

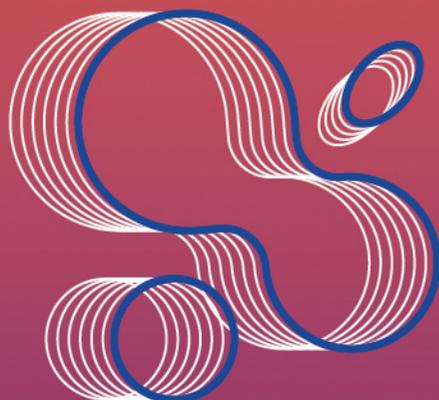


Editorial Universidad de Antioquia

Inclusión laboral de personas con discapacidad

Una perspectiva desde
la gestión del talento humano

Angélica María López Velásquez
Cristian Camilo Colorado Castillo
Claudia Patricia Bermúdez Correa
Daniela Rico Balvín
Eliana Gómez Peláez
Jhor Alexandra Mejía García
Diana Catalina Aristizábal García
Carolina Gallego Palacio



Investigación / Administración

Inclusión laboral de personas con discapacidad

**Una perspectiva desde la gestión
del talento humano**

Inclusión laboral de personas con discapacidad

Una perspectiva desde la gestión del talento humano

Angélica María López Velásquez
Cristian Camilo Colorado Castillo
Claudia Patricia Bermúdez Correa
Jhor Alexandra Mejía García
Diana Catalina Aristizábal García
Eliana Gómez Peláez
Daniela Rico Balvín
Carolina Gallego Palacio

Colección *Investigación / Administración*

© Angélica María López Velásquez, Cristian Camilo Colorado Castillo, Claudia Patricia Bermúdez Correa, Jhor Alexandra Mejía García, Diana Catalina Aristizábal García, Eliana Gómez Peláez, Daniela Rico Balvín, Carolina Gallego Palacio

© Editorial Universidad de Antioquia®

ISBNe: 978-958-714-730-8

Primera edición: abril del 2017

Montaje de cubierta: Carolina Velásquez Valencia, Imprenta Universidad de Antioquia

Diagramación: Luisa Fernanda Bernal Bernal, Imprenta Universidad de Antioquia

Corrección de texto: Juan Felipe Cano Posada

Coordinación editorial: Larissa Molano Osorio

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Editorial Universidad de Antioquia®

Teléfono: (574) 219 50 10. Telefax: (574) 219 50 12

Correo electrónico: editorial@udea.edu.co

Sitio web: <http://editorial.udea.edu.co>

Apartado 1226. Medellín, Colombia

Imprenta Universidad de Antioquia

Teléfono: (574) 219 53 30. Telefax: (574) 219 50 13

Correo electrónico: imprensa@udea.edu.co

El contenido de la obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. El autor asume la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella.

Esta obra hace parte del grupo de textos seleccionados en la Convocatoria de publicación de libros derivados de proyectos de investigación en la Universidad de Antioquia, un proyecto de la Editorial Universidad de Antioquia® para apoyar la difusión de la investigación universitaria.

Inclusión laboral de personas con discapacidad. Una perspectiva desde la gestión del talento humano / Angélica María López Velásquez... [y otros].

-- Medellín: Editorial Universidad de Antioquia; 2017.

140 páginas. -- (Colección Investigación / Administración)

ISBN: 978-958-714-730-8 (versión electrónica)

1. Personas con discapacidades – Empleo. 2. Administración de personal. 3. Recursos humanos. 4. Talento humano. 5. Mercado de trabajo. 6. Inclusión. 7. Accesibilidad. I. Título. II. Serie

LC HD7255

658.30087-dc23

Catalogación en publicación de la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

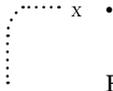
Contenido

Los autores	xi
Introducción	xiii
Capítulo 1. El proceso de gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	1
Sobre el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad..	1
El proceso de gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	3
Esquema del proceso de gestión de la diversidad	6
Etapas de la gestión de la diversidad centrada en la inclusión laboral de personas con discapacidad	6
El diagnóstico de la diversidad	6
La planificación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad	11
La formación (concientización) en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad.....	11
La comunicación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad	13
El seguimiento y la evaluación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad	13
Notas	16
Capítulo 2. La planificación del talento humano en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	17
La descripción y el análisis de los puestos (cargos) en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	19

La convocatoria en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad.....	22
---	----

Capítulo 3. El proceso de selección para la inclusión laboral de personas con discapacidad	38
¿Cómo entender la selección?	38
Pasos del proceso de selección	39
La selección en clave del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad.....	40
Instrumentos y herramientas usados en los procesos de selección ..	41
Las entrevistas	41
Discapacidad visual	42
Discapacidad auditiva.....	43
Discapacidad intelectual.....	44
Discapacidad física.....	44
Las pruebas o exámenes de conocimiento	44
Discapacidad visual	45
Discapacidad auditiva.....	46
Discapacidad intelectual.....	46
Discapacidad física.....	46
Los test proyectivos de personalidad	47
Discapacidad visual	47
Discapacidad auditiva.....	48
Discapacidad intelectual.....	49
Discapacidad física.....	49
Las pruebas objetivas de personalidad	49
Discapacidad visual	49
Discapacidad auditiva.....	49
Discapacidad intelectual.....	50
Discapacidad física.....	50
Las pruebas de simulación	50
Discapacidad visual	50
Discapacidad auditiva.....	50
Discapacidad intelectual.....	50
Discapacidad física.....	51
La prueba Wartegg	51
Discapacidad visual	51
Discapacidad auditiva.....	51
Discapacidad intelectual.....	51
Discapacidad física.....	51

El assessment center (el centro de valoración).....	51
Discapacidad visual	52
Discapacidad auditiva.....	52
Discapacidad intelectual.....	52
Discapacidad física.....	52
Capítulo 4. La contratación y la compensación en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	54
Capítulo 5. La formación y el desarrollo en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	65
La formación por fuera de la fila	65
La formación en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad.....	67
La bienvenida y la inducción	67
La preparación para el cargo	69
La capacitación	70
Discapacidad intelectual	71
Discapacidad auditiva	71
Discapacidad visual.....	72
Discapacidad motora	72
El desarrollo de carrera	72
Consideraciones generales para la aplicación de la propuesta.....	73
Diversificar los ambientes de aprendizaje	73
Definir los contenidos	73
Contar con un método	73
Tener un abanico amplio de medios y formas	74
Proceso de evaluación de la formación	74
Notas	74
Capítulo 6. La gestión del desempeño en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	76
Sobre la gestión del desempeño de personas con discapacidad.....	76
Elementos de la gestión del desempeño	77
Método para una medición integral del desempeño	78
Notas	80
Capítulo 7. La calidad de vida laboral y la seguridad y la salud en el trabajo en clave de inclusión de personas con discapacidad	81
Factores psicosociales intralaborales.....	82



Factores psicosociales extralaborales.....	84
Factores psicosociales individuales.....	84
El bienestar laboral	85
Los incentivos	86
Las prestaciones y los beneficios	87
La seguridad y salud en el trabajo.....	88
Conclusiones	95
Anexos	101
1. Entrevista por competencias aplicada al grupo focal de personas sordas.....	101
2. Entrevista tradicional aplicada al grupo focal de personas con discapacidad intelectual	101
3. Descripción de imagen leída por el <i>software</i> lector de pantalla NVDA / Imagen proyectada en el Test de Apercepción Temática (TAT).....	102
4. Completación de frases.....	102
5. Preguntas extraídas del Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad ([16 PF] Cattell, s. f.).....	103
Test de personalidad.....	103
6. Pruebas de simulación	107
Prueba 1.....	107
Prueba 2	108
7. Prueba Wartegg	108
8. Guía para la realización del <i>assessment center</i> (el centro de valoración).....	109
9. Instrumentos y herramientas usados en los procesos de selección laboral de personas con discapacidad	110
Referencias	115

Los autores

Angélica María López Velásquez

Administradora de empresas y especialista en Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquia; especialista y magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Profesora asistente de la Universidad de Antioquia. Integrante del grupo de investigación en Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR), Medellín, Colombia.

Cristian Camilo Colorado Castillo

Administrador de empresas de la Universidad de Antioquia. Investigador, emprendedor social y director de Gestión Humana de Corpoemprende.

Claudia Patricia Bermúdez Correa

Administradora de empresas de la Universidad de Antioquia. Emprendedora social, investigadora y docente de cátedra de la Universidad de Antioquia. Aspirante a magíster en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Jhor Alexandra Mejía García

Administradora de empresas con énfasis en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia. Asesora de educación inclusiva de la Secretaría de Educación, Alcaldía de Itagüí. Consultora de la política pública de discapacidad. Docente de cátedra de la Universidad de Antioquia.

Diana Catalina Aristizábal García

Licenciada en Educación Especial de la Universidad de Antioquia. Docente de apoyo en el Programa de Inclusión Educativa de la Secretaría de Educación, Alcaldía de Rionegro. Integrante del grupo de investigación DIVERSER, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Eliana Gómez Peláez

Administradora de empresas con énfasis en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia. Investigadora. Cuidadora de apoyo como voluntaria invitada en el Coleg Elidyr-Comunidad Camphill, Gales, Reino Unido.

Daniela Rico Balvín

Administradora de empresas de la Universidad de Antioquia. Consultora máster del grupo de investigación en Marketing (IMARK), Medellín, Colombia. Estudiante de la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia.

Carolina Gallego Palacio

Licenciada en Educación Básica con énfasis en Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia. Aspirante a magíster en Educación y Desarrollo Humano del Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE). Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.

Introducción

En la realidad empresarial colombiana, aún persisten prácticas discriminatorias en relación con los procesos de vinculación que involucran a personas con discapacidad. La premisa “A igual trabajo, igual salario” no se cumple en algunas organizaciones; muchas de ellas consideran, equivocadamente, que a las personas con discapacidad se les hace un favor al ofrecerles un trabajo, por lo que cualquier salario es justo para ellas.

En Ginebra, durante el evento conmemorativo del Día Internacional de la Discapacidad (el 3 de diciembre del 2013), Guy Ryder, director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), manifestó que la mayoría de las personas con discapacidad “no gozan del derecho a la dignidad del trabajo” y que su exclusión entraña “un costo económico de entre tres y siete por ciento del producto interno bruto (PIB)”. Así lo sintetiza la Organización Mundial de la Salud (2011):

Las personas con discapacidad tienen más probabilidades de estar desempleadas, y generalmente ganan menos cuando trabajan. Los datos mundiales de la Encuesta Mundial de Salud indican que las tasas de empleo son menores entre los varones y mujeres discapacitados (53 % y 20 %, respectivamente) que entre los varones y mujeres no discapacitados (65 % y 30 %, respectivamente). Un estudio reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) comprobó que, en 27 países, las personas con discapacidad en edad de trabajar, en comparación con sus homólogas no discapacitadas, experimentaban desventajas significativas en el mercado laboral y tenían peores oportunidades de empleo. En promedio, su tasa de empleo (44 %) era ligeramente superior a la mitad de la de las personas sin discapacidad (75 %). La tasa de inactividad era unas 2,5 veces mayor entre las personas sin discapacidad (49 % y 20 %, respectivamente). (p. 12).

