente ofrecen mejores salarios, mayor seguridad, y mayor posibilidad de desarrollo.

Según una encuesta realizada por Cherenson Group (2002) se encontró que los factores más importantes que afectan el atractivo de una organización, como un lugar para trabajar, son la forma en que se trata a los empleados, que son el corazón de la gestión sostenible de recursos humanos, y la calidad de sus productos y servicios.

Por otro lado, la teoría de identidad social sugiere que las personas se clasifican sobre la base de diversos factores sociales, como la organización para la que trabajan,

y que la pertenencia a estas categorías sociales influye en el autoconcepto del individuo. (Asforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Según Ehrhart & Ziegert (2005) la cultura representa un rol importante en el atractivo del empleador, lo que se ha demostrado en diversos estudios en los que se muestra que los posibles empleados prefieren las empresas con cultura creativa y de innovación.

Asimismo, cuanto mayor sea el ajuste entre los valores y características de una persona, y los valores y características de una organización, mayor será el atractivo que el candidato valore en una organización (Andreassen y Lanseng, 2010), esto dado a que las personas juzgan el significado del trabajo en relación a sus propios estándares. Por ejemplo, si un colaborador se considera un individuo innovador, lo más probable es que considere atractiva a una empresa que le ayude a darse cuenta y desarrollar su lado innovador.

El atractivo del empleador se define como la motivación y el entusiasmo de la población económicamente activa para buscar ofertas de trabajo y conseguir un empleo en una organización específica (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Berthon et al. (2005) propusieron un modelo muy robusto y empíricamente comprobado para identificar y operacionalizar las dimensiones del atractivo del empleador. Según ellos, el atractivo del empleador se compone de valor del interés, valor social, valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicación.

En primer lugar, el valor del interés examina el grado de atracción de un buscador de trabajo a un empleador que proporciona un entorno de trabajo motivador y que hace uso de la creatividad e innovación de los empleados para producir productos novedosos y de alta calidad y/o servicios (Berthon et al., 2005).

En segundo lugar, el valor social representa la atracción del individuo hacia las organizaciones que brindan un ambiente de trabajo agradable, buenas relaciones de trabajo y espíritu de trabajo en equipo (Berthon et al., 2005).

Berthon et al. (2005) también comenta el tercer componente, el valor económico como el nivel de atracción a un empleador que ofrece un paquete competitivo de recompensas totales, que incluye compensación, beneficios, seguridad laboral y oportunidades de promoción.

En cuarto lugar, el valor de desarrollo refleja la atracción del buscador de trabajo a un empleador que demuestra reconocimiento junto con los programas de desarrollo

profesional y que este se convierta en un trampolín hacia empleos futuros (Berthon et al., 2005).

En quinto lugar, el valor de aplicación se define como lo atractivo que es un empleador, que le proporciona a sus empleados la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos en una transferencia de conocimientos (Berthon et al., 2005).

Schlechter, Hung & Bussin (2014) mencionan que las organizaciones buscan atraer el mejor talento y lo suelen hacer a través de paquetes de recompensas atractiva.

Chapman et al. (2005) (citado por Cohen, De Souza Costa Neves, Mattos y Cordeiro, 2016) refieren que existen factores críticos que forman parte del atractivo como por ejemplo las características de los reclutadores, las reacciones al proceso de selección y las ofertas de trabajo disponibles, pero enfatizan la importancia del trabajo percibido y las características de la organización. El contexto y la imagen de las organizaciones aparecen como lo más relevante en la literatura sobre atracción de nuevos empleados.

Somaya et al. (2008) (citado por Cohen, De Souza Costa Neves, Mattos y Cordeiro, 2016) mencionan que el atractivo organizacional ayuda a atraer candidatos más calificados, permitiendo una mejor selección al momento de la contratación. También mencionan que la atracción se vuelve crítica cuando existen desafíos y restricciones para la atracción de profesionales altamente calificados que garantice la continuidad de la productividad de las organizaciones, un ejemplo de ello ocurre cuando factores como las tendencias económicas, demográficas y políticas limitan el mercado laboral y no existe talento con determinadas especializaciones.

Por otro lado, diversos autores, señalan que el atractivo de una empresa está marcado por diferentes factores. Según Sommer et al. (2017) estos factores influyen principalmente en el atractivo organizacional. Entre ellos destaca el portafolio de productos de una empresa el cual influye significativamente en el interés del postulante para querer ser parte de ella. También, si los posibles empleados han tenido experiencias previas positivas con determinada compañía la considerarán como buena empleadora, pero si por el contrario las experiencias fueron negativas, se reduce el interés por trabajar allí.

Asimismo, Cohen, De Souza Costa Neves, Mattos, y Cordeiro (2016) afirman que los investigadores de marketing también se encuentran interesados en estudiar el atractivo de una empresa y aplican los conceptos de publicidad y gestión de la marca.

Estos conceptos indican que los empleados también son potenciales clientes de las organizaciones. En este campo el concepto de atractivo se define como el beneficio esperado por un potencial empleado al trabajar en una compañía específica. Del mismo modo, según lo señalado por los mismos autores, las imágenes iniciales de un individuo con respecto a los atributos de una empresa (innovadoras, empresa competente, etc) impactan en la percepción del atractivo de una organización, como también los aspectos instrumentales asociados a las prácticas de recursos humanos tales como el salario, horario flexible y seguridad laboral. Una empresa que construye su prestigio en torno a atributos con una relevancia simbólica para el individuo y su grupo de referencia ejerce un mayor atractivo para los postulantes.

Highhouse, Lievens & Sinar (2003) descubrieron que existen 3 componentes que evalúan el atractivo organizacional: la atracción general, la intención de búsqueda y el prestigio de la organización. Estas son descritas en los párrafos siguientes:

#### ***3.4.1. Atracción general***

La atracción general se evalúa mediante actitudes preliminares del candidato sobre la empresa como un lugar potencial para el empleo. El atractivo de una empresa se ve reflejado en los pensamientos y actitud positiva de los postulantes hacia esta.

Highhouse et al. (2003) en su proyecto de investigación construyeron un instrumento que permite medir el Atractivo organizacional, dentro del cual se encuentra la variable atractivo general representado por 5 ítems que evalúan la actitud de los postulantes hacia ofertas de trabajo en empresas que cuentan con prácticas de RSC y el nivel de atracción que esta ejerce sobre ellos.

#### ***3.4.2. Intención de búsqueda***

De acuerdo con Highhouse et al. (2003) la teoría de la acción razonada sugiere que lo que determina el comportamiento son las intenciones y por esta razón los autores en su investigación consideran la variable “Intención de Búsqueda” como un factor que ayudará a predecir el atractivo organizacional. Regresando a la teoría de la acción razonada, está también revela que la evaluación de las intenciones predicen de manera más eficaz el comportamiento en contraste con la valoración de tan solo las actitudes.

Las investigaciones sobre intenciones de búsqueda revelan que estas se refieren a pensamientos sobre una compañía como tal, las intenciones van más allá de la pasividad de sentirse atraído por una empresa para dar un paso más allá como puede ser la búsqueda activa de un trabajo. Según los autores, las intenciones de búsqueda son comportamientos más activos que las actitudes reflejadas en el atractivo.

Highhouse et al. (2003) indican que las intenciones probablemente se limitarán a un subconjunto más pequeño de posibles empleadores. Las intenciones hacia una empresa no requieren ningún referente social a diferencia del atractivo organizacional. En el instrumento desarrollado por los autores, la "Intención de Búsqueda" se midió a través de la disposición de las personas de informar sus datos personales para una comunicación a futuro.

### ***3.4.3. Prestigio de la organización.***

El prestigio de la empresa se ve reflejado a través de la imagen en la sociedad como por ejemplo a través de su prestigio, estatus e influencia social.

Fombrun & Shanley (1990) hace una distinción entre la imagen de una empresa y su prestigio. Mientras que la imagen de la empresa se relaciona con la "capacidad de una empresa para gestionar directamente las impresiones", Fombrun & Shanley (1990) afirma que "las reputaciones son más difíciles de manipular y están ancladas en las características principales de la empresa. Para construir un prestigio duradero y resistente, una empresa debe establecer relaciones sólidas no solo con los clientes sino también con otros grupos de interés como los empleados, inversionistas, comunidades, agencias gubernamentales, agencias de calificación financiera, agencias conscientes de las empresas y agencias de consumidores que evalúan la calidad del producto. El prestigio de una empresa afecta el orgullo de las personas que trabajan allí. Siguiendo esta lógica, el prestigio de una empresa afectará las decisiones de los solicitantes de empleo para buscar oportunidades de empleo. Parte del prestigio y la imagen de una empresa está influenciada por el conocimiento de las acciones de la empresa en relación con el desarrollo de los problemas sociales y políticos y sus partes interesadas asociadas.

#### ***3.4.4. Evaluación y medición del atractivo organizacional***

Highhouse et al. (2003) en su proyecto de investigación “Measuring attraction to organizations”, construyeron un instrumento que mide el constructo Atractivo Organizacional. Ellos determinaron que son tres las dimensiones que componen el Atractivo Organizacional: Atractivo, Intención de Búsqueda y Prestigio de la Organización.

En este mismo orden, los autores abordan el constructo distinguiendo empíricamente los elementos que evalúan el atractivo, el prestigio, y las intenciones, modelando sus efectos en la búsqueda de una organización.

Para la construcción del instrumento, los autores encuestaron a 305 alumnos de Pregrado, se basaron en las teorías de reclutamiento para crear las ofertas laborales usando a cinco de las empresas más reconocidas del medio y se les pidió a los alumnos que respondieran a una serie de preguntas las cuales fueron usadas en investigaciones pasadas. Luego de analizar los ítems se llegó a la conclusión de que la atracción se puede distinguir de forma confiable y que su relación con el comportamiento de búsqueda de una organización corresponde a la teoría de la acción razonada de Fishbein & Ajzen (1975).