Considerando que la gestión humana, concebida como un área o proceso dentro de las organizaciones, juega un papel decisivo en la vinculación de los trabajadores —por cuanto se ocupa, en su mayoría y en términos generales, de la selección, contratación, capacitación y evaluación de los empleados—, resulta fundamental la pregunta por qué tendría que cambiar en las prácticas de esta área o proceso cuando de inclusión laboral de personas con discapacidad se trata. Algunas de las respuestas de expertos en el área, entrevistados para esta obra, oscilan entre “nada”, pues todo debe permanecer igual para no generar favorecimientos, y “todo”, pues se deben llevar a cabo ajustes en todas las prácticas. La respuesta a esta pregunta, que fue la que pretendimos construir a través de esta obra, cabalga entre una y otra postura: a veces no habrá que cambiar nada; pero, a veces, los ajustes no deben hacerse esperar. De eso se trata este libro, de presentar ese tenso equilibrio entre lo que puede permanecer y lo que debe ser modificado en las siguientes prácticas de la gestión humana: la planificación del talento humano, la selección, la contratación, la formación, la gestión del desempeño y la calidad de vida laboral, no sin antes enmarcar todos estos ajustes en un proceso claro de gestión de la diversidad en la empresa.

Es así como en el capítulo 1, “El proceso de gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”, se presentan las etapas que se deben atravesar si se pretende una inclusión sostenible: a) el diagnóstico de la diversidad (el mapa de la diversidad, el reconocimiento de imaginarios y el inventario de los recursos físicos y tecnológicos con los que se cuenta); b) la planificación del proceso de inclusión (la determinación de las políticas de inclusión de la empresa, la conformación del comité de inclusión, la decisión y puesta en marcha de los ajustes que deben realizarse, y el ajuste de las prácticas de gestión humana); c) la formación sobre la fuente de diversidad que será incluida para la movilización de imaginarios; d) la comunicación del proceso de inclusión a públicos internos y externos, y e) el seguimiento y la evaluación del proceso de inclusión (del desempeño del equipo responsable, del proceso y de la estructura).

Con este marco claro, en los capítulos subsiguientes, del 2 al 7, se presentan una a una las prácticas funcionales de gestión humana arriba mencionadas en términos de las implicaciones que, para cada una de ellas, conlleva la inclusión de personas con discapacidad.

En el capítulo 2, “La planificación del talento humano en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”, se definen, pero también se particularizan, los aspectos que en los tres componentes básicos de la planificación, a saber, la *descripción*, el *análisis* y el *diseño de perfiles* de cargos, deben considerarse para la inclusión. Por ejemplo, en el caso de la descripción de cargos, la elección de unos recursos o métodos para realizar el trabajo en lugar de otros podría marcar la diferencia entre un trabajador con discapacidad y otro que no la posea; en el caso del análisis de cargos, deben exigirse las competencias reales que requiere el cargo y considerar, así, la posibilidad de excluir aquellas variables que no son imprescindibles para su desempeño; y, en el caso del diseño del perfil del cargo, se debe contemplar la posibilidad de hacer, en forma similar a los diseños físicos, un diseño universal del cargo que considere a personas con y sin discapacidad. Asimismo, se dedica un apartado amplio del capítulo a exponer los aspectos que deben tenerse en cuenta para una adecuada elaboración de las convocatorias dirigidas a personas con discapacidad.

En el capítulo 3, “El proceso de selección para la inclusión laboral de personas con discapacidad”, se llama la atención sobre la conveniencia de conformar un equipo de selección, integrado por la persona del área de gestión humana encargada del proceso, el jefe directo de la persona que ocuparía la vacante y personal especializado, en caso de ser requerido. Asimismo, se presentan los instrumentos y las herramientas que suelen usarse en los procesos de selección, analizados y ajustados según cada tipo de discapacidad: la entrevista tradicional y la entrevista por competencias, las pruebas o los exámenes de conocimiento, los test proyectivos de personalidad, las pruebas objetivas de personalidad, las pruebas de simulación, la prueba Wartegg y el *assessment center* (el centro de valoración).

La contratación de las personas, tengan o no discapacidad, constituye uno de los aspectos más concretos en los cuales se expresa la dignidad del trabajo. Si bien es sabido que los derechos de los trabajadores pueden ser, y de hecho lo son, vulnerados de múltiples formas, en términos de la contratación de personas con discapacidad ha predominado la idea, como se expresó al inicio de este acápite, de que se les hace un favor al contratarlas y de que, por tanto, cualquier remuneración está bien. En el capítulo 4, “La contratación y la compensación en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”, se expone

la importancia de la legislación y de las acciones afirmativas con las que se busca proteger los derechos de las personas con discapacidad —entre ellos el acceso al mundo del trabajo—, se presenta el bloque normativo en este sentido y se dan algunas pautas que se deben tener en cuenta al momento de formalizar un contrato laboral en términos de cada tipo de discapacidad.

Además de una buena selección y una justa contratación, otro aspecto resulta decisivo para la permanencia en la empresa de la persona con discapacidad: la formación. Puesto en estos términos, en el capítulo 5, “La formación y el desarrollo en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”, se presentan en forma detallada, y como su título lo anuncia, en clave de inclusión de personas con discapacidad, cuatro subcomponentes de esta práctica de la gestión humana concebida como proceso: 1) la bienvenida y la inducción; 2) la preparación para el cargo; 3) la capacitación, y 4) el desarrollo de carrera. El proceso formativo, así pensado, representa un cúmulo de experiencias significativas para la persona con discapacidad, porque la aboca, al igual que a cualquier otro trabajador, a múltiples y variadas posibilidades de aprendizaje.

Reconociendo la importancia de cerrar el ciclo de las prácticas de gestión humana con una adecuada gestión y evaluación del desempeño, en el capítulo 6, “La gestión del desempeño en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”, se exponen los principales estereotipos (positivos y negativos) concernientes a las personas con discapacidad que presentan los responsables de esta gestión en las organizaciones y que terminan influyendo en el resultado de su evaluación. En este capítulo se describen los cinco elementos de la gestión del desempeño en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad: 1) la congruencia entre la descripción de los puestos de trabajo y los objetivos de la organización; 2) la capacitación sobre el manejo de la gestión del desempeño; 3) la medición del desempeño basada en los comportamientos y resultados individuales y colectivos; 4) la asignación significativa de recompensas, y 5) la retroalimentación del desempeño con un enfoque basado en las fortalezas.

En el capítulo 7, “La calidad de vida laboral y la seguridad y la salud en el trabajo en clave de inclusión de personas con discapacidad”, se realiza un análisis de esta dimensión desde los factores intralaborales (internos a la organización), extralaborales (externos a la organi-

zación) e individuales (intrínsecos a cada persona), que para el caso de Colombia se presentan en la Resolución 2646 (2008). Además, se detallan, para cada factor, los aspectos que deben considerarse para garantizar la calidad de vida laboral de las personas con discapacidad incluidas laboralmente y para que esta inclusión sea sostenible.

Si tuviéramos que elegir una palabra para resumir lo que la pasión por la inclusión laboral de personas con discapacidad nos ha permitido, sería *crear*. Hoy les damos nuestro mayor agradecimiento a quienes permitieron que esta creación se hiciera realidad. A las personas con discapacidad que, a partir de sus vivencias, compartieron con nosotros opiniones para mejorar la ruta de la inclusión laboral. A los empresarios que nos entregaron sus formas de pensar traducidas en prácticas organizacionales. A los expertos en discapacidad que, desde la academia, forman a los futuros profesionales en educación especial y que en esta ocasión se permitieron poner a circular su conocimiento y su experiencia con nosotros. Al Comité para el Desarrollo de la Investigación y al Centro de Investigaciones y Consultorías de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, por haber creído en nosotros, expresando esta confianza con el financiamiento y apoyo a la gestión del proyecto. A la profesora María Edilia Montoya Loaiza, quien corrigió la versión inicial del texto. Y, por supuesto, a cada uno de los autores, pues al escribir este libro no solo cumplimos con una responsabilidad institucional, sino también social: comunicar el mensaje de que es posible, desde una administración distinta, emprender organizaciones inclusivas desde su génesis, transformar las organizaciones existentes en espacios respetuosos de la diversidad y creyentes en esta, y generar experiencias laborales sentidas, humanas, trascendentes.

Este libro es el producto de un esfuerzo conjunto, de un trasegar con altos y bajos que finalmente se muestra en público para compartir, con cada capítulo, una propuesta de ajustes razonables a las prácticas funcionales de la gestión humana: la planificación, la selección, la contratación y la gestión del desempeño y de la calidad de vida laboral. Investigando para escribirlo, y escribiéndolo, vivenciamos que efectivamente no es posible pretender hacer algo para los otros... sin los otros. Constituye este, quizá, uno de los mayores aprendizajes. Personas con discapacidad y sin discapacidad de diferentes disciplinas, sexos, géneros, culturas y religiones se dieron la oportunidad de crear

en nuestra propuesta y de *conversar* con nosotros para deconstruir y construir. Es decir, para aportar a la conformación de una sociedad más plural, más inclusiva, más justa. Eso es esta obra: una contribución. Nada más y todo eso.

Capítulo 1

El proceso de gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Angélica María López Velásquez

Daniela Rico Balvín

Cristian Camilo Colorado Castillo

Sobre el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad

Según Groschl (2007), entre los factores que pueden dificultar el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad están, en primer lugar, las preferencias de los directivos por ciertas características estéticas, lo que hace que los solicitantes de empleo con los conocimientos adecuados y que responden a los requisitos de trabajo no lo obtengan debido a su discapacidad y a su autopercepción de falta de atractivo físico. En segundo lugar, los solicitantes de empleo con las habilidades y actitudes adecuadas no son seleccionados porque les resulta muy difícil encarnar la imagen de la empresa. Y, en tercer lugar, estos procedimientos de reclutamiento y

selección que enfatizan criterios de apariencia y capacidad, sin una justificación clara, pueden conllevar acusaciones de discriminación.