Los autores señalan que pese a existir una medición más directa del atractivo las cuales serían la postulación real y la aceptación definitiva de una oferta de empleo, no se ha podido utilizar para fines de investigación ya que no sería ético. Por esta razón, al manipular una variable, es mejor utilizar una oferta de empleo ficticia. Incluso la medición de la correlación con otras variables incluyó medidas indirectas de la variable Atracción.

En adición, los autores indican que algunos estudios han tratado la atracción a las organizaciones como multidimensional, otros estudios como una construcción global es decir unidimensional. Desde una perspectiva de medición, si los componentes son distintos, deben tratarse como tales y evaluarse utilizando escalas separadas. Si en caso los componentes fueran iguales entonces se usa una sola escala para evaluar la atracción organizacional. Otro propósito según describen los autores ha sido modelar la relación de la medición de atracción organizacional con la predicción de comportamiento de búsqueda de empleo en una organización.

De acuerdo con Highhouse et al. (2003) el marco teórico que guió su investigación fue el de la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975).

Esta teoría asume que el comportamiento humano es la culminación de una secuencia racional de cogniciones, sugiere que lo que determina el comportamiento es la intención de la persona de participar y esa intención es una función de la actitud hacia el comportamiento y las normas subjetivas. En conclusión, los autores afirman que las actitudes influyen en el comportamiento en la medida en que influyen en las intenciones de participar en ese comportamiento.

### **3.5. Relación entre Responsabilidad Social Corporativa y el Atractivo Organizacional**

Barber y Roehling (1993); Rynes y Barber (1990), citados por Turban y Greening (1997) afirman que aunque las teorías de reclutamiento sugieren que los atributos organizacionales y el desempeño social corporativo influyen en la atracción inicial de los postulantes hacia las empresas, existen pocas investigaciones que han estudiado tales efectos. Sin embargo, sí existen evidencias empíricas que sugieren que los atributos de las empresas sí influyen en el atractivo de una organización como empleador.

En base a esta teoría se propone:

**Hipótesis 1: Existe diferencia significativa entre la atracción general de una organización con inclusión y de una organización sin inclusión.**

Los mismo autores relatan que las intenciones de postular a una empresa están determinadas por su imagen. De tal modo, se plantea:

**Hipótesis 2: Existe diferencia significativa entre la Intención de Búsqueda a una organización con inclusión y una organización sin inclusión.**

Del mismo modo, señalan que las empresas que participan de actividades sociales son vistas como más atractivas en comparación con las que no realizan ninguna actividad. Lo mismo sucede con las empresas que fomentan el cuidado del medio ambiente.

Aunque se ha investigado poco sobre el tema, algunos estudios sugieren que el desempeño social corporativo, puede influir en la atracción inicial de los solicitantes a las empresas. Por ejemplo, Gatewood et al. (como se cita en Turban & Greening, 1997) encontraron que el interés de los posibles postulantes de buscar empleo en una empresa estaba relacionado con sus percepciones de la imagen de la misma, y de sus acciones socialmente responsables.

Chatman (1989) y Rynes & Barber (1990) investigaron cómo la imagen de las organizaciones afecta a potenciales candidatos. Se sugirió que los posibles postulantes se podrían sentir atraídos a una determinada empresa por la percepción que estos tienen de la imagen corporativa. Otra investigación examinó que los símbolos y valores de una empresa atraían a postulantes con valores similares a los de las empresas (Chatman, 1989; Turban & Keon, 1993).

Bauer & Aiman-Smith (1996) señalaron que la imagen de una organización puede estar compuesta por buenas prácticas de ciudadanía, prácticas de crecimiento profesional, énfasis en la diversidad, actividades pro ambientales y patrocinio de actividades culturales. Todos estos componentes influyen en las intenciones de búsqueda de empleo. Por esta razón, las organizaciones han venido comunicando alguna de sus prácticas de gobierno corporativo a través de sus páginas web.

En una revisión rápida de las 5 empresas top según Fortune, se pudo observar que empresas como Coca Cola, Du pont o Lucent, tienen en su página web declaraciones de sus políticas medioambientales linkadas con información y reportes de gestión ambiental, además ninguna de estas empresas tiene mensajes de sus estructuras salariales o políticas internas de gestión de personas. Claramente se enfocan en comunicar prácticas sociales con la finalidad de mantener la imagen organizacional la cual podría ser atractiva para las personas.

En base a estos estudios, se plantea lo siguiente:

**Hipótesis 3 Existe diferencia significativa entre el prestigio de una organización con inclusión y una organización sin inclusión.**

Gasorek (2000) señaló que la inclusión aborda el grado en que: a) los empleados son valorados y sus ideas se toman en cuenta y se usan, b) las personas se asocian con éxito dentro de todos los departamentos, c) los empleados se sienten atraídos por la organización, d) las personas se sienten interconectadas con la organización y sus objetivos y e) la organización fomenta continuamente la flexibilidad, la elección, y atiende a la diversidad.

Rynes & Cable (2003) revelaron que los postulantes están ansiosos por elegir una organización correcta. Del mismo modo, las investigaciones previas que realizaron han demostrado que las prácticas y políticas de RSC, imagen y prestigio corporativo son factores que los postulantes toman en cuenta al momento de tomar la decisión de postular o de aceptar una oferta de empleo. Esto sugiere que la percepción de atractivo

organizacional se relaciona con las prácticas de empleabilidad que tiene una compañía.

El éxito de la RSC en una empresa parece depender de la capacidad de integrar objetivos sociales y ambientales a las operaciones de la organización (Weybrecht, 2010; como se cita en Cohen et al., 2016). Por tanto, los equipos de recursos humanos que promueven dentro de los valores de su organización la responsabilidad social, no solo deben realizar actividades o proyectos sociales en este ámbito, sino que deben educar y concientizar a sus colaboradores a crear ambientes socialmente responsables. Según Turban & Greening (1997) la importancia de este trabajo, radica en la creciente relación que parece existir entre la responsabilidad social y el atractivo que las empresas adquieren al serlo, ya que con la actual escasez de mano de obra especializada y la mayor escasez que se proyecta en el futuro, atraer a más candidatos y que estos sean de alta calidad es cada vez más importante para el éxito de la organización.

En base esta teoría se propone:

**Hipótesis 4: Existe una influencia de la inclusión laboral sobre el atractivo organizacional.**

Recientemente la atención ha migrado a entender como la imagen de una compañía socialmente responsable puede asociarse con ciertas ventajas competitivas. Por ejemplo, se ha investigado las relaciones entre el desempeño social corporativo y el éxito financiero corporativo (Waddock & Graves, 1994) y las relaciones entre el desempeño social corporativo y las decisiones de ciertos consumidores (Romm, 1994), así como estudios que sugieren que las empresas que adoptan acciones socialmente responsables pueden desarrollar imágenes más positivas, que producen una ventaja competitiva al atraer una mayor cantidad y calidad de recursos humanos (Fombrun y Shanley, 1990).

Asimismo, Cohen, De Souza Costa Neves, Mattos y Cordeiro (2016) en su investigación “Responsabilidad socioambiental corporativa como un factor que atrae y retiene a los jóvenes profesionales”, refieren que el principal objetivo de su proyecto de investigación fue determinar si existe influencia de la variable responsabilidad socioambiental sobre la atracción y la retención de profesionales jóvenes teniendo en cuenta diferentes factores contextuales que son parte de las condiciones de trabajo. Los resultados de su estudio revelan que la RSC sí desempeña un papel importante en

la atracción de los jóvenes incluso cuando estas prácticas no formasen parte del plan de atracción de las empresas. Este estudio se llevó a cabo con estudiantes universitarios quienes participaron del experimento. Los hallazgos encontrados indican que los estudiantes prefieren a las empresas con prácticas de responsabilidad social en lugar de las empresas que solo tienen prácticas de recursos humanos promedio.

La información negativa sobre la responsabilidad social de una empresa causa efectos adversos en la atracción de talento incluso si las políticas de recursos humanos son mejores que el promedio del mercado. Por otro lado, los resultados también indican que la promoción de acciones socioambientales no es suficiente para que una empresa pueda atraer a los jóvenes profesionales.

Fouad (2017) investigó la relación entre RSC y la atracción del talento en Egipto. En esta investigación mencionan que la RSC puede generar ventajas competitivas para las organizaciones y que el atractivo como empleador es una de estas ventajas. Los hallazgos encontrados indicaron que hay una fuerte relación positiva entre organizaciones socialmente responsables y su atractivo como empleadores. Además, dentro de las dimensiones de responsabilidad social, la responsabilidad económica tiene mayor efecto sobre el atractivo del empleador, seguido de la responsabilidad legal.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo de Investigación**

El presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa, puesto que se sigue un proceso predecible y estructurado, además se pretende generalizar los resultados encontrados a través de métodos estadísticos, a un grupo mayor, así como la posibilidad de replicarse en el futuro. Así mismo, se pretende confirmar y predecir el fenómeno investigado, buscando encontrar relaciones de causa entre las variables de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **4.2. Diseño de Investigación**

La presente investigación tiene un diseño experimental, ya que se genera una situación en la que manipula intencionalmente una variable independiente para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre la variable dependiente; es decir se pretende medir el efecto de una causa que se manipula.

Según Hernández et al. (2014) para poder definir una investigación como experimento, ha de cumplir 3 requisitos.

a) Manipulación intencional de al menos una variable independiente. En la presente investigación el nivel de manipulación de la variable independiente es de presencia – ausencia, lo que implica que un grupo se expone a la presencia de la variable independiente, grupo experimental y el otro no, grupo control.

b) Medir el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente, debiendo ser la medición, adecuada, válida y confiable. Para ello, solo debe medirse la variable dependiente, en los dos grupos con iguales características.

c) Requisito de control, o validez interna del experimento, es decir que si se observa que la variable independiente genera variaciones en la dependiente, la variación de estas últimas se debe a la manipulación de la variable independiente y no a otra causa; y si por el contrario se observa que la variable independiente no tiene ningún efecto sobre la dependiente, se pueda estar seguro de ello. (Hernández et al, 2014). Para ello, es necesario “purificar” la relación de las variables frente a otras posibles fuentes que puedan afectar a la variable dependiente y que “contaminen” el experimento. Es importante lograr la equivalencia de los grupos en todas las características de estos, excepto en la manipulación de las variables independientes.

Para lograr esta equivalencia la asignación de los participantes de los grupos debe ser aleatoria, ya que esto asegura probabilísticamente que los grupos sean equivalentes entre sí (Knapp (2008) como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Así mismo, todos los estudios experimentales son representados por una simbología común que resume sus principales características. La presente investigación está representada por los siguientes símbolos.

RG <sub>1</sub>	X	0
RG <sub>2</sub>	---	0

R: Significa que la asignación de los participantes a cada uno de los grupos ha sido aleatoria.

G: Refiere los grupos de sujetos que participarán en el experimento.

X: Estímulo o condición experimental, suele ser la variable independiente.

0: Medición de la Variable dependiente.

Es importante señalar que los símbolos están alineados verticalmente, lo que significa que tienen lugar en el mismo momento.

Finalmente, la presente investigación es un experimento puro, para lo cual cumplió con los dos requisitos necesarios para ser catalogado como tal:

a) Grupos de comparación: Diseño de experimento con posprueba únicamente, manipulando la variable independiente y sometiendo a un grupo de control a la misma medición pero sin manipulación de la variable. La única diferencia entre los dos grupos, sólo ha de ser la presencia – ausencia de la variable independiente. Estos grupos fueron asignados al azar. Antes de aplicar la prueba se asigna un grupo al azar a cada uno de los participantes.

b) Equivalencia de los grupos: Esta debe mantenerse a lo largo de todo el experimento, para lo cual, el experimentador debe asegurarse que no ocurra algo que solo afecte a un grupo. Se asegura la equivalencia de los grupos, asignando aleatoriamente las pruebas a un grupo de personas.

### **4.3. Población y Muestra**

La población está compuesta por egresados universitarios que están realizando estudios de posgrado en el Perú.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) solo 49,317 egresados en el Perú, lo que representa el 25.1%, han realizado o están

realizando estudios de Posgrado. Se sabe además que de los egresados en el Perú, el 84.3% ha obtenido el grado de Bachiller, y solo el 43.9% cuenta con el título profesional que los acredita para desempeñarse en su rol profesional ante cualquier entidad.

Se escogió esta población, para asegurar que los participantes hayan tenido alguna experiencia laboral previa y puedan evaluar de una mejor manera, el atractivo organizacional de una empresa.

Al calcular la muestra, por las características de la presente investigación y el tipo de la población, se optó por un muestreo probabilístico por clusters, el cual considera que las personas se encuentran ubicadas en determinados lugares físicos, en este caso las aulas de universidades, donde serán más accesibles para la aplicación de la encuesta.

La muestra está compuesta por 400 egresados que están realizando estudios de posgrado, quienes serán encuestados en sus aulas de clases.

#### **4.4. Procedimiento**

El experimento consistirá en acudir a aulas de posgrado en horarios de clase, elegidas aleatoriamente en distintas universidades y tras solicitar permiso a los docentes para la aplicación de la encuesta, asignar un número aleatorio a cada uno de los participantes presentes en dicho momento. A la primera mitad se le entrega la encuesta tipo “A” y a la segunda mitad de ellos, la encuesta tipo “B”. La encuesta tipo “A” consiste en una oferta laboral a una empresa con determinadas características, siendo una de ellas, la inclusión laboral de personas discapacitadas, LGTB, adultos mayores y refugiados. La encuesta tipo “B” es exactamente igual a la primera, pero sin mencionar en la oferta la inclusión laboral como una de las características de la empresa. Las personas que completaron la encuesta tipo “A” forman el grupo experimental y las que respondieron la encuesta tipo “B” el grupo de control. Ambos grupos luego de leer la oferta laboral, deben responder una encuesta de 15 ítems analizando el atractivo organizacional de la empresa que ha lanzado la oferta.

La participación será voluntaria y los estudiantes no recibirán dinero por participar de ella. Cabe indicar que en la ejecución del presente experimento con fines académicos, que intenta medir la atracción generada por una empresa, lo ideal sería la

oferta de una solicitud real de empleo, teniendo así la opción de la elección de un lugar para trabajar, y la calificación objetiva del atractivo de una empresa en particular; sin embargo, restringir esta investigación a un experimento de campo, solo limitaría la gama de preguntas que pudieran abordarse. Por ello, la mayoría de investigaciones experimentales sobre reclutamiento han utilizado medidas de atracción hipotéticas (Highhouse, Stierwalt, Bachiochi & Elder (1999) como se citó en Highhouse et al. (2003)).

#### **4.5. Instrumento**

El instrumento utilizado, “Medición de la atracción a las Organizaciones” de Highhouse et al. (2003) es un cuestionario de 15 preguntas que miden el atractivo organizacional en una escala de Likert de 4 opciones, Fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y fuertemente de acuerdo. Se decidió eliminar la categoría intermedia o neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) para comprometer a los sujetos o forzarlos a pronunciarse de manera favorable o desfavorable (Hernández, et al., 2014). En diversas investigaciones se ha puesto en evidencia que la selección de la opción intermedia tiene una frecuencia elevada, pudiendo llegar a ser entre el 20% y el 50% (Johns, 2005), o incluso 88.65% en estudios más recientes (Baka y Figgou, 2012) de encuestas de temas políticos. Ante estos sesgos algunos investigadores recomiendan usar escalas pares, argumentando que se reduce el sesgo de tendencia central (Matas, 2018).

El instrumento mide los 3 componentes que operacionalizan el atractivo Organizacional: atractivo, intención de postular y prestigio. (Schwoerer & Rosen, 1989 y Williams & Bauer, 1994).

La construcción del presente instrumento se ha basado en estudios anteriores de mediciones del atractivo Organizacional. La primera investigación sobre la elección de organizaciones fue realizada por Vroom (1996), quien utilizó un solo ítem para conocer qué tan atractiva era cada organización hipotética para el potencial buscador de trabajo. Varios años más tarde, Singh (1973) evaluó a través también de un solo ítem, la probabilidad de aceptar un trabajo en una empresa. Algunos años más tarde, y siendo la primera vez que se evaluaba el atractivo organizacional utilizando más de un elemento Fisher, Ilgen y Hoyer (1979) presentan a los participantes 4 ítems: (a) “Estoy muy interesado en continuar mi solicitud con esta compañía si me ofrecieran trabajo”,

(b) “Estaría dispuesto a aceptar un trabajo en esta compañía si me ofrecen uno”, (c) “Realmente me gustaría trabajar para esta compañía” y (d) “Siento que conozco lo suficiente acerca de esta compañía para ya no estar interesado en ella”. Esta medición es realmente interesante porque plantea la combinación de la evaluación de dos dimensiones: el atractivo general de la empresa (ítems 3 y 4) y la intención de postular a la empresa (ítems 1 y 2). Para este modelo que combina dos dimensiones como componentes del atractivo organizacional, se han usado estimaciones de consistencia interna como apoyo para esta práctica.

Además de estas investigaciones, otros estudios han usado elementos que evalúan percepciones del prestigio de una empresa (Turban & Greening, 1997; Highhouse, Beadle, Gallo y Miller, 1998), midiendo el grado en el que las organizaciones son bien consideradas con ítems como por ejemplo: “Esta compañía tienen una reputación de ser un excelente empleador” o “encontraría a esta empresa como un lugar prestigioso para trabajar”.

Por lo mencionado, y tomándolo como referencia para la elaboración del instrumento en mención Highhouse et al. (2003) proponen operacionalizar la medición de su variable a través de 3 dimensiones: Atractivo, intención de postular y prestigio de la empresa. Para ellos, el atractivo de la empresa se ve reflejado en los pensamientos afectivos y actitud sobre las compañías particulares como posibles lugares para trabajar. Es un pensamiento pasivo, pues no implica que se tomará alguna acción real hacia la empresa. Según Barber (1998) podrían sentirse atraídos por varias compañías a la vez.

En cuanto a las intenciones de búsqueda, los autores consideran que estos pensamientos específicamente implican acciones adicionales, por lo que las intenciones de postular van más allá de la pasividad del atractivo generado por una empresa, lo que involucra la búsqueda activa de un trabajo. Por ello, las intenciones probablemente sean más limitadas a un pequeño grupo de posibles empleadores.

Finalmente, los ítems de prestigio, parecen relacionarse con los pensamientos de fama y renombre en la mente de quienes la escuchan. Este prestigio genera un consenso social sobre el grado en que ciertas características de las empresas son consideradas como positivas o negativas (Highhouse et al. 2003).

Se examinó la consistencia interna de las tres escalas utilizando el alfa de Cronbach. Las puntuaciones de la dimensión de “Atractivo” mostraron un alfa de

Cronbach de .88; las puntuaciones de la dimensión “Intención de postular” tuvieron un alfa de Cronbach de .82 y las puntuaciones de la dimensión Prestigio un alfa de Cronbach de .83.