A lo anterior suma Groschl que no hay sistemas de seguimiento formales ni políticas de gestión de la diversidad claramente establecidas; o si se refieren a la gestión de la diversidad, esta no va dirigida, específicamente, a las personas con discapacidad. Asimismo, las relaciones con los empleados con discapacidad son informales y no han conducido a un reclutamiento formal; el enfoque de las empresas es reactivo y no proactivo; falta una red o asociación organizada y estructurada de agencias de empleo que den a conocer su servicio, lo cual limita la creación de vínculos con los gerentes; los gobiernos presentan limitaciones para

legislar en pro de oportunidades para las personas con discapacidad y controlar el acceso al empleo, y los empleadores creen que los costos de la adaptación de los programas de asistencia al empleo o el rediseño de puestos de trabajo son muy altos.

Por lo anterior, los criterios de selección de los empleados que se centran en características estéticas deben ser revisados y realineados con principios y pautas éticos, debe desarrollarse una estrategia proactiva basada en la comunicación y la educación para todas las partes implicadas, debe realizarse una revisión de las prácticas de gestión humana y debe avallarse una cooperación más estrecha con las empresas de trabajo, con el fin de reducir las barreras artificiales, los estereotipos y las percepciones deficitarias en la contratación de personas con discapacidad. Adicionalmente, se requiere la participación resuelta de quienes toman decisiones claves y de una actitud más solvente por parte de las áreas de gestión humana; es decir, no solo aceptar ambientes más pluralistas, sino además ejercer presión a favor de ellos. Los empleados actuales con discapacidad pueden fungir como mentores de los empleados sin discapacidad y de los nuevos empleados con discapacidad (Groschl, 2007).

Con el aumento del desempleo, la brecha entre las personas sin discapacidad y las personas con discapacidad es aún más amplia: solo el 50 % de las personas con discapacidad en Europa se emplea; en Colombia, aproximadamente un 15,2 %. Esta situación, capaz de empobrecer a

la gente sin oportunidades de trabajo, obliga a repensar los enfoques de la integración laboral. Al tratarse de un proceso ecológico, el éxito o el fracaso de la inclusión laboral no se deriva exclusivamente de causas organizacionales, sino también externas (Friso y Caldi, 2014).

Según Friso y Caldi (2014), los temas emergentes en Italia acerca de la inclusión en el trabajo de personas con discapacidad son:

- El papel de la mediación para crear un ambiente de trabajo inclusivo.
- El desarrollo de herramientas innovadoras para la inclusión en la empresa de personas con discapacidad.
- La introducción y el desarrollo de proyectos para reducir las desventajas.
- El desarrollo y el uso de la tecnología como una solución vinculada a la accesibilidad.
- Los instrumentos intangibles, como el desarrollo de la inteligencia emocional en contextos de trabajo.
- Los instrumentos para la gestión de emergencias.

En torno a la gestión humana se abren preguntas como ¿se debe tratar de contratar a tiempo completo en una empresa a una persona con discapacidad o tal vez es mejor proporcionar dos puestos de trabajo a tiempo parcial?, ¿cómo utilizar las diferentes formas de contrato vigentes? Para ayudar a las personas con discapacidad a encontrar su identidad en el trabajo, ¿cómo formar lo que puede de-

nominarse un tutor? Todo lo anterior ha de considerarse teniendo en cuenta los cambios en el mundo del trabajo posfordista; para el caso de Colombia, la flexibilización laboral (Friso y Caldi, 2014).

El proceso de gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Para abordar el proceso de gestión de la diversidad, el punto de partida es reconocer que, en esencia, la diversidad se relaciona con el respeto y el reconocimiento de la individualidad y de la forma en que los individuos se perciben a sí mismos, es decir, de sus identidades visibles e invisibles (Fleury, 2000, citado por Silva y Reis, 2009).

Estudios como el realizado por el Instituto Hudson en 1987, *Workforce 2000: work and workers for the 21st century*, al cual se le han hecho revisiones posteriores, señalan tres tipos de respuesta de las empresas frente al tema de la gestión de la diversidad: 1) muestras de preocupación, pero ninguna acción contundente; 2) el aumento de los esfuerzos en la selección, contratación y capacitación de mujeres y personas de raza negra para puestos de supervisión, y 3) una decisión a nivel directivo de aprender a gestionar la diversidad (Cross, 2010). Es al tercer tipo de respuesta a la que se busca aportar con el proceso de gestión de la diversidad que aquí se propone. El fin último

es contribuir a la eliminación de barreras individuales, grupales y organizacionales que limiten el aprovechamiento y la potenciación de las capacidades de todos los trabajadores.

El proceso de gestión de la diversidad puede entenderse como una intervención a largo plazo dirigida a reducir la injusticia sistémica y la explotación económica (Cross, 2010), con el fin de transformar el lugar de trabajo en un ambiente de relaciones sanas y productivas. Por ello, puede concebirse también como un proceso de cambio. Según Cross, algunos problemas relacionados con la inexistente o inadecuada gestión de la diversidad son:

- La baja sostenibilidad de la inclusión laboral, lo que puede asemejarse con el síndrome de la puerta giratoria, por cuanto las personas incluidas, si bien ingresan a la organización, al poco tiempo se van de ella, ya sea por causas individuales u organizacionales.
- El aumento en las quejas y acciones legales interpuestas contra las organizaciones.
- Las tensiones no saludables entre personas de diferente sexo, raza, edad, habilidades, etc.
- La incapacidad para atraer y retener a personas con talento de todo tipo.
- La deficiente o inadecuada comunicación entre los empleados.

En concreto, para la autora, la gestión de la diversidad se centra en las siguientes cuestiones:

- Promover entre los directivos, empleados, colegas, entre otros, la toma de conciencia en relación con sus propios comportamientos.
- El cambio en las relaciones de poder y de autoridad.
- La comprensión profunda acerca de cómo la cultura perpetúa creencias y modos de operación que deben reevaluarse.
- Los cambios en las políticas y prácticas que se implementan, con el fin de que todos puedan beneficiarse de ventajas y oportunidades tradicionalmente otorgadas solo a algunos.
- Los cambios en las asunciones fundamentales incorporadas en los valores de la cultura de la organización.

La revisión de las fuentes arroja diferentes propuestas de procesos o de fases para la gestión de la diversidad en las organizaciones. Daft y Marcic (2005, citados por Rodríguez, 2008), a fin de lograr que se adopte una perspectiva pluralista, plantean tres pasos de los cuales es responsable el área de gestión humana, que se resumen a continuación:

1. Examinar los supuestos y las actitudes que caracterizan a las personas en la organización.
2. Capacitar a los empleados para que acepten diferentes formas de pensamiento y comportamiento.
3. Integrar las diversas culturas.

Por su parte, Cross (2010) refiere tres fases definibles. Manifiesta que, si bien

cada una tiene su estructura claramente definida, en la práctica algunas de sus actividades se traslapan, puesto que muchas de ellas son iterativas y cíclicas. Por su aporte, conviene detenerse en cada una de estas fases:

1. *La educación y toma de conciencia individual:* El proceso educativo debe comenzar por los niveles directivos de la organización. Quienes detentan el poder y ocupan los más altos cargos a nivel jerárquico son los primeros llamados a apropiarse del proceso e invertir su tiempo y el de sus equipos en la capacitación; de lo contrario, la intervención tiene pocas posibilidades de contribuir a un cambio sistémico. Para ello, se recomienda la ejecución de talleres en los que se analicen profundamente los problemas y potenciales de la organización en cuanto a la diversidad, para lo cual se tienen que asegurar perspectivas diversas, es decir, la presencia de todas las voces necesarias. Deben realizarse de manera progresiva, en todos los niveles, hasta incluir el total de los trabajadores.

Lo deseable es que los participantes tomen conciencia acerca de que un mismo evento puede ser percibido de formas diferentes, según los actores implicados (por ejemplo, el acoso sexual suele ser percibido por los hombres como un asunto de carácter sexual y por las mujeres como un abuso de poder), y que los responsables de la gestión de la diversidad sepan de qué

manera planificar la intervención al reconocer cómo piensan las personas en la organización. Solo cambiando los modelos mentales es posible identificar los comportamientos injustos en la organización.

2. *La creación de capacidades:* La educación recibida en la fase anterior les permite a los gerentes y administradores que tengan poder de decisión y personas a cargo evaluar permanentemente las políticas y prácticas del día a día bajo la lente de la diversidad. En esta fase, los líderes del proceso deben mostrar su convicción respecto a este y estar preparados para recibir cuestionamientos sobre lo que se conoce como “discriminación a la inversa” o “trato preferencial para las minorías”,¹ que surgen cuando el equilibrio de poder comienza a cambiar. Esta fase debe monitorearse de modo permanente y la interacción con los consultores o asesores del proceso es de suma importancia.

3. *El cambio cultural:* En esta fase se supone que la educación, la toma de conciencia y el cambio en algunos procedimientos son condiciones necesarias pero no suficientes para erradicar la discriminación; por tanto, se requiere un fuerte trabajo con los mensajes, los valores y las normas, pues estos son indicadores fundamentales de la cultura. Se hace necesario, entonces, identificar cuáles son aquellos comportamientos facilitadores u obstaculizadores de la gestión de

la diversidad, y, a partir de esto, los líderes deben crear y apoyar planes de acción para poner en práctica nuevos valores. Se requiere, además, una estrategia de comunicación para informar a toda la organización acerca de los requisitos y el comportamiento esperado para participar de manera efectiva en esta nueva cultura, una cultura en la que se busca la integración más que la asimilación.

En la tabla 1.1 se presenta un resumen de las dos propuestas.

Tabla 1.1 Fases de la gestión de la diversidad

Fases de la gestión de la diversidad en las organizaciones (Daft y Marcic, 2005)	Fases de la gestión de la diversidad en las organizaciones (Cross, 2010)
1. Examinar los supuestos y actitudes que caracterizan a las personas en la organización	1. La educación y toma de conciencia individual
2. Capacitar a los empleados para que acepten diferentes formas de pensamiento y comportamiento	2. La creación de capacidades
3. Integrar las diversas culturas	3. El cambio cultural

Fuente: elaboración propia con base en Daft y Marcic (2005, citados por Rodríguez, 2008) y Cross (2010).