Se detallan las dos ofertas laborales, siendo la oferta A la que incorpora prácticas de inclusión laboral, frente a la oferta B que no las incluye. (ANEXO 1)

#### 4.6. Proceso

Luego de haber recogido los datos, estos fueron ingresados a una base en Excel y posteriormente exportados al programa de análisis estadístico SPSS con el fin de proceder con el análisis y aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

#### 4.7. Validación del instrumento

Se realizó el análisis factorial, para la validación de los ítems que conforman las 3 dimensiones planteadas por el autor: Atractivo, Intención de Postular y Prestigio.

*Tabla 4.7.1. Análisis factorial del grupo experimental expuesto a la variable inclusión*

Pregunta	Matriz de componente rotado		
	1	2	3
@12	0.730		
@13	0.843		
@14	0.799		
@15	0.694		
@7		0.712	
@8		0.771	
@9		0.756	
@1			0.870
@3			0.763

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

*Tabla 4.7.2. Estadística de fiabilidad del grupo experimental expuesto a la variable inclusión*

Atractivo	Alfa de Cronbach 0.725	N de elementos 2
Intención	Alfa de Cronbach 0.739	N de elementos 3
Prestigio	Alfa de Cronbach 0.829	N de elementos 4

Las Tablas 1.1 y 1.2 corresponden al análisis factorial de los ítems del cuestionario de Atractivo Organizacional aplicado a los sujetos expuestos a la variable independiente “Inclusión”. La intención de dicho análisis fue determinar si la variable “Atractivo Organizacional” estaba compuesta por las 3 dimensiones propuestas por el autor. Los resultados obtenidos en este análisis redujeron la dimensión “Atractivo” a los ítems 1 y 3 con un Alfa de Cronbach de 0.725. Así mismo, redujeron la dimensión “Intención de Búsqueda” a los ítems 7, 8 y 9 con un Alfa de Cronbach de 0.739 y finalmente redujeron la dimensión “Prestigio” a 4 ítems, a saber: 12, 13, 14 y 15, con un Alfa de Cronbach de 0.829.

En resumen, los ítems válidos que serán considerados para la presente investigación se han reducido a 9 teniendo las 3 dimensiones un nivel de consistencia interna adecuado (Nunnally, 1970).

*Tabla 4.7.3. Análisis Factorial del grupo control no expuesto a la variable inclusión*

Pregunta	Matriz de componente rotado		
	1	2	3
@11	0.870		
@12	0.879		
@13	0.863		
@14	0.791		
@15	0.857		
@6		0.867	
@8		0.901	
@3			0.828
@5			0.768

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

*Tabla 4.7.4. Estadística de fiabilidad grupo control no expuesto a la variable inclusión*

Atractivo	Alfa de Cronbach	N de elementos
	0.814	2
Intención	Alfa de Cronbach	N de elementos
	0.806	2
Prestigio	Alfa de Cronbach	N de elementos
	0.941	5

Los resultados observados en las Tablas 2.1 y 2.2 corresponden al análisis de los ítems del cuestionario aplicado al grupo control, no expuesto a la manipulación de la variable. Al realizar el análisis factorial se redujeron los ítems correspondientes a la dimensión “Atractivo” a los ítems 3 y 5 con una fiabilidad de la dimensión de un Alfa de Cronbach de 0.814. En cuanto a la dimensión “Intención de Búsqueda” se redujeron los ítems a solo 6 y 8, correspondientes a las afirmaciones “Me gustaría aceptar una oferta de trabajo de esta empresa” y “Si esta compañía me invita a una entrevista de trabajo, yo iría” respectivamente, obteniendo la dimensión una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.806. Finalmente, la dimensión “Prestigio” mantuvo sus 5 ítems, con una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.941.

#### **4.8. Análisis de datos**

Se realizaron los siguientes análisis para aceptar o rechazar la hipótesis.

- Diferencia de Medias (T Student) para contrastar las medias de los dos grupos independientes y las diferencias de las medias tomando en cuenta las variables de control

- Análisis de Varianza (ANOVA). Esta es la técnica central en el análisis de datos experimentales ya que ofrece la posibilidad de reconocer la variabilidad debida al tratamiento y aquella debida al error. Cuando la variabilidad debida al tratamiento, es mayor ampliamente que la variabilidad debida al error, es cuando se concluye que el tratamiento tienen efecto, es decir que las medias son diferentes. Por ello, se realizó este análisis, al ser un experimento con un solo factor, y con un diseño completamente al azar, conocido como DCA (Gutiérrez y De la Vara, 2008).

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

Luego de realizar el Procesamiento y Análisis de datos de cada una de las muestras de sujetos se encontró los siguientes resultados en cada uno de los análisis realizados.

### 5.1. Atractivo Organizacional de una empresa con inclusión y sin inclusión

Para validar la hipótesis 1, si existe diferencia significativa entre la atracción general de una organización con inclusión y de una organización sin inclusión, se realizó la Diferencia de Medias a través de T Student.

Tabla 5.1.1. Prueba de hipótesis T Student

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar
Atractivo	0	5.687	0.018	-9.496	398.000	0.000	-0.488	0.051
	1			-9.496	359.535	0.000	-0.488	0.051
Intención	0	4.667	0.031	-2.679	398.000	0.008	-0.143	0.054
	1			-2.679	397.224	0.008	-0.143	0.054
Prestigio	0	7.293	0.007	-8.564	398.000	0.000	-0.495	0.058
	1			-8.564	344.505	0.000	-0.495	0.058

0= Se asumen varianzas iguales entre grupo control y experimental

1= No se asumen varianzas iguales entre grupo control y experimental

En la tabla 3.1 Prueba de hipótesis T Student realizamos como primer análisis la prueba de igualdad de Varianzas de Levene, esto motivado por el hecho de que la prueba T Student de comparación de medias tiene procedimientos diferentes dependiendo si las varianzas son iguales o diferentes. La prueba de Levene permite comprobar que en las tres dimensiones del Atractivo Organizacional se obtuvo un valor de significancia inferior a 0.05, rechazando en las tres dimensiones la hipótesis nula que indica que las varianzas son iguales, en consecuencia estamos afirmando que las varianzas son diferentes, por lo tanto realizamos la comparación de medias con el procedimiento de varianzas diferentes.

### 5.2. Atractivo

Para la dimensión “Atractivo” la prueba de Levene tiene un valor de significancia de 0.018 el cual al ser menor que 0.05 rechaza la hipótesis nula concluyendo que las varianzas son diferentes; en la prueba t de diferencia de medias el valor de significancia es 0.000 por lo que se rechaza la hipótesis nula estadística que las medias

son iguales. Es decir que las medias de la dimensión “Atractivo” no son iguales entre los que están expuestos a la inclusión y los que no están expuestos concluyendo que la hipótesis experimental 1 de esta investigación, la cual plantea que sí existe diferencia significativa entre el atractivo de una organización con inclusión y de otra sin inclusión es válida.

### **5.3. Intención de Búsqueda**

Al analizar la dimensión “Intención de Búsqueda” vemos que el valor de significancia de la prueba de Levene es igual a 0.031 al ser menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula por lo que se concluye que las varianzas son diferentes. En la prueba T de comparación de medias se obtiene un valor de significancia de 0.008 rechazando también la hipótesis nula estadística que las medias son iguales y concluyendo que existe evidencia estadística significativa para señalar que las medias de la dimensión “Intención de Búsqueda” difieren significativamente entre el grupo control y el grupo experimental, demostrando la hipótesis experimental 2 de esta investigación que plantea que sí existe diferencia significativa entre la intención de postular a una organización con inclusión y a una organización sin inclusión.

### **5.4. Prestigio**

En la dimensión “Prestigio” el valor de significancia de la prueba de Levene es de 0.007, al ser menor que 0.05 rechaza la hipótesis nula que dice que las varianzas son iguales. Al realizar la prueba T Student de comparación de medias el valor de significancia obtenido es de 0.000 que al ser menor que 0.05 rechaza la hipótesis nula estadística de igualdad de medias, comprobando la hipótesis experimental 3 de esta investigación que plantea que sí existe diferencia significativa entre el “Prestigio” de una organización con inclusión y de una organización sin inclusión.

En vista que las hipótesis experimentales 1, 2 y 3 se cumplen y tomando en consideración que el Atractivo organizacional resulta de las tres dimensiones según Highhouse et al. (2003) podemos inferir la hipótesis 4 que plantea que sí existe una influencia de la inclusión laboral sobre el atractivo organizacional.

*Tabla 5.4.1. Descriptiva dimensiones*

Inclusión		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Atractivo	no	200	2.795	0.591	0.042
	si	200	3.283	0.421	0.030
Intención	no	200	2.990	0.547	0.039
	si	200	3.133	0.523	0.037
Prestigio	no	200	2.828	0.682	0.048
	si	200	3.323	0.449	0.032

En la tabla 3.2 podemos observar que en el análisis descriptivo de la muestra en las tres dimensiones la media es mayor donde existe la variable independiente inclusión, siendo la diferencia de medias más grande en la dimensión “Prestigio” con 0.495, seguida de la dimensión “Atractivo” con una diferencia de 0.488 y al final la dimensión “Intención” con una diferencia entre las medias de 0.143

*Tabla 5.4.2. Prueba T Student por Género*

Inclusión	Prueba de Levene de igualdad de varianzas			Prueba T para la igualdad de medias				
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	
Atractivo	0	8.621	0.004	2.500	198.000	0.013	0.208	0.083
	1			2.435	164.302	0.016	0.208	0.085
	0			-	198.000	0.624	-0.038	0.078
No Intención	0	0.189	0.664	0.491	189.759	0.623	-0.038	0.078
	1			-				
	0			0.492				
Prestigio	0	9.828	0.002	1.910	198.000	0.058	0.184	0.096
	1			1.855	160.953	0.065	0.184	0.099
	0			-	197.000	0.308	0.061	0.060
Atractivo	1	1.892	0.171	1.023	197.000	0.307	0.061	0.060
	0			-	197.000	0.857	-0.013	0.075
	0			0.180				
Si Intención	1	1.751	0.187	-	196.999	0.857	-0.013	0.074
	0			0.181				
	0			-	197.000	0.263	-0.072	0.064
Prestigio	0	1.668	0.198	1.123	195.756	0.263	-0.072	0.064
	1			-				
	0			1.122				

0= Se asumen varianzas iguales entre grupo control y experimental

1= No se asumen varianzas iguales entre grupo control y experimental

Al analizar la prueba T Student por género, realizamos la prueba de la Igualdad de Varianza de Levene y observamos que en el grupo no expuesto a la inclusión, la prueba de Levene arroja un resultado es mayor a 0.05 solo en la dimensión

“Intención” por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula, por lo que podemos decir que las varianzas de esta dimensión son iguales entre los hombres y las mujeres en el grupo no expuesto a la inclusión.

En el grupo expuesto a la variable inclusión, los resultados arrojados por la prueba de Levene son mayores a 0.05 en las tres dimensiones por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula en las 3 dimensiones, no existiendo diferencia en las varianzas de las dimensiones “Atractivo”, “Intención” y Prestigio”.

A continuación se realizaron las pruebas de comparación de medias con el procedimiento de varianzas iguales o diferentes concordantes con los resultados de la prueba de Levene.

En el grupo no expuesto a la inclusión el valor de significancia de la prueba T Student es mayor a 0.05 solo en la dimensión “Intención” y “Prestigio” por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula y podemos decir que las medias de estas dos dimensiones son iguales entre los hombres y las mujeres en el grupo no expuesto a la inclusión. Para la dimensión “Atractivo” el valor de significancia es menor a 0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir las medias de la dimensión atractivo difieren entre los hombres y las mujeres.

En el grupo expuesto a la inclusión el valor de significancia de la prueba T Student es mayor a 0.05 en las tres dimensiones por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula y podemos decir que las medias de estas tres dimensiones son iguales entre los hombres y las mujeres en el grupo expuesto a la inclusión.

*Tabla 5.4.3. Descriptiva por Género*

Inclusión		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	
No	Atractivo	M	111	2.887	0.516	0.049
		F	89	2.680	0.658	0.070
	Intención	M	111	2.973	0.551	0.052
		F	89	3.011	0.543	0.058
	Prestigio	M	111	2.910	0.589	0.056
		F	89	2.726	0.774	0.082
Si	Atractivo	M	102	3.314	0.433	0.043
		F	97	3.253	0.409	0.042
	Intención	M	102	3.127	0.539	0.053
		F	97	3.141	0.511	0.052
	Prestigio	M	102	3.289	0.443	0.044
		F	97	3.361	0.456	0.046

En la descriptiva observamos que para la dimensión Atractivo de los que no están expuestos a la inclusión la mayor puntuación la obtienen las mujeres. Cabe señalar que el análisis descriptivo que resalta esta diferencia es únicamente aplicable a la variable atractivo en los no expuestos por ser la única en la que se logró comprobar en la prueba T Student que hay diferencias significativa, para los demás casos las diferencias en las medias muestrales pueden deberse al azar.

*Tabla 5.4.4. Prueba T Student Situación Laboral*

Inclusión		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar
Atractivo	0	2.556	0.111	-0.133	198.000	0.894	-0.025	0.184
	1			-0.222	14.051	0.828	-0.025	0.111
No Intención	0	0.033	0.857	-0.062	198.000	0.950	-0.011	0.170
	1			-0.068	11.458	0.947	-0.011	0.156
Prestigio	0	0.549	0.459	-1.226	198.000	0.222	-0.259	0.211
	1			-1.421	11.680	0.182	-0.259	0.182
Atractivo	0	1.957	0.163	0.630	198.000	0.529	0.069	0.110
	1			0.720	18.773	0.480	0.069	0.096
Si Intención	0	4.155	0.043	-1.097	198.000	0.274	-0.149	0.136
	1			-1.646	22.715	0.114	-0.149	0.091
Prestigio	0	1.666	0.198	-0.052	198.000	0.959	-0.006	0.117
	1			-0.063	19.419	0.950	-0.006	0.097

0= Se asumen varianzas iguales entre grupo control y experimental

1= No se asumen varianzas iguales entre grupo control y experimental

Al analizar la prueba T Student por la Situación Laboral, realizaremos primero la prueba de Levene para verificar si las varianzas son iguales o diferentes. De esta prueba solo para la dimensión “Intención” del grupo expuesto a la variable inclusión presenta un valor de significancia menor a 0.05 por lo tanto las varianzas son diferentes y para todo el resto las varianzas son iguales.

Luego realizamos las pruebas T Student de comparación de medias, observándose que en todos los casos la significancia resulto mayor a 0.05 y por lo tanto concluimos que no hay diferencia en los valores de las dimensiones entre los que trabajan y los que no.

*Tabla 5.4.5. Descriptiva Situación Laboral*

Inclusión	Trabaja	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Atractivo	Sí	189	2.794	0.603	0.044
	No	11	2.818	0.337	0.102
No Intención	Sí	189	2.989	0.551	0.040
	No	11	3.000	0.500	0.151
Prestigio	Sí	189	2.814	0.686	0.050
	No	11	3.073	0.582	0.175
Atractivo	Sí	184	3.288	0.426	0.031
	No	16	3.219	0.364	0.091
Si Intención	Sí	184	3.121	0.536	0.039
	No	16	3.271	0.327	0.082
Prestigio	Sí	184	3.322	0.457	0.034
	No	16	3.328	0.362	0.090

En la tabla descriptiva las diferencias observadas en los promedios muestrales son atribuibles al azar y no representan una diferencia significativa a nivel poblacional tal como lo señala la prueba T Student.

## 5.5. Diferencias encontradas al analizar las variables de control.

*Tabla 5.5.1. ANOVA por Rango de Edad*

Inclusión		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
No	Atractivo	Entre grupos	7.323	3	2.441	7.682	0.000
		Dentro de grupos	62.272	196	0.318		
		Total	69.595	199			
	Intención	Entre grupos	1.140	3	0.380	1.277	0.283
		Dentro de grupos	58.340	196	0.298		
		Total	59.480	199			
	Prestigio	Entre grupos	15.534	3	5.178	13.189	0.000
		Dentro de grupos	76.949	196	0.393		
		Total	92.483	199			
Si	Atractivo	Entre grupos	1.190	3	0.397	2.281	0.081
		Dentro de grupos	34.098	196	0.174		
		Total	35.289	199			
	Intención	Entre grupos	0.916	3	0.305	1.118	0.343
		Dentro de grupos	53.529	196	0.273		
		Total	54.444	199			
	Prestigio	Entre grupos	2.936	3	0.979	5.147	0.002
		Dentro de grupos	37.263	196	0.190		
		Total	40.199	199			

En el ANOVA realizado por rango de edad observamos que existen diferencias estadísticamente significativas para el grupo no expuesto a la variable inclusión en las dimensiones “Atractivo” y “Prestigio” siendo la significancia en estas dos dimensiones menores a 5%, rechazando la hipótesis nula por lo tanto existe diferencia en el promedio de la dimensión “Atractivo” y “Prestigio” entre los diferentes grupos de edades.

En el grupo expuesto a la variable inclusión observamos que solo existe diferencia significativa en una de las tres dimensiones, siendo la dimensión “Prestigio” en la cual se manifiesta la diferencia significativa, rechazando la hipótesis nula por lo tanto podemos decir que existe una diferencia entre el promedio de la dimensión “Prestigio” para los diferentes grupos de edades.

*Tabla 5.5.2. Comparaciones por Rango de Edad*

Inclusión			Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	
No	Atractivo	20 - 30 años	41 - 50 años	,2670*	0.128	0.038
		20 - 30 años	De 51 a más	,6444*	0.206	0.002
			41 - 50 años	41 - 50 años	,3711*	0.110
		31 - 40 años	De 51 a más	,7485*	0.195	0.000
			41 - 50 años	20 - 30 años	-,2670*	0.128
		Prestigio	41 - 50 años	31 - 40 años	-,3711*	0.110
	De 51 a más			20 - 30 años	-,6444*	0.206
	20 - 30 años		31 - 40 años	-,7485*	0.195	0.000
			De 51 a más	41 - 50 años	,44758*	0.142
	31 - 40 años		De 51 a más	,89333*	0.229	0.000
			41 - 50 años	41 - 50 años	,57826*	0.123
	Si	Atractivo	41 - 50 años	31 - 40 años	-,57826*	0.123
De 51 a más				20 - 30 años	-,89333*	0.229
20 - 30 años			31 - 40 años	-1,02401*	0.217	0.000
			De 51 a más	20 - 30 años	-,44758*	0.142
31 - 40 años			31 - 40 años	-,57826*	0.123	0.000
			De 51 a más	20 - 30 años	-,89333*	0.229
Prestigio		20 - 30 años	31 - 40 años	,1516*	0.065	0.021
			31 - 40 años	20 - 30 años	-,1516*	0.065
		20 - 30 años	31 - 40 años	,20968*	0.068	0.002
			31 - 40 años	20 - 30 años	-,20968*	0.068
		41 - 50 años	De 51 a más	-,45743*	0.152	0.003
			De 51 a más	31 - 40 años	-,33667*	0.169
41 - 50 años	31 - 40 años	,45743*	0.152	0.003		
	De 51 a más	41 - 50 años	,33667*	0.169	0.048	

En esta tabla observamos solo las categorías que presentan diferencias significativas que existen al comparar los diferentes rangos de edad para cada dimensión entre los expuestos a la variable inclusión y los que no.