Como puede observarse, los aspectos en los que las diferentes propuestas coinciden son la capacitación, la toma de conciencia, la definición de políticas, el

cambio en los procedimientos; también, en aspectos decisivos, culturalmente hablando, como las normas, los valores y los comportamientos. A lo anterior se suma el examen crítico de la cultura para saber qué capacidades deben desarrollarse, de modo que pueda aprovecharse la diversidad para el aprendizaje, la innovación y el logro de resultados superiores, como una tarea que puede emprenderse desde el área de gestión humana, considerando su papel decisivo al respecto, pero no como responsable exclusiva de ello, pues esto ha hecho que sus integrantes suelen ser vistos como los campeones de la diversidad o los dueños de la rendición de cuentas (Lankau, 2013). Y la gestión de la diversidad, como ya se mencionó, se apalanca en el desarrollo de las capacidades de todos en la organización. Las organizaciones reconocidas por Diversity Inc. como “best place for diversity” (“el mejor lugar para la diversidad”) tienen prácticas o aspectos en común: a) un énfasis claro y consistente en el valor de la diversidad en la misión, la visión y los objetivos estratégicos; b) el convencimiento de los líderes del negocio de que la diversidad puede mejorar los resultados; c) la implicación de los directivos y demás líderes en las actividades que conciernen a la diversidad; d) el énfasis en la diversidad a nivel de la junta directiva; e) los consejos o grupos de diversidad; f) el compromiso con el aumento de la diversidad de proveedores; g) los programas formales e informales de mentoría; h) las alianzas con instituciones educativas para aumentar el apoyo

a estudiantes pertenecientes a minorías y su desarrollo, e i) las medidas de evaluación y rendición de cuentas. Cuando se revisa esta lista, salta a la vista que esta no puede ser una responsabilidad exclusiva de las áreas de gestión humana. Se requiere la participación y la asociación de todas las áreas funcionales, y su apoyo a la visión compartida y a las metas que atañen a la diversidad y la inclusión.

Esquema del proceso de gestión de la diversidad

Si se pretende sostenible, el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad debe necesariamente atravesar unas etapas asociadas a la gestión de la diversidad que, en efecto, garanticen la sostenibilidad. Ellas son el diagnóstico, la planificación, la formación, la comunicación, el seguimiento y la evaluación. Se detallan, a continuación, con el fin de sugerir algunos lineamientos que seguir al momento de iniciar un proceso de inclusión en el marco de la gestión de la diversidad.

Etapas de la gestión de la diversidad centrada en la inclusión laboral de personas con discapacidad

El diagnóstico de la diversidad

Como este diagnóstico es un ejercicio de retorno sobre sí misma, la organización está llamada a hacer fundamentalmen-

te tres reconocimientos: el primero, qué tan diversa es; el segundo, cuáles son sus imaginarios sobre la discapacidad, y el tercero, con qué recursos físicos y tecnológicos cuenta para adelantar la inclusión, pero también el balance de cuáles le hacen falta.

Para efectuar el primer reconocimiento, es decir, para realizar un mapa inicial de la diversidad existente en la empresa, conviene la aplicación de una encuesta, puesto que “son muchos los aspectos que dotan de diversidad a la empresa y aunque resulte sencillo reconocer esta heterogeneidad no lo es tanto medirla, conocer cómo de diversa es una empresa” (Red Acoge, 2010, p. 7). En la figura 1.1 se presentan algunos indicadores que las organizaciones pueden utilizar para aproximarse al conocimiento de la heterogeneidad de sus grupos. Se incluyen indicadores visibles e invisibles. Los as-

pectos visibles incluyen la edad, el sexo y la raza, mientras que los invisibles tienen que ver con la personalidad, la afiliación política y la religiosa, la formación, la experiencia, entre otros.

La tabla 1.2 ofrece una encuesta a manera de ejemplo que puede ser adaptada de acuerdo con las particularidades de cada organización.

La información recogida permitirá la elaboración de estadísticas y gráficos que muestren de una forma clara la diversidad existente en la empresa, pero lo más importante es que estas cifras sirvan de base para la toma de decisiones en relación con la gestión de la diversidad de la organización.

El segundo reconocimiento, y quizá uno de los más importantes por cuanto implica desentrañar los estereotipos fijos y los prejuicios (cogniciones y emociones) que existen en torno a la discapacidad, puede



Figura 1.1 Iceberg de la diversidad

Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (<http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>).

Tabla 1.2 Encuesta para la elaboración del mapa de la diversidad

Datos personales			
<i>Sexo</i>		<i>Edad</i>	
Hombre		< 25	
Mujer		25 a 35	
		35 a 50	
		> 50	
<i>Origen geográfico</i>		<i>Religión</i>	
Bogotá		Católica	
Medellín		Protestante	
Cali		Judía	
Barranquilla		Mormona	
Cartagena		Musulmana	
Otro. ¿Cuál?		Otra. ¿Cuál?	
Datos laborales y de formación			
<i>Antigüedad en la empresa</i>		<i>Nivel de estudios</i>	
< 1 año		Sin estudios	
1 a 3 años		Bachiller	
3 a 6 años		Técnico	
> 6 años		Tecnológico	
		Profesional	
		Maestría	
		Doctorado	
<i>Tipo de jornada</i>		<i>Tipo de contrato</i>	
Completa		Fijo	
Parcial		Indefinido	
		Otro. ¿Cuál?	
Otros datos			
<i>Discapacidad</i>		<i>Tipología</i>	
Número de personas con discapacidad		Física	
Tipo de ajuste o apoyo requerido		Sensorial	
		Intelectual	

Fuente: elaboración propia.

llevarse a cabo de una manera participativa que invite a las personas a expresar sus opiniones. Las técnicas privilegiadas para este tipo de ejercicios son las interactivas, dado que posibilitan el encuentro con el otro y, por consiguiente, la construcción colectiva del conocimiento. De ellas se sugieren la “Colcha de retazos” y el “Mural de situaciones”, pues al tratarse de técnicas expresivas favorecen, a partir de las creaciones de los participantes, la comunicación de modos de concebir el mundo, así como la manifestación de sentimientos y pensamientos. En la tabla 1.3 se brinda un ejemplo de planificación de una de ellas, el “Mural de situaciones”, para su posterior realización, y se invita al lector a profundizar en este tipo de técnicas.

El tercer reconocimiento, referido a los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta la organización para llevar a cabo un proceso de inclusión, así como a aquellos que hacen falta, puede desarrollarse con una lista de chequeo como la que se presenta en la tabla 1.4.

En resumen, esta primera fase implica un diagnóstico de la diversidad, que puede llevarse a cabo con las siguientes actividades: en primer lugar, un mapa de la diversidad, el cual puede elaborarse mediante una encuesta; seguidamente, un reconocimiento de los imaginarios en torno a la fuente de diversidad que será incluida, para lo cual pueden utilizarse las técnicas interactivas; por último, un balance mediante una lista de chequeo de los recursos para favorecer los ajustes físicos, tecnológicos o actitudinales que sean requeridos.

Tabla 1.3 Ejemplo de planificación de la técnica "Mural de situaciones"

Mural de situaciones
<p>Objetivo: Identificar las ideas, representaciones, opiniones y percepciones que tienen los sujetos y los grupos en relación con la discapacidad y con la inclusión laboral (IL) de las personas con discapacidad (PCD).</p> <p>Características: Esta técnica permite describir situaciones en las que los sujetos han estado involucrados, así como el origen de sus ideas, representaciones, opiniones y percepciones respecto a la discapacidad.</p>
<p>Desarrollo de la técnica</p> <p>Antes del inicio del taller, el facilitador ubicará en un lugar visible para todos una pieza grande de papel, en la que posteriormente será plasmado el "Mural de situaciones", teniendo en cuenta los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de la consigna: El diseño de un programa de IL de PCD para nuestra organización. • Momento individual: Cada participante plasmará en una hoja su propuesta sobre la consigna valiéndose para ello de dibujos, esquemas, figuras, letras, etc., en un tiempo máximo de diez minutos. • Momento grupal: Los participantes se reunirán en subgrupos de tres a cinco personas. Inicialmente compartirán sus propuestas para llegar a un consenso, que será plasmado en un nuevo boceto. Luego, sirviéndose de diversos materiales, crearán su mural en un espacio del papel ubicado en la pared. • Expresión: Un integrante de cada equipo explicará el contenido de su mural, esto es, la propuesta de IL de PCD, así como su proceso de construcción; por ejemplo, qué se quedó en el camino. • Interpretación: El facilitador planteará al grupo en pleno preguntas orientadoras en cuanto al mural completo (configurado por todos los grupos): ¿qué se ve?, ¿qué recurrencias se presentan?, ¿qué diferencias?, ¿qué le falta al mural? • Toma de conciencia: Aquí se busca que sean los participantes los que concluyan acerca del tema de la IL de PCD a partir de la experiencia vivida, y que se deleve más nítidamente si hubo o no movimientos en sus imaginarios.

Fuente: elaboración propia con base en el documento de trabajo Técnicas interactivas para la investigación social cualitativa (<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=72474>).

Tabla 1.4 Lista de chequeo de recursos físicos y tecnológicos para la inclusión laboral de personas con discapacidad

Lista de chequeo de recursos físicos y tecnológicos para la inclusión laboral de personas con discapacidad			
Responda si la organización cuenta o no con las siguientes características que permiten la inclusión laboral de personas con discapacidad			
Espacios, infraestructuras y tecnologías/medios	Sí	No	Observaciones
<i>Accesos</i>			
Los desniveles son salvados por rampas			
<i>Aceras/caminos</i>			
Las aceras cumplen con las características de accesibilidad			
Las aceras de acceso a la organización se encuentran en buen estado			
<i>Ascensores</i>			
Cuenta con ascensores			

Tabla 1.4 (continuación)

Espacios, infraestructuras y tecnologías/medios	Sí	No	Observaciones
<i>Escaleras/rampas</i>			
Las escaleras cuentan con pasamanos continuos a ambos lados			
Las rampas cuentan con pasamanos continuos a ambos lados			
Las rampas escalonadas cuentan con pasamanos continuos a ambos lados			
Los pasamanos tienen dos alturas: una a 75 cm y otra a 90 cm			
El primer y último escalón de cada tramo de las escaleras cuentan con una textura y color diferentes			
Las escaleras cuentan con contrahuella cerrada			
<i>Lavamanos/baños</i>			
Los lavamanos tienen alturas de 80 cm y 90 cm			
Cuenta con un sistema de grifos de fácil accionamiento			
Los accesorios —los toalleros, la jabonera, el dispensador de toallas y el secador— se encuentran en un radio de acción de 60 cm respecto al lavamanos			
Los baños están adaptados			
<i>Parqueaderos</i>			
Se ofrece servicio de parqueadero a esta población			
<i>Puertas</i>			
Las manijas son de fácil agarre			
Las puertas cuentan con un ancho adecuado para el paso de ayudas ortopédicas			
<i>Salones, auditorios y laboratorios</i>			
Los auditorios de la organización son accesibles para personas con discapacidad			
Existen espacios para las sillas de ruedas			
El mobiliario —las sillas y mesas— presenta opciones de uso alterno para la población con discapacidad			
<i>Señalización</i>			
La superficie de los pisos de la organización, en todos sus recorridos y espacios comunes, es antideslizante tanto en seco como en mojado			
Se utilizan texturas y colores que guían a los usuarios y que definen claramente su circulación			
Se utilizan medios de comunicación alternativos y aumentativos			
<i>Tecnologías/medios</i>			
Cuenta con <i>software</i> especializado para personas con discapacidad			

Fuente: elaboración propia con base en el Manual de accesibilidad al medio físico y al transporte (Universidad Nacional de Colombia, s. f.).

La planificación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad

En la planificación del proceso de inclusión se debe considerar, fundamentalmente, la construcción de escenarios (a corto, mediano y largo plazo) que promuevan el ingreso, la promoción (el desarrollo de carrera) y la permanencia (la sostenibilidad) en la empresa de las personas con discapacidad. Si bien el punto de partida es garantizar el ingreso, no basta con ello, por cuanto, si no se hace lo necesario para que la persona permanezca, la rotación puede convertirse en la regla y no en la excepción, y, por ende, verse comprometida la sostenibilidad. Esto constituye algo grave, pues se desperdician los beneficios para la persona (la autonomía, la autodeterminación, la interacción social, la autoestima, la minimización de la vulnerabilidad, etc.) y para la organización (el mayor pluralismo, el aprovechamiento del potencial de la diversidad, el reconocimiento por parte de los grupos de interés, los beneficios tributarios, etc.) derivados de la inclusión. Se enseña en la tabla 1.5 una matriz de doble entrada en la que se relaciona el tiempo con los objetivos.

La formación (concientización) en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

El proceso de formación busca promover la toma de conciencia de la discapacidad y del proceso de inclusión laboral, es de-

cir, su conocimiento y su comprensión reflexiva. Solo la comprensión de dicha intención permitirá que los trabajadores de la organización en la que se lleve a cabo la inclusión faciliten “la integración de personas con discapacidad, y se motiven a participar del proceso y a comprometerse con sus resultados” (Acción RSE, 2005, p. 22).

En este sentido, el artículo 8 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006), referido a la toma de conciencia, expresa las medidas inmediatas, efectivas y pertinentes a las que se comprometen los países firmantes (Estados Partes) en dicha convención para sensibilizar a la sociedad, luchar contra los estereotipos, los prejuicios y las prácticas nocivas, y promover la toma de conciencia respecto de las capacidades y aportaciones de las personas con discapacidad. No realizar este proceso de formación, que además debe ser permanente, puede producir en los compañeros de la persona con discapacidad un reforzamiento de los estereotipos fijos que los pueden llevar a rechazarla, lo que podría comportar graves consecuencias para su autoestima.

Inicialmente debe efectuarse una capacitación amplia, centrada en las generalidades de la discapacidad y las realidades de la vulneración del derecho al trabajo que viven las personas con discapacidad, con el fin de “cotidianizar” este mensaje y posibilitar el aprendizaje. Una de las estrategias pedagógicas que pueden extrapolarse a la organización para

Tabla 1.5 Objetivos a corto, mediano y largo plazo del ingreso, la promoción y la permanencia en la empresa de personas con discapacidad

	Ingreso	Promoción	Permanencia
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • La determinación de las políticas de inclusión de la empresa. • La conformación del comité tripartito de inclusión (empresa-personas con discapacidad-personal externo de apoyo). • La decisión sobre los ajustes (físicos y tecnológicos) que deben realizarse y su implementación. • El ajuste de las prácticas de gestión humana: la planificación del talento humano, la selección y la contratación. • La comunicación del proceso de inclusión (la fase informativa). 	<ul style="list-style-type: none"> • El ajuste de la práctica de gestión humana: la contratación y la compensación. • La comunicación del proceso de inclusión a audiencias internas y como apoyo a la formación. • La formación de todo el personal en relación con la discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación del proceso de inclusión a públicos externos.
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> • La ampliación de la cobertura de la inclusión en términos de los tipos de discapacidad. • La ampliación de la participación en las redes que trabajan con y por la discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ajuste de las prácticas de gestión humana: la formación y la gestión del desempeño. • La evaluación del proceso de inclusión. • La reinducción a todo el personal en relación con la discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ajuste de las prácticas de gestión humana: la gestión del desempeño y la calidad de vida laboral. • La revisión del plan de estímulos e incentivos al trabajo sobresaliente, de forma que sea incluyente.
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de la participación en las redes que trabajan con y por la discapacidad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de mejoramiento del proceso de inclusión.

Fuente: elaboración propia.

realizar esta formación es la del “Grupo pequeño”.

El “Grupo pequeño” como estrategia pedagógica está conformado por un número reducido de miembros pares, es decir, de personas relacionadas por una misma condición, problemática o tarea. En este caso, por ejemplo, ser trabajado-

res de la misma organización y hacer parte de la misma área. Lo que se busca con la interacción de pluralidades es que el aprendizaje sea auténtico, esto es, que se articule “a la existencia de quien aprende puesto que desde ahí puede producir efectos duraderos en la subjetividad” (Quintero y Giraldo, 2008, p. 99).

Esta estrategia se desarrolla en dos momentos, uno teórico y otro vivencial. El teórico implica dos componentes: a) la lectura analítica de textos relacionados con aquello sobre lo que se quiere enseñar, en este caso con la discapacidad y la estructura de un proceso de inclusión; b) la escritura o producción de pequeñas tesis a partir de una pregunta o consigna (por ejemplo, narrar cuál ha sido la propia relación con la discapacidad). Por su parte, el momento vivencial demanda que cada integrante del grupo lea su pequeña tesis; así el encuentro no solo discurre orientado por los argumentos del tutor (que puede ser una persona del área de gestión humana o un experto externo), sino que se enriquece con los razonamientos que aportan los participantes (incluida la persona con discapacidad). Escucharse y escuchar a los otros, con la posibilidad de preguntar, complementar, cuestionar, aclarar la dialéctica, etc., es una poderosa herramienta de movilización de imaginarios.

El “Grupo pequeño” enseña a pensar(se), forma para la convivencia, forma en la solidaridad, forma para la independencia y forma para la toma de decisiones (Quintero y Giraldo, 2008).

Es importante anotar que el proceso de formación y toma de conciencia no se da tan solo en espacios formales destinados para ello, sino que acontece en el día a día laboral, fundamentalmente a través de la palabra y la observación, cuando unos y otros, compañeros, jefes y personas con discapacidad, logran construir un diálogo

basado en la confianza y el respeto, en el cual circulan preguntas en torno a los imaginarios; y logran también reconocerse a través de la observación de su desenvolvimiento y desempeño social y laboral, desde la que pueden apoyarse y enriquecerse.

La comunicación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad

La comunicación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad comprende acciones previas, simultáneas y posteriores a él (es decir, es transversal a todo el proceso) a través de un plan de comunicación orientado a públicos internos y externos (ver tabla 1.6).

Como se planteó en la fase de la planificación, en el proceso de inclusión el objetivo de la comunicación es, en un primer momento, informar; posteriormente, servir de apoyo a la formación de las audiencias internas, y, por último, enterar a los públicos externos de los avances de la organización frente al tema.

El seguimiento y la evaluación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad

Es importante aclarar que la evaluación que aquí se plantea no se refiere a la evaluación de desempeño que deberá realizarse a la persona incluida, sino a la del proceso de gestión de la diversidad, que en este caso se centra en la inclusión de personas con discapacidad.

Tabla 1.6 Acciones de comunicación del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad según los públicos

	Acciones	Beneficios
Públicos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer las políticas de diversidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad y credibilidad.
Públicos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los impactos de la inclusión laboral. • Erradicar las múltiples "concepciones y prejuicios sobre el derecho a trabajar y el desempeño que tienen en sus puestos de trabajo las personas con discapacidad" (Acción RSE, 2005, p. 22). 	<ul style="list-style-type: none"> • El interés de talentos potenciales en trabajar en la organización. • Una imagen de organización pluralista y socialmente responsable.

Fuente: elaboración propia.

Se evalúan la tarea, el proceso y la estructura: el contenido de la tarea que realiza el equipo responsable, es decir, la razón por la cual dicho grupo está ahí, así como el desempeño de sus miembros; el proceso de inclusión, teniendo en cuenta las voces de la persona con discapacidad, de sus compañeros y de sus jefes, pues es posible que haya ajustes que llevar a cabo, y la estructura, es decir, la forma como el proceso ha sido planificado en la dinámica de la organización.

Una herramienta cualitativa y cuantitativa muy pertinente para llevar a cabo esta evaluación es el "Grupo nominal" (en adelante, GN), por cuanto posibilita la generación de un amplio número de ideas de forma estructurada. La tabla 1.7 ofrece la guía de una sesión de "Grupo nominal".

Es importante tomar conciencia de que, tal como lo plantean Silva y Reis (2009), formalizar políticas de estímulo a la diversidad no significa en sí mismo la inclusión de las minorías, pero es un punto de partida. Por ello, después de

un proceso de gestión de la diversidad, tal como los autores lo hicieron en las filiales brasileras de una multinacional, resulta conveniente: 1) reconocer a través del análisis del discurso u otras formas de indagación los preceptos y las proposiciones implícitos y explícitos en la política de diversidad de la organización; 2) recoger las percepciones de los empleados de los grupos minoritarios beneficiarios sobre la eficacia de dicha política, y 3) el posicionamiento de los empleados que no pertenecen al grupo beneficiario sobre la política de diversidad de la organización.

* * *

La tabla 1.8 presenta la política, la estrategia, los indicadores, los beneficios y el factor clave que se proponen en relación con la gestión de la diversidad para lograr la sostenibilidad de la práctica de inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar este proceso.

Tabla 1.7 Guía para el uso de la herramienta "Grupo nominal"

Grupo nominal
<p>Objetivo: Identificar las percepciones de las personas con discapacidad, de sus compañeros y de sus jefes frente al proceso de inclusión laboral.</p>
<p>Fase 1: instrucciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo destinado para responder cada premisa es de dos minutos. • Cada participante deberá escribir el número máximo de respuestas por premisa. • Las respuestas deberán ser concretas. • Se descartarán las respuestas que no sean claras. • Se fusionarán las ideas que sean comunes. • No se deberá hablar de personas, sino de hechos.
<p>Fase 2: lanzamiento de la premisa</p> <p>La premisa será presentada mediante un videoprojector o escrita en un tablero, y luego leída en voz alta, verificando que haya sido comprendida por los participantes. Por ejemplo: "Plantee dos factores que hayan dificultado el proceso de inclusión laboral en la organización de personas con discapacidad".</p>
<p>Fase 3: generación de ideas</p> <p>Silenciosa e independientemente, cada miembro del grupo escribirá sus ideas en el tiempo estipulado.</p>
<p>Fase 4: sistematización de las ideas</p> <p>Cumplida la fase 3, el moderador recogerá los papeles en los que fueron escritas las ideas, las organizará y numerará. Luego las leerá en voz alta (durante la lectura de las ideas se podrá acordar su unión o exclusión).</p>
<p>Fase 5: evaluación de las ideas</p> <p>Los participantes tendrán un formato de evaluación, cuyo rango va de 1 a 6. Las ideas serán evaluadas a medida que vayan siendo leídas. La escala de calificación que puede ser usada, dada la premisa, es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completamente en desacuerdo: 1. • En buena parte en desacuerdo: 2. • Medianamente en desacuerdo: 3. • Medianamente de acuerdo: 4. • En buena parte de acuerdo: 5. • Completamente de acuerdo: 6.
<p>Fase 6: lanzamiento de una nueva premisa</p> <p>Durante la sistematización de la premisa anterior, uno de los moderadores repetirá el proceso antes mencionado con la premisa siguiente. Por ejemplo: "Plantee dos factores que hayan facilitado el proceso de inclusión laboral en la organización de personas con discapacidad".</p>
<p>Fase 7: finalización de la sesión</p> <p>Se agradecerá a los miembros del grupo por su tiempo, su energía, sus ideas y su cooperación.</p>
<p>Fase 8: realización del informe</p> <p>Comprende un informe desagregado en dos componentes: uno cualitativo, que incluye las ideas recopiladas durante el GN, y otro cuantitativo, que incluye la puntuación que estas ideas recibieron y, por lo tanto, su orden jerárquico.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1.8 Guía para el proceso de gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Nombre de la práctica: Gestión de la diversidad en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	
Política	Fortalecer en la empresa una cultura organizacional pluralista e incluyente.
Estrategia	Realizar periódicamente conversatorios que permitan a los miembros de la organización la expresión de pensamientos y emociones en relación con la experiencia de hacer parte de una organización incluyente.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de la política: número de objetivos logrados/número de objetivos planificados. • Eficiencia de la política: recursos gastados (\$)/recursos planificados (\$). • Nivel de satisfacción de los empleados: porcentaje de satisfacción de los miembros de la organización.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la movilización de imaginarios en relación con el desempeño de las personas con discapacidad en el mundo del trabajo. • Contribuye al freno de la perpetuación de formas directas e indirectas, evidentes o encubiertas de discriminación laboral.
Factor clave de la sostenibilidad	El seguimiento y la evaluación permanentes del proceso de gestión de la diversidad, cuyos resultados deben traducirse en un plan de mejoramiento.

Fuente: elaboración propia.

Notas

1 En la Constitución Política de Colombia de 1991, en especial en el artículo 13, se nombra “trato más favorable” o “discriminación positiva” a favor de las personas con debilidad manifiesta. Según la Sentencia 293C-2010, cuyo ponente fue el magistrado Nilson Pinilla Pinilla, el concepto de acciones afirmativas “alude a todas aquellas

medidas, políticas o decisiones públicas a través de las cuales se establece un trato ventajoso, y en cuanto tal formalmente desigual, que favorece a determinadas personas o grupos humanos tradicionalmente marginados o discriminados, con el único propósito de avanzar hacia la igualdad sustancial de todo el conglomerado social”.

Capítulo 2

La planificación del talento humano en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Eliana Gómez Peláez

Claudia Patricia Bermúdez Correa

La inclusión laboral de personas con discapacidad exige de las organizaciones, en primer término, la decisión de contratarlas. Esta decisión puede constituir una de las primeras barreras por superar si, como se plantea en *Directrices para la contratación de personas con discapacidad*, del Instituto Municipal de Empleo y Promoción Económica (Imepe [Ayuntamiento de Alcorcón, Madrid, España]), no se reconoce con naturalidad la diversa composición social de las organizaciones, expresada en los sexos, las razas, las religiones y las diferentes edades de los trabajadores. Por ello, para que deje de ser una barrera, esta decisión debe planificarse estratégicamente, es decir, debe comprometer a los directivos “con plena conciencia de lo que se persigue (cumplimiento legal, compromiso social, reputa-

ción corporativa, mejora del clima interno, beneficios económicos o fiscales, etc.) y a los diversos niveles de la organización” (Imepe, 2009, p. 10).

Ahora bien, como se trata de una decisión que debe planificarse, es necesario que se aborde el concepto de *planificación del talento humano*, referido a una de las prácticas del área de gestión humana de una empresa. Esta planificación se entiende como “el proceso mediante el cual la organización establece las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta variables económicas, políticas, legales, sociales y culturales en el ámbito externo, y los recursos y capacidades en el ámbito interno” (F. Restrepo [experto en planificación del talento humano], Entrevista, 2013). Además, hace referencia a la manera como aquella área

puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Así, la empresa desarrolla, de acuerdo con Chiavenato (2011), un proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura: “Desde esta práctica perfectamente se puede promover la inclusión de personas con discapacidad, ya que se parte de un proceso planificado, a partir del análisis de diversos factores, entre ellos las competencias de cada persona y su relación con el desempeño de ciertas actividades” (F. Restrepo, Entrevista, 2013).

Según Recio (1991), la planificación consta de cinco fases:

1. El análisis: La obtención de la información general de la empresa, la estructura organizativa, la composición de la fuerza de trabajo, las políticas, las estrategias, etc.
2. La previsión: El pronóstico de cómo será la empresa en el futuro, de los cambios organizativos y de la actividad empresarial.
3. La programación: El diseño de programas de acción concretos, de acuerdo con el futuro de la empresa, que asegurarán su disponibilidad en el momento necesario.
4. La ejecución: La puesta en marcha de las acciones programadas, capaces de satisfacer las necesidades cualitativas y cuantitativas previstas.
5. El control: El seguimiento del desarrollo de las acciones diseñadas para percibir y analizar las desviaciones que se produzcan, con una retroalimentación y un mejoramiento de los planes posteriores.

De otro lado, y como complemento, García-Tenorio, Aragón y Sabater (2004) exponen que el proceso de planificación tiene como objetivo cubrir la oferta y la demanda de personas, de forma alineada con los objetivos de la organización y a través de los siguientes pasos:

- El *análisis externo*, el cual posibilita identificar las variables externas en la consecución del talento humano, su caracterización y articulación con las necesidades del medio, considerando el tipo de competencias, las condiciones del mercado interno, la legislación sociolaboral, la innovación tecnológica, el sistema educativo, los valores sociales, entre otros.
- El *análisis interno*, que posibilita que la empresa identifique su talento humano, su individualización y su condición específica para la toma de decisiones, con lo que consigue así evidencia de la cultura organizacional, del estilo de dirección y de la forma de gestionar.

- La *interrelación del análisis externo y el interno*, que lleva a la toma de decisiones sobre el ingreso del personal o su reducción. Equilibrando esto, se logra una planeación lógica, justa y, sobre todo, en sinergia con el entorno.

Es este un proceso dinámico que, para García-Tenorio *et al.* (2004), apunta a cinco objetivos claves dentro de la organización:

1. Prevenir el déficit y el superávit de personal.
2. Asegurar que la organización cuente con los empleados correctos.
3. Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno.
4. Dotar de sentido y coherencia todos los sistemas y las actividades de gestión humana.
5. Unificar las perspectivas de los directivos de línea y del personal.

Para algunos autores, la práctica de la planificación está integrada tanto por la descripción y el análisis de los puestos como por la fase conocida como reclutamiento; para otros, solo el reclutamiento integra este proceso, mientras que la descripción y el análisis de los puestos son un proceso separado. En este libro se adopta la primera idea, dado que se considera que para poder efectuar un proceso de reclutamiento (en adelante, *convocatoria*) es necesario contar previamente con un perfil claro y detallado de la vacante que se necesita cubrir, lo cual implica haber realizado la descripción y el análisis de los puestos.

La descripción y el análisis de los puestos (cargos) en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Se define el *cargo* como una unidad de la organización, cuyo conjunto de obligaciones y responsabilidades lo diferencia de los demás cargos y proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización (Chiavenato, 2011).

Por su parte, Hoyos (2010) define el *perfil de cargo* como “la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle[s] demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro[s] acreditado[s] de tal o cual profesión u oficio” (p. 19).

Ahora bien, la *descripción de cargos* es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman cada cargo y lo distinguen del resto en la organización. Es, asimismo, la descripción detallada de las atribuciones o aspectos intrínsecos del puesto: la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos.

En un sentido similar, en *Directrices para la contratación de personas con discapacidad* se señala que, al momento de planear la inclusión de una persona con discapacidad, la organización debe identificar cómo establecer lo siguiente (Imepe, 2009, p. 30):

1. ¿Qué se debe hacer? Señalar las funciones y las tareas que se van a desempeñar en el puesto.
2. ¿Cómo se podrá realizar? Indicar los recursos y los métodos que se tienen que usar, así como los protocolos y los procesos que ejecutar con las tareas. Es importante definir con claridad estos aspectos, ya que la elección de unos recursos o métodos en lugar de otros podría marcar la diferencia entre un trabajador con discapacidad y otro que no la posea.
3. ¿Cuáles son los objetivos? Definir qué se quiere alcanzar y cuantificar los resultados.

Al *análisis de cargos* se procede una vez terminada la descripción y consiste en el estudio de los requisitos que debe cumplir el ocupante con relación a aspectos extrínsecos tales como los conocimientos, las condiciones físicas, las responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo (Chiavenato, 2011). Además, debe considerar las competencias reales que requiere el cargo, con lo cual las exigencias estarán basadas en los requisitos del puesto de trabajo y en las habilidades de la persona, lo que asegura una alineación con las estrategias organizacionales y un desempeño efectivo del empleado, respectivamente (Millas, 2005).

El *diseño de perfiles de cargos* es la distribución del contenido de trabajo, las relaciones y los métodos para satisfacer requisitos económicos, tecnológicos, sociales, organizacionales, personales y psi-

cológicos del ocupante del cargo. Así que, para comenzar a gestionar la diversidad de una organización a través de la inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad, es clave pensar en elaborar un diseño universal de los perfiles de los cargos, para lo cual nos remitimos al concepto de *diseño universal* de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. En su artículo 2 plantea: “Por diseño universal se entenderá el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado” (Naciones Unidas, 2006).

Expuesto lo anterior, se debe reorganizar el perfil de las personas en un cargo, mediante la identificación de los aspectos indispensables y de aquellos que puedan ser valorables o deseables. En ocasiones, las empresas exigen requisitos formativos, esto es, años de experiencia o idiomas, ya sea por polivalencia, por movilidad o simplemente como filtro, pero probablemente no son de vital importancia para el desarrollo del cargo. No se trata de establecer criterios diferentes para las personas con discapacidad, realizando una discriminación positiva, sino de mantener un criterio de equidad. Por ejemplo, si en la empresa es requisito contar con un título universitario, es correcto exigir el mismo requisito a cualquier candidato con o sin discapacidad que se presente para dicho cargo; pero si tener una doble titulación, una maestría o ciertos años de experiencia son requisitos valorables, es

conveniente mantener el nivel de acceso en el marco irrenunciable, sin añadir requisitos con los que únicamente se ejerce una función de filtro (Imepe, 2009).

A partir de lo observado en empresas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, que abren convocatorias particularizadas para personas con discapacidad, se identificó que allí se suele exigir un mínimo de años de experiencia laboral como requisito fundamental para participar en los procesos de selección, requisito que de manera reiterada las personas con discapacidad no suelen cumplir en razón de que por su condición, y de manera discriminatoria, el medio laboral no les ha permitido adquirir dicha experiencia. Ante esto se sugiere que la variable de años de experiencia sea considerada como un criterio de valoración, mas no de filtro, si lo que en realidad se desea es la inclusión laboral de una persona con discapacidad idónea para el cargo. Lo que se busca, entonces, es estimular la participación de personas con discapacidad en la oferta de aspirantes a una vacante, sin que se dé lugar a exclusiones por variables que no son imprescindibles para el desempeño de un cargo específico.

Para el logro de tal propósito, sostenible en el tiempo, es deseable que las organizaciones contemplen y evalúen las capacidades y habilidades o destrezas de las personas con discapacidad, en consideración a que tienen potencialidades que aún no son valoradas en el mundo del trabajo por razones de etnocentrismo inflexible, estereotipos negativos y

prejuicios, lo cual impide una visión real de sus fortalezas y debilidades. También deben estudiarse las limitaciones de las personas, puesto que del grado de conocimiento que se tenga del candidato con discapacidad van a depender los ajustes razonables que se hagan en el puesto de trabajo para lograr que su inclusión en la organización sea efectiva.

Según el artículo 2 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006),

Por ajustes razonables se entenderán las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales. (p. 5).

Todo lo anterior significa que las personas con discapacidad pueden desarrollar con éxito las tareas de cualquier cargo, siempre y cuando este haya sido diseñado de manera universal y se ajuste a sus capacidades personales y laborales.

En favor de lo dicho hasta aquí, otros factores que se deberán tener en cuenta a la hora de realizar el diseño de los puestos son (Imepe, 2009):

- La retribución y los elementos de compensación que puedan ser de interés para el candidato con discapacidad. Desde el punto de vista económico, para que una persona con

discapacidad pueda aceptar un cargo en una empresa se debe considerar que algunos puestos pueden ser mejor valorados por los candidatos por factores como la autorrealización y la autonomía personal, la posibilidad de incrementar con el tiempo sus recursos económicos, la adquisición de experiencia y de conocimientos, etc. Conocer estos factores, junto con la posibilidad de compatibilizar el salario y las prestaciones sociales, pueden resultar decisivos para que algunas personas con discapacidad aspiren a un puesto de trabajo en el mercado.

- Valorar si el cargo es nuevo o de sustitución, ya que en ocasiones las organizaciones no consideran la posibilidad de recuperar puestos de trabajo que se han tercerizado y que podrían favorecer la inclusión de personas con discapacidad en la compañía.
- Definir los ajustes físicos, recursos, herramientas y apoyos tecnológicos con los que podría contar el candidato.

La convocatoria en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

En adelante se utilizará la palabra *convocatoria* en lugar de *reclutamiento*, pues la primera alude a convocar de manera libre la participación de cualquier persona que se considere idónea para un cargo. Por su parte, el reclutamiento es un concepto derivado de las prácticas militares y

que fue adoptado por la disciplina administrativa, pero que consideramos oportuno renombrar y resignificar.

Según Aguirre de Mena, Andrés, Rodríguez y Tous Zamora (2008), el *reclutamiento* es el “conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella” (p. 195).

Para Chiavenato (2011), es necesario considerar que el mercado del talento humano presenta diversas fuentes que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan candidatos a fin de atender sus necesidades. Este mercado consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles, los cuales, a su vez, pueden ser reales, o sea que en ese momento buscan un empleo, o potenciales, es decir, que no lo buscan.

Pues bien, para determinar los perfiles y las fuentes de difusión, la convocatoria se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización a través del proceso de planificación. Básicamente la convocatoria se sirve de diferentes medios por los cuales la organización divulga y ofrece al mercado de potenciales trabajadores oportunidades de empleo dentro de ella.

Para que dicha convocatoria sea eficaz, es necesario que la persona encargada de llevarla a cabo conozca la empresa,

su historia, sus políticas, su estrategia, su cultura, sus características y las exigencias del puesto; asimismo, que sepa gestionar la diversidad, entendiendo que en el mercado laboral se pueden encontrar potenciales candidatos con discapacidad preparados e idóneos para ocupar el cargo vacante, si bien “todo parte de la voluntad de las personas que gerencian las empresas y, por supuesto, del gestor de talento humano. El reclutamiento es un proceso que operativiza la planeación y las estrategias de la organización” (F. Restrepo, Entrevista, 2013).

Para este proceso operativo, es importante tener en cuenta que la mayoría de los medios que se utilizan como fuentes de información y convocatorias no son diseñados de manera universal. Por ende, no garantizan el acceso de las personas con discapacidad, por lo cual es preciso determinar un plan estructurado que inicie con la planificación del personal necesario para la organización a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con su visión y sus estrategias a futuro, y así considerar los medios adecuados para el proceso de convocatoria.

Según esto, para la elección de las fuentes y técnicas de atracción de la convocatoria es necesario tener presente, además de las características del puesto, la situación económica de la empresa y la ubicación de los posibles candidatos, para lo cual la empresa se puede basar en una segmentación del mercado del talento humano: cargos ejecutivos, supervisores, talento humano especializado, técnicos, mano de

obra no calificada y mano de obra calificada (Chiavenato, 2011). De este modo, la identificación adecuada de las fuentes de atracción permite aumentar el rendimiento y reducir la duración del proceso de selección y los costos operativos de la convocatoria por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas. Dichas fuentes y técnicas de atracción se pueden clasificar de acuerdo con el medio interno y el externo. De acuerdo con el interno, se da cuando la empresa trata de ocupar cierta vacante mediante la reubicación de los empleados, ya sea con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal). Esto implica una intensa y constante coordinación entre el área de Selección o las personas encargadas de la planificación del talento humano y el resto de los departamentos de la empresa, mediante la utilización de las bases de datos de todos sus empleados, esto es, las retroalimentaciones de procesos previos, como la selección inicial, los puntajes de los exámenes de ingreso a la compañía, los resultados de las evaluaciones de desempeño en los programas de capacitación y formación, los desarrollos de carrera previos y las condiciones de promoción del candidato (si está listo para el ascenso). Este medio interno, además de ser económico y rápido para la empresa, cuenta con un índice de validez y seguridad mayor que el del medio externo, a la par que se convierte en una fuente de motivación para los empleados (Chiavenato, 2011).

Todo esto debe ser atendido de igual manera respecto a los empleados con

discapacidad, puesto que resulta muy importante para su motivación y realización profesional y personal ser incluidos de manera equitativa en los procesos de selección interna de la empresa donde ya laboran, es decir, bajo los mismos procedimientos que cualquier otro empleado.

El medio externo se refiere a los candidatos que provienen de afuera. La empresa busca cubrir una vacante con personas ajenas a ella. Para ello, se debe recurrir a las siguientes técnicas y fuentes de atracción:

- Las bases de datos de los candidatos que se presentaron en convocatorias anteriores o espontáneamente.
- La recomendación de los candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Los carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- El contacto con asociaciones de profesionales.
- El contacto con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, centros de vinculación empresa-escuela.
- Las conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Los convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado como cooperación mutua.
- Los anuncios en revistas y periódicos.
- Las agencias de colocación o empleo.
- El reclutamiento por Internet.
- Los cursos de capacitación (*training*).

Sirviéndose del análisis y de la segmentación del mercado laboral que la empresa

realice, y de acuerdo con el perfil detallado del cargo que se está ofertando, se podrá decidir cuáles son las mejores técnicas y fuentes para atraer a los candidatos más idóneos, en particular si se trata de personas con discapacidad, ya que las técnicas deben contar con ajustes razonables que permitan el acceso a ellas y su conocimiento. Una convocatoria para cualquier futuro candidato, con o sin discapacidad, deberá contener la siguiente información:

- a. La actividad y el tipo de empresa.
- b. El nivel profesional que ocupará el candidato y su ubicación en el organigrama de la empresa.
- c. La descripción del perfil requerido para el puesto.
- d. Los requisitos imprescindibles y los requisitos valorables (por ejemplo, el nivel de formación o de experiencia profesional).
- e. El rango de retribución, y si el puesto cuenta con prestaciones sociales según el tipo de contrato.
- f. El compromiso social y los valores corporativos de la compañía.
- g. La forma en que la empresa se pondrá en contacto con el aspirante (por ejemplo, una respuesta escrita a través de oficio, una llamada telefónica o un correo electrónico).

Ahora bien, la planificación necesaria para una adecuada elaboración de convocatorias dirigidas a personas con discapacidad debe incluir los siguientes pasos (Imepe, 2009):

1. El estudio o análisis de las necesidades del puesto de trabajo. Muchas empresas pequeñas y medianas no disponen de áreas o profesionales de gestión humana para la selección del personal, lo que hace que ignoren la importancia de una planificación sobre el cargo y busquen directamente quién lo ocupe solo con algunas ideas superficiales o subjetivas acerca de cómo debería ser la persona indicada para el puesto. Adicionalmente, existen prejuicios relacionados con la limitación para trabajar de las personas con discapacidad, prejuicios que afectan el análisis del cargo y frustran una efectiva selección. En algunos casos, la descripción del puesto se basa más en las características personales que en los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarias para desempeñar el cargo.
 2. La identificación del tipo o los tipos de población con discapacidad (sensorial, física, intelectual) a la que podría ir destinada la convocatoria.
 3. La identificación de cuál es la motivación de la empresa (ética, legal, responsabilidad social corporativa, desgravaciones y subvenciones, etc.) para iniciar el proceso de inclusión laboral.
 4. La definición de los medios, técnicas o fuentes de atracción (considerando canales de comunicación) que serán utilizados para el proceso de convocatoria.
 5. La identificación de entidades, asociaciones, fundaciones e instituciones públicas o privadas que pueden apoyar el proceso.
 6. El diseño de la convocatoria, ajustada en sus contenidos e imágenes; por ejemplo, para la población con discapacidad auditiva puede describirse la oferta mediante la grabación de un video en lengua de señas que explique los requisitos del puesto de trabajo. Es importante no recurrir a programas e imágenes que impidan el uso de lectores de pantalla para personas con discapacidad visual. El avance de la tecnología ha permitido que se produzca un cambio sustancial en relación con los tradicionales sistemas de atracción, lo que posibilita una gestión más rápida y eficaz. La utilización de la tecnología como medio para dar a conocer ofertas laborales orientadas a personas con discapacidad facilita: a) reducir los elevados costes de los anuncios en la prensa; b) publicitar la petición rápidamente en el medio, y c) una mayor cobertura y adaptación respecto a un tipo de perfil que ya conoce ese medio.
- Las convocatorias que las organizaciones abren para que las personas con discapacidad puedan presentarse se clasifican en abiertas y cerradas (López *et al.*, 2014):
- *Convocatorias abiertas:* Son aquellas a las que cualquier persona puede presentarse, tenga o no una discapacidad, sin discriminación alguna; lo que interesa es el cumplimiento de los requisitos, pero se es consciente de la necesidad de identificar y disponer los medios, las técnicas y las fuentes idóneos,

en términos de accesibilidad, para que las personas con discapacidad conozcan la convocatoria en mención.

- *Convocatorias cerradas*: Se orientan, específicamente, a las personas con discapacidad (incluso, se podría particularizar el tipo de discapacidad). Se considera que son muy convenientes para las organizaciones que han iniciado su proceso de gestión de la diversidad y quieren garantizar la inclusión; para ello, se dispone de unas plazas específicas. Si bien esta práctica puede entenderse como una forma de discriminación positiva —y lo que aquí se promueve son los procesos de selección abiertos y los diseños de cargos universales—, se reconoce que a las organizaciones novatas en el tema de la gestión de la diversidad y la inclusión las convocatorias cerradas les permitirán ganar experiencia y seguridad como ejercicio inicial. Las características de la empresa, los recursos disponibles y el aprendizaje facilitarán a las organizaciones ir refinando y, de ser posible, ampliando sus convocatorias.

Para hacer la difusión de la convocatoria enfocada en personas con discapacidad, se pueden usar los medios, las técnicas y las fuentes tradicionales listados previamente, así como los siguientes:

- Las organizaciones de y para las personas con discapacidad.
- Los portales de empleo particulares para personas con discapacidad.

- Las fundaciones y entidades especializadas en discapacidad.
- Los servicios de evaluación laboral dependientes de los servicios sociales.
- Los centros especiales de empleo para personas con discapacidad.

Con base en el sondeo de convocatorias efectuado, se identificaron algunas tanto cerradas como abiertas. Protegiendo el nombre de las empresas que las realizaron, se exponen dos de estas convocatorias en las tablas 2.1 y 2.2 como ejemplos efectivos de atracción de posibles candidatos con discapacidad.

En relación con el ámbito del diseño de cargos universales en esta práctica, se referencian a continuación trabajos en los que se proponen algunos formatos para la descripción de los perfiles de los cargos. Estos formatos contienen elementos que permiten levantar la información concerniente a la vacante para candidatos con o sin discapacidad —de manera que se especifican los diferentes ámbitos del perfil, previamente mencionados—, y que evitan usar filtros mediante los cuales personas con discapacidad terminan siendo excluidas de los procesos de selección en las organizaciones.

La tabla 2.3 presenta una ficha de levantamiento del perfil del cargo.

Con el fin de aportar elementos a las demás prácticas del área de gestión del talento humano, especialmente al proceso de selección relacionado con personas con discapacidad, se elaboró un instrumento de apoyo para caracterizar al

Tabla 2.1 Ejemplo de convocatoria cerrada

<p>Empresa XXX</p> <p>Convocatoria para el cargo de AUXILIAR CONTABLE, en el que se requiere una persona. (Medellín - Colombia).</p> <p>Amablemente les solicitamos el envío de hojas de vida de personas con discapacidad Visual, Talla Baja o Física que no sean usuarias de silla de ruedas ya que la empresa no cuenta con la infraestructura para este tipo de población, interesadas en presentarse al proceso de selección para cubrir esta vacante.</p> <p>Misión del Cargo</p> <p>Dar apoyo operativo a los diferentes procesos administrativos y técnicos en el área de contabilidad establecidos por la empresa para la prestación eficaz de sus servicios.</p> <p>Principales Funciones</p> <p>Llevar sistema Contable de la Empresa.</p> <p>Entregables: (Eficiencia y Puntualidad en la Entrega de Informes tanto a la Empresa, como a Clientes).</p> <p>Digitar la información contable en el programa.</p> <p>Codificar la información según el Plan de cuentas.</p> <p>Archivar los egresos, facturas, recibos de caja en orden del consecutivo.</p> <p>Tareas administrativas asignadas por el jefe inmediato.</p> <p>Educación y Experiencia:</p> <p>Técnico o Tecnólogo en Administración o Contabilidad, con experiencia de seis meses en cargos similares.</p> <p>Las personas que estén interesadas en aplicar a esta oferta deben cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 18 años de edad en adelante• Hombres o Mujeres• Formación y experiencia solicitada de acuerdo al cargo. <p>El trabajo se desarrollará de lunes a viernes en un horario de 8 a.m. a 6 p.m. con contrato de trabajo a término fijo por cuatro meses, que puede ser renovable, todas las prestaciones sociales de ley y un salario mensual de \$800.000.</p> <p>Competencias Requeridas</p> <p>Capacidad de Análisis, Planeación y Ejecución (Metodología y Organización).</p> <p>Orientación al Logro.</p> <p>Trabajo en Equipo.</p> <p>Comunicación oral y escrita.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Autorregulación.</p> <p>Capacidad al Cambio.</p> <p>Actitud de Servicio.</p> <p>Las hojas de vida de las personas que cumplan el perfil, deben ser remitidas al correo:xxxxx@xxxxxxxxx.com, hasta el día miércoles 23 de Abril de 2014 a las 12 m., especificando el tipo de discapacidad, si utiliza ayudas técnicas y la convocatoria a la cual se está postulando.</p>

Fuente: se reserva el nombre de la empresa que publicó esta convocatoria. Este es el formato original de la convocatoria, por lo que no se corrigen las imprecisiones gramaticales ni ortográficas que contiene.

Tabla 2.2 Ejemplo de convocatoria abierta

<p>En el marco del proyecto "XXXXXX", se convoca a mujeres habitantes de la ciudad de Bogotá, para postularse al cargo de Facilitadoras. La presente convocatoria busca vincular a 30 mujeres con las competencias y conocimientos necesarios para administrar los bienes, realizar la atención y orientación a las mujeres que necesiten usar las TIC, facilitar la formación de mujeres para el uso y apropiación de las herramientas tecnológicas con enfoque de género y participar en el desarrollo de procesos de apropiación para fortalecer el centro y articularlo con su entorno institucional y social.</p> <p>Se requieren mujeres técnicas o tecnólogas, con formación en participación ciudadana y/o derechos de las mujeres y experiencia en espacios de trabajo comunitario con mujeres o con organizaciones de mujeres. Deben tener conocimientos avanzados en el uso general de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y competencias suficientes para actuar como talleristas o facilitadoras de procesos de formación en TIC a otras mujeres.</p> <p>Se valorará especialmente a mujeres que además de cumplir el perfil propuesto en la convocatoria, sean jefas de hogar, mujeres con discapacidad o que se reconozcan como parte de un grupo étnico.</p> <p>La convocatoria estará abierta desde el 19 de marzo de 2014 hasta las 12 de la noche del 30 de marzo de 2014. Puede consultar los términos de referencia en http://www.xxxxxx.co y si cumple con los requisitos le invitamos a diligenciar el formulario de inscripción y adjuntar los documentos correspondientes.</p>
--

Fuente: se reserva el nombre de la entidad que publicó esta convocatoria. Se ofrece el texto original de la convocatoria omitiendo solo los datos de la empresa oferente.

Tabla 2.3 Ficha de levantamiento del perfil del cargo

Datos de identificación				Cumple	
				Sí / no	
Cargo:	Recepcionista	Reporta a:	Jefe comercial		
área/ Departamento:	Comercial	Supervisa a:	Mensajero		
núm. de ocupantes:	1	Rango de Remuneración:	350-380	Sí	
Factores de trabajo					
Requisitos formales					
Nivel de instrucción:	Primer año o más de estudios universitarios			Sí	
Especialidad(es):	Marketing, comercial, secretariado			Sí	
Experiencia laboral					
Tiempo de experiencia:	6 meses			Sí	
Experiencia específica:	Atención al público			Sí	

Tabla 2.3 (continuación)

Entrenamiento específico:	Manejo del Office		Tiempo:	6 meses		Sí	
Otros requerimientos:	Inglés básico					Sí	
Descripción de funciones y tareas							
Función 1: Servicio al cliente						Sí	No
Tareas			Principal	Periódica	Ocasional		
1.- Administración de llamadas telefónicas			X			Sí	
2.- Atención al público			X			Sí	
Función 2: Archivo						Sí	No
Tareas			Principal	Periódica	Ocasional		
1.- Manejo de la valija empresarial				X		Sí	
2.- Llevar registro de documentación saliente y que ingresa a la empresa			X			Sí	
Uso de equipos, maquinaria y/o herramientas							
descripción del equipo que utiliza: Computador de escritorio						Sí	
Descripción de las herramientas: Tijeras, estilete							No
Material que utiliza: Hojas de papel						Sí	
Análisis de competencias							
Conocimientos: Considerar conocimientos e información laboral o técnica aprendida y requerida para desempeñar un cargo. Ej.: Numeración de memos y oficios						Sí	
Destrezas: Considera velocidad, precisión y conductas para interactuar con herramientas, equipos, maquinarias, vehículos, instrumentos y programas de computación. Ej.: Manejo de Word y Excel						Sí	
Habilidades: Considera conductas para interactuar de manera efectiva con datos y personas						Sí	
Otras características: Considera rasgos de personalidad, creencias, valores, disposiciones, iniciativa, adaptación que se estiman importantes para el desempeño del cargo						Sí	
Condiciones de trabajo							
Horario