*Tabla 5.5.3. ANOVA por Sector*

Inclusión		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Atractivo	Entre grupos	5.253	6	0.876	2.626 0.018
		Dentro de grupos	64.342	193	0.333	
		Total	69.595	199		
No	Intención	Entre grupos	1.350	6	0.225	0.747 0.613
		Dentro de grupos	58.130	193	0.301	
		Total	59.480	199		
	Prestigio	Entre grupos	9.653	6	1.609	3.748 0.001
		Dentro de grupos	82.831	193	0.429	
		Total	92.483	199		
	Atractivo	Entre grupos	0.313	6	0.052	0.288 0.942
		Dentro de grupos	34.976	193	0.181	
		Total	35.289	199		
Si	Intención	Entre grupos	1.972	6	0.329	1.209 0.303
		Dentro de grupos	52.472	193	0.272	
		Total	54.444	199		
	Prestigio	Entre grupos	1.501	6	0.250	1.248 0.284
		Dentro de grupos	38.697	193	0.201	
		Total	40.199	199		

En el ANOVA por sector observamos que solo existe diferencia significativa dentro del grupo no expuesto a la inclusión para dimensiones “Atractivo” y “Prestigio” por lo tanto en estas dimensiones podemos afirmar que se rechaza la hipótesis nula existiendo una diferencia en los promedios de la dimensión de los diferentes sectores.

*Tabla 5.5.4. Comparaciones por Sector*

Inclusión			Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	
Atractivo	Hidrocarburos	Industrial	-,4832*	0.190	0.012	
		Servicios	-,5069*	0.180	0.005	
		Otros	-,4585*	0.186	0.014	
	Industrial	Hidrocarburos	,4832*	0.190	0.012	
		Retail	,3845*	0.158	0.016	
	Retail	Industrial	-,3845*	0.158	0.016	
		Servicios	-,4083*	0.145	0.006	
		Otros	-,3598*	0.153	0.019	
	Servicios	Hidrocarburos	,5069*	0.180	0.005	
		Retail	,4083*	0.145	0.006	
	Otros	Hidrocarburos	,4585*	0.186	0.014	
		Retail	,3598*	0.153	0.019	
	No	Construcción	Servicios	-,40364*	0.168	0.017
			Industrial	-,53750*	0.215	0.013
Hidrocarburos		Minería	-,55455*	0.229	0.016	
		Servicios	-,64000*	0.204	0.002	
		Otros	-,47368*	0.210	0.026	
Industrial		Hidrocarburos	,53750*	0.215	0.013	
		Retail	,49402*	0.179	0.006	
Minería		Hidrocarburos	,55455*	0.229	0.016	
		Retail	,51107*	0.195	0.010	
Retail		Industrial	-,49402*	0.179	0.006	
		Minería	-,51107*	0.195	0.010	
		Servicios	-,59652*	0.165	0.000	
Si		Prestigio	Otros	-,43021*	0.173	0.014
			Construcción	,40364*	0.168	0.017
	Servicios	Hidrocarburos	,64000*	0.204	0.002	
		Retail	,59652*	0.165	0.000	
		Hidrocarburos	,47368*	0.210	0.026	
	Otros	Retail	,43021*	0.173	0.014	
		Hidrocarburos	,36389*	0.172	0.035	
	Intención	Otros	-,36389*	0.172	0.035	
		Retail	,24375*	0.108	0.025	
		Otros	-,24375*	0.108	0.025	

En este cuadro podemos encontrar solo los que presentan diferencia significativa de cada sector al comparar los sectores.

*Tabla 5.5.5 Anova por Sector (Muestra Total)*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Prestigio	Entre grupos	2.676	6	0.446	1.135	0.341
	Dentro de grupos	154.459	393	0.393		
	Total	157.135	399			
Intención	Entre grupos	0.458	6	0.076	0.260	0.955
	Dentro de grupos	115.521	393	0.294		
	Total	115.979	399			
Atractivo	Entre grupos	2.024	6	0.337	1.047	0.394
	Dentro de grupos	126.625	393	0.322		
	Total	128.649	399			

*Tabla 5.5.6 Prueba de Hipótesis T Student Situación Laboral (Prueba de muestras independientes)*

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar
Prestigio	0	0.80	0.37	1.28	398.00	0.20	0.16	0.12
	1			1.65	33.28	0.11	0.16	0.10
Intención	0	0.82	0.37	0.99	398.00	0.32	0.11	0.11
	1			1.24	32.74	0.22	0.11	0.09
Atractivo	0	1.39	0.24	0.16	398.00	0.87	0.02	0.11
	1			0.22	34.40	0.83	0.02	0.08

0= Se asumen varianzas iguales;

1= No se asumen varianzas iguales

Cuando realizamos el mismo análisis con la muestra completa de los 400 participantes, es decir, del grupo experimental y del grupo de control como un todo, se obtiene que no existen diferencias significativas por las variables de control. Sin embargo, cuando solo se analiza al grupo de control no expuesto a la variable inclusión, las variables de control si generan diferencias significativas y cuando solo se mide al grupo experimental, expuesto a la variable inclusión, las diferencias se deben a la presencia de esta variable y no a las variables de control.

## **CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

El presente capítulo resume los principales hallazgos del estudio, las conclusiones que se derivan de los resultados, las implicancias prácticas que arrojan los resultados así como la teoría encontrada y las recomendaciones para futuras investigaciones.

### **6.1. Discusión**

En este apartado se realiza una síntesis y discusión sobre los resultados obtenidos. En la actualidad, existen más empresas que incluyen en sus actividades prácticas de responsabilidad social. Una de las razones, evidenciadas en base a pruebas empíricas, es la influencia positiva que existe entre la atracción de potenciales empleados a una organización y las prácticas de responsabilidad social de ésta (Alniacik & Nunullah, 2011). En este contexto, se sugiere en este estudio que la inclusión laboral como una práctica de responsabilidad social podría influir sobre el atractivo de una organización.

El primer resultado importante encontrado lo hallamos al realizar la prueba t de diferencia de medias en donde el nivel de significancia es de 0.000, Es decir que las medias de la dimensión “Atractivo” no son iguales entre los que están expuestos a la variable inclusión laboral y los que no estuvieron expuestos. Este resultado responde de forma positiva a la primera pregunta planteada: “¿La atracción se ve influenciada por las prácticas de inclusión laboral en una empresa?”. Del mismo modo, los datos nos conllevan a inferir que los encuestados expuestos a la oferta laboral con inclusión laboral se sintieron más atraídos que los encuestados con ofertas sin inclusión laboral. Dichos resultados se relacionan con lo expuesto por Turban & Greening (1997), quienes partiendo de las proposiciones de la teoría de la identidad social y de la señalización, plantearon en su investigación que el desempeño social corporativo se relaciona positivamente con la reputación y el atractivo de la empresa, los resultados que obtuvieron arrojan que las calificaciones más altas de su encuesta están relacionadas con la reputación y el atractivo de las empresas como empleadores, lo que sugiere que el desempeño social corporativo de una empresa puede proporcionar una ventaja competitiva para atraer a los solicitantes de empleo.

El segundo resultado importante obtenido fue encontrar un valor de significancia de 0.008 para la variable intención de búsqueda, esto implica que existe evidencia estadística significativa para afirmar que existen diferencias entre la

intención de búsqueda de empleo en una organización con inclusión y a una organización sin inclusión. Esto explica que los posibles postulantes realizarán búsquedas proactivas a aquellas empresas con las cuales se sientan más atraídos y además aceptarán ofertas de empleo con mayor facilidad. Estos datos se relacionan con lo propuesto por Bauer & Aiman-Smith (1996) quienes sostienen que la imagen de una organización puede estar compuesta por buenas prácticas de ciudadanía y de crecimiento profesional, énfasis en la diversidad, actividades pro ambientales y auspicio de actividades culturales. Todos estos componentes influyen en las intenciones de búsqueda de empleo.

El tercer resultado más importante encontrado en la investigación revela que el grupo experimental obtuvo 0.495 puntos más que el grupo control en la diferencia de medias de la dimensión prestigio. Esto nos deriva a responder de manera afirmativa la pregunta ¿El prestigio se ve influenciado por las prácticas de inclusión laboral en una empresa? Se asocia a lo descrito por Fombrun & Shanley (1990) quien determina que la reputación de una empresa afectará las decisiones de los solicitantes de empleo para buscar oportunidades de empleo.

Finalmente, acerca de la cuarta interrogante planteada ¿Las variables de control tales como edad, género, situación laboral y sector al cual pertenecen los encuestados genera diferencias significativas en la influencia que ejerce la inclusión laboral sobre el atractivo organizacional? se encontró que solo existen diferencias significativas entre la edad de los postulantes y la dimensión Prestigio, obteniéndose una mayor significancia en los rangos de edad de 20 años a 30 años y de 31 años a 40 años. Estos datos se asemejan a los resultados que obtuvieron Behrend, Baker & Thompson (2009) quienes en su investigación sobre el efecto de los mensajes pro ambientales del proceso de reclutamiento en el papel de la reputación organizacional encontraron que los mensajes afectaron positivamente las intenciones de búsqueda de empleo y que este efecto fue mediado por la reputación de la organización. Los autores indican además que la información sobre desempeño social corporativo influye en la percepción de reputación de las organizaciones. La muestra de este estudio estuvo conformada por estudiantes de segundo año de universidad quienes eran juniors en el mercado laboral y seniors porque ya eran graduados con una edad media de 21 años.

## **6.2. Conclusiones**

El constructo atractivo organizacional y la variable inclusión laboral presentan una relación positiva, por lo tanto existe influencia de la variable inclusión laboral sobre el atractivo organizacional.

Los resultados de la dimensión “Atractivo” presenta diferencias significativas para ambos grupos es decir los que estuvieron expuestos a la variable inclusión y los que no. En conclusión se confirma la influencia de la inclusión laboral en el atractivo.

La evidencia estadística es significativa en la dimensión intención de postular en el grupo de control que no estuvo expuesto a la variable inclusión y el grupo experimental que si estuvo expuesto a la variable inclusión. Por ende, una oferta laboral con información sobre inclusión laboral influiría en las intenciones de búsqueda de empleo de los postulantes.

Se encontró un valor altamente significativo en la dimensión Prestigio de una empresa con inclusión laboral en comparación con una que no tiene inclusión laboral. En consecuencia una empresa con inclusión laboral tiene un mayor Prestigio.

En relación a las edades de la muestra explorada, se encontró diferencias significativas para el grupo que no fue expuesto a la variable inclusión solo en las dimensiones atractivo y Prestigio, lo que explica que si bien los postulante se sienten atraídos a una determinada empresa, esto no sería suficiente al momento de realizar una búsqueda activa o de aceptar una oferta de empleo.

## **6.3. Implicancias prácticas**

La investigación resulta importante para las organizaciones porque les brinda información estadística sobre el efecto de la contratación de personas con discapacidad, personas LGTB, adultos mayores y refugiados en el atractivo organizacional, sobre todo por el impacto en la reputación y el orgullo de los empleados, que como ya ha sido estudiado ayuda a mantener motivados y comprometidos a los empleados.

Este estudio podría servir como referencia para los directivos de las diversas organizaciones en la implementación de acciones que ayuden a fomentar la diversidad en el centro laboral ya que como lo explica el marco teórico, los empleados al percibir un clima diverso se sienten más motivados, incrementan su creatividad, el trabajo en equipo es más eficiente y también desarrollan la empatía y la tolerancia.

La investigación también podría ser tomada como el marco previo que despierte el interés de nuevas investigaciones sobre las prácticas de inclusión laboral y sus efectos en otras áreas de negocio como por ejemplo el área de imagen y comunicación en empresas de diversos rubros.

El estudio podría servir como ejemplo para las áreas de reclutamiento y contratación a la hora de gestionar sus estrategias de marketing que atraen a los mejores candidatos, sobre todo para aquellas posiciones críticas y con alta especialización.

Las áreas de comunicación y recursos humanos, tomando en cuenta la investigación, podrían co diseñar planes de trabajo enfocados en marca empleador, puesto que las prácticas de inclusión laboral son una ventaja competitiva en las percepciones de atractivo organizacional.

Las áreas de responsabilidad social empresarial podrían profundizar sus programas e incluir actividades de inclusión laboral como un valor agregado que ayudaría a mejorar las relaciones de la empresa con sus stakeholders.

#### **6.4. Futuras investigaciones**

Futuros investigadores podrían profundizar en la inclusión de personas LGTB en el ámbito empresarial, ya que existe muy poca investigación sobre este grupo, siendo una de las poblaciones más expuestas a discriminación.

Las investigaciones deberían poner foco en la variable intención de postular, ya que este determina el comportamiento de los postulantes al momento de realizar búsquedas de empleo en determinadas empresas y predice de forma más efectiva si un candidato aceptaría o no una oferta de trabajo en una organización.

Los cargos de dirección en el mercado laboral actual y futuro serán ocupados por personas más jóvenes con un rango de edad entre 30 años a 40 años, por ello se sugiere que las nuevas investigaciones miren las preferencias y motivaciones de esta población con la finalidad de ser más atractivos como organización y conseguir a las mejores personas.

Realizar un análisis más profundo por cada grupo minoritario: Personas discapacitadas, LGTB, Refugiados y Adultos Mayores.

Finalmente, se debería esclarecer la literatura sobre contratación de refugiados, ya que al no estar claro es más difícil para los investigadores profundizar sobre la inclusión laboral de este grupo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguinis, H. & Glavas, A. (2013). Corporate social responsibility (CSR) activities in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29
- Albinger, S. & Freeman, J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business and Psychology*, 28 (3), 243–253
- Alniacik, E., Nurullah, G. (2011). *How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions*. 18(4) 234-245
- Andreassen, T. & Lanseng, E. (2010). Service differentiation: a self-popularity congruency perspective on brand building in the labor market. *Journal of Service Management*, 21, 212–236.
- Andrews, R. & Ashworth, R. (2014). Representation and Inclusion in Public organizations: Evidence from the U.K. Civil Service. *Public Administration Review*, 75: 279–288. doi: 10.1111/puar.12308.
- Avaria, A. (2001). Discapacidad: Exclusión / Inclusión. *Revista Mad*, (5).
- Azevedo, A. (2006). Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil : uma avaliação do Relatório do CEBDS. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*. Vol. 5.
- Baka, A. y Figgou, L. (2012). ‘Neither agree, nor disagree’: a critical analysis of the middle answer category in voting advice applications. *International Journal Governance*, 5(3/4), 244-263.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: W. H. Freeman & Company.
- Bauer, T., & Aiman-Smith, L (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10, 445-458
- Behrend, T., Baker, B., & Thompson, L. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24, 341-350
- Berthon, P.; Ewing, M.; Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172.
- Bode, C., Singh, J. & Rogan, M. (2016). Corporate Social Initiatives and Employee Retention
- Breaugh, J. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent
- Butler, R. (1975). *Why survive : Being old in America*. New York: Harper & Row.
- Cable, D. & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers’ employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.

- Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505
- Chatman J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Cherenson Group (2002). Ethical corporation magazine: Reputation more important than high salary. Recuperado de
- Cohen, M., De Souza Costa Neves, F., Mattos, T., Cordeiro, K. (2016). Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals. *Brazilian Business Review*. Rio de Janeiro.
- Congreso de la República (2005). Plan de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad: Balance y Propuesta. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/areas-estudio/PIO-PCD-final-abril2005.pdf>
- Davidson, M. (2011). *The end of diversity as we know it: Why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Deane, B., Ferdman, B., Wiley, J. & Sons (2013). *Diversity at workplace: The practice of inclusion*. [version DX Reader]. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/esan-ebooks/detail.action?docID=1568418>
- Decreto Legislativo N° 1236. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 26 Setiembre de 2015.
- Decreto Legislativo N° 1350. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 6 Enero de 2017.
- Decreto Supremo N° 007 – 2008 – MIMDES. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 22 de Diciembre de 2008.
- Decreto Supremo N° 015 -2006 – MIMDES. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 12 de Diciembre 2006.
- Decreto Supremo N° 07 – 2018 MIMP. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 27 de Agosto de 2018.
- Decreto Supremo N° 073 – 2007 RE. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 30 de Diciembre de 2007.
- Diario Gestión (2019), Solo 30% de firmas con políticas de inclusión considera empleados LGTB Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/estilos/30-firmas-politicas-inclusion-considera-empleados-lgtbi-259279>
- Disiswork (2017). Todo acerca de la Ley 29973 para personas con discapacidad. Recuperado de <https://disiswork.com/blog/todo-sobre-la-ley-n29973-para-personas-con-discapacidad/>
- Disiswork, (s.f) Resumen Marco Legal en torno a las personas con discapacidad en el Perú. Recuperado de 2018 <https://disiswork.com/blog/todo-sobre-la-ley-n29973-para-personas-con-discapacidad/>
- documents/cneg9/anais/T13\_0621\_3417.pdf> Acesso em: 9 de setembro de 2014.

- Dutton, J., Dukerich, M. & Harquail, V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901–919.
- Elkington, J. (2013). Toward the sustainable corporation: win-win business strategies for sustainable em Gestão de Talentos. Recuperado de <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2>
- Espinar, E. (2010). Migrantes y refugiados: Reflexiones Conceptuales. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(5), 35-47. Recuperado de Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante.
- European Commission. (2011). Corporate Social Responsibility. *Brussels: European Commission*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681>
- Evans, W. & Davis, W. (2011). An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction, and CSR Work Role Definition. *Business & Society - BUS SOC*, 50, 456-480
- Farrington, J. & Farrington, C. (2005). Rural accessibility, social inclusion and social justice: towards conceptualisation. *Journal of Transport Geography* 13 (1), 1–12.
- Ferdman, B. (1995). Cultural identity and diversity in organizations: Bridging the gap between group differences and individual uniqueness. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Costanzo (Eds.), *Claremont symposium on applied social psychology*, 8,37-61.
- Ferdman, B. (2010). Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment. In K. M. Hannum, B. B. McFeeters, & L. Booyesen (Eds.), *Facilitator’s guide for understanding and leading across differences: Cases and perspectives*. San Francisco: Pfeiffer
- Ferdman, B., & Gallegos, P. (2001). Racial identity development and Latinos in the United States. *New perspectives on racial identity development: A theoretical and practical anthology*, 32–66, New York.
- Ferdman, B., Barrera, V., Allen, A. & Vuong, V. (2009). Inclusive behavior and the experience of inclusion. In B. G. Chung (Chair), *Inclusion in organizations: Measures, HR practices, and climate*. Symposium presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Fisher, C., Ilgen, D. & Hoyer, W. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22, 94-103.

- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.
- Fouad, N. (2017). The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income, 13(2), 81-106.
- Gasorek, D. (2000). Inclusion at Dun & Bradstreet: Building a high-performing company. *The Diversity Factor*, pp. 25–29.
- Gatewood, D., Gowan, A., & Lautenschlager, J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Gilbert, J., Stead, B., & Ivancevich, J. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61–76
- Greening, W. & Turban, D (2000) Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce. *Business and Society*, 39 (3), 254
- Gutiérrez, H., De la Vara, R. (2008). *Análisis y diseño de Experimentos*. Mc Graw Hill: México.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° Ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*. 63, (6), 986-1001. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
- Highhouse, S., Beadle, D., Gallo, A., & Miller, L. (1998). Get 'em while they last! Effects of scarcity information in job advertisements. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 779-795.
- Hutchings K., McPhail R., McNulty, Y. (2016). Lesbian and gay expatriation: opportunities, barriers and challenges for global mobility, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 382-406.
- INEI (2015). *Encuesta nacional a Egresados Universitarios y Universidad*. 2014. Lima: Perú.
- INEI (2017) *Primera encuesta virtual para personas LGTB 2017* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/lgbti.pdf>
- INEI (2018). *Primera Encuesta Virtual para Personas LGBTI 2017*. Recuperado <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/lgbti.pdf>
- INEI (2019). *Situación de la Población Adulta Mayor*. 2018. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_adulto-oct-nov-dic2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-oct-nov-dic2018.pdf)
- Johns, R. (2005). One size doesn't fit all: selecting response scales for attitude items. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(2), 237-264.

- Kay, R. & Richter, M. (2010). Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Eine Publikation aus der Reihe ‚WISO Diskurs – Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik‘ der Friedrich- Ebert-Stiftung.
- Kossek, E & Zonia, S (1993), Assessing diversity climate: a field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81.
- Ley N° 23285. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 17 de Octubre de 1981.
- Ley N° 24067. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 12 de Enero de 1985.
- Ley N° 27050. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 06 de Enero de 1989.
- Ley N° 27891. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 20 de Diciembre 2002.
- Ley N° 28803. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 19 de Julio 2006.
- Ley N° 29973. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 13 de Diciembre 2012.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.
- Lopez, M. & Guerra, P. (2015). La inclusión laboral mediante equipos de trabajo a distancia. *International Journal of Good Conscience*. 10(1), 172-191 pp.
- López, M., Perez, M. & Rodríguez, L. (2007). Relación entre los gastos de I+D y las Políticas de sostenibilidad de la empresa. Una evidencia empírica en el ámbito europeo. (Ed) Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro: 1482 – 1501.
- Maldonado, S. (2006). Trabajo y discapacidad en el Perú: Mercado laboral, políticas públicas e inclusión social. Fondo Editorial del Congreso del Perú, p 256.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.
- Mor Barak, M. (2008). Social Psychological perspective of workforce diversity and inclusion in national and global contexts. In R. Patti (Ed.), *Handbook of human service management* pg. 239-254, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nascimento, L., Lemos, A., Mello, M. (2008). *Gestão Socioambiental Porto Alegre*.
- Nieto, A. y Fernandez, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación del management. *Universia Business Review*, 28-39
- Nunnally, J. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Olsen, J., Parsons, C., Martins, L., & Ivanaj, V. (2015). Gender diversity programs, perceived potential for advancement, and organizational attractiveness: An empirical examination of women in the United States and France. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.1177/1059601115583579>
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). Condiciones de trabajo. Trabajo a distancia. Recuperado en <http://www.ilo.org/public/spanish/support/itcom/downloads/pdf/telework.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Promoción de la Igualdad, recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_norm/--declaration/documents/publication/wcms\\_560782.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_norm/--declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf)
- Ozturka, M. & Tatlib, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender
- Poe, R., & Courter, C. (1995). Ethics anyone? Across the Board, 32(2): 5-6.
- Quiñones, I., & Rodríguez, C. (2015) La Inclusión laboral de las personas con discapacidad. Foro Jurídico, 14, 32-41
- Red Peruana TLGB, PROMSEX. (2008) Informe anual sobre los derechos Humanos de Personas Trans, Lesbianas, Gays y Bisexuales en el Perú 2008. Recuperado de relatório do CEBDS. *Revista Ibero americana de Economía Ecológica*, 5, 75-93.
- Resolución Legislativa N° 29127. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 30 de Octubre de 2007.
- Riach, K. (2009). Managing 'difference': Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319- 35.
- Roberson, Q. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236
- Romm, J. (1994). Lean and clean. New York: Kodansha International.
- Rupp, D., Shao R., Thornton M., Skarlicki D. (2013). Applicants' and employees reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66, 895-933
- Rynes, L., & Barber, E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- Rynes, S., & Cable, D. (2003). Recruiting Research in the 21st Century: Moving to a Higher Level'. The Complete Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, 12, 55-76.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management* 43: pp. 197-217.
- Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), Art. #647. 13 pp.
- Schwalb, M. y García, E. (2003) *Evolución del compromiso social de las empresas: historias y enfoques*, Lima: CIUP.
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

- Schworer, C. & Rosen, B. (1989). *Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 653-656.
- Singh, R. (1973). Information integration theory applied to expected job attractiveness and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 621-623.
- Sommer, L.; Heidenreich, S.; Handrich, M. (2017). War for talents: How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management* 47, 2, 299-311.
- Spence, A. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 97-107
- Tout, K. (1992). Does third age plus third world equal third class? *Community Development Journal*, 27(2), 122-129
- Turban, D. & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Turban, D. and Keon, T. (1993). Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184–193.
- Vroom, V. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.
- Waddock, S., & Graves, S. (1994). The corporate social performance-financial performance link. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26 (4), 247-261.
- Wegge, J., Roth, C., Kanfer, R., Neubach, B. & Schmidt, K. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301-13.
- Williams, M. & Bauer, T. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group and Organization Management*, 19, 295-308.
- Williamson, I.; Cable, D. & Aldrich, E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: how small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 5, 83–106.
- Zhang L, & Gowan M. (2011). Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits, and Organizational Attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345-362

## ANEXO I

### *Ofertas Laborales Ofrecidas a los Participantes.*

#### Oferta Laboral “A”

OPORTUNIDAD LABORAL
<p>Empresa líder en el País, rankeada entre los 10 primeros puestos del Great Place to Work, con presencia a nivel nacional, y con prácticas sostenibles de Inclusión laboral de personas con Discapacidad, LGTB, Adultos mayores y Refugiados, requiere de una persona a tiempo completo.</p>
<p><b>Beneficios:</b> Oferta salarial: promedio del mercado. Bonos: Por logro de Objetivos Salud: EPS Horario: Lunes a Viernes – 8:30 – 5:30 Tipo de Contrato: Indeterminado Beneficios Adicionales: Descuentos corporativos, prestamos para emergencias.</p>
<p>Los candidatos interesados, deberán enviar su CV, y una carta de presentación explicando por qué serían los candidatos ideales para esta oportunidad de trabajo. Fecha de cierre de solicitudes: 31/03/2019</p>

#### Oferta Laboral “B”

OPORTUNIDAD LABORAL
<p>Empresa líder en el País, rankeada entre los 10 primeros puestos del Great Place to Work, con presencia a nivel nacional, requiere de una persona a tiempo completo.</p>
<p><b>Beneficios:</b> Oferta salarial: promedio del mercado. Bonos: Por logro de Objetivos Salud: EPS Horario: Lunes a Viernes – 8:30 – 5:30 Tipo de Contrato: Indeterminado Beneficios Adicionales: Descuentos corporativos, prestamos para emergencias.</p>
<p>Los candidatos interesados, deberán enviar su CV, y una carta de presentación explicando por qué serían los candidatos ideales para esta oportunidad de trabajo. Fecha de cierre de solicitudes: 31/03/2019</p>

## ANEXO 2

### Encuesta de Atractivo Organizacional entregada a los candidatos

1. **Género:** Masculino ( ) Femenino ( )
2. **Rango de Edad:** De 20 – 30 años ( )  
De 31 – 40 años ( )  
De 41 – 50 años ( )  
De 51 años a más ( )
3. **¿Trabajas actualmente?** Sí ( ) No ( )
4. **Sector:** Construcción ( ) Hidrocarburos ( ) Minería ( )  
Industrial ( ) Retail ( ) Servicios ( )  
Otros ( ) Especificar: \_\_\_\_\_

Por favor considere cuidadosamente el anuncio proporcionado anteriormente, y califique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo (marcando con una "X") con cada declaración a continuación.		Fuertemente en Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de Acuerdo
1	Para mí, esta compañía puede ser un buen lugar para trabajar.				
2	Podría no estar interesado en esta compañía, excepto como última opción.				
3	Esta compañía es atractiva para mí como un lugar para trabajar.				
4	Estoy interesado en aprender más sobre esta empresa.				
5	Un trabajo en esta compañía es muy atractivo para mí.				
6	Me gustaría aceptar una oferta de trabajo de esta empresa.				
7	Haría de esta compañía una de mis primeras opciones como empleador.				
8	Si esta compañía me invita a una entrevista de trabajo, yo iría.				
9	Yo haría un gran esfuerzo para trabajar en esta compañía.				
10	Yo recomendaría esta compañía a un amigo que está buscando un trabajo con Prestigio.				
11	Los colaboradores están probablemente orgullosos de decir que trabajan en esta compañía.				
12	Esta es una compañía con Prestigio para trabajar en ella.				
13	Esta compañía probablemente tiene la Prestigio de ser un excelente empleador.				
14	Yo encuentro esta empresa como un prestigioso lugar para trabajar.				
15	Probablemente haya muchas personas que deseen trabajar en esta empresa.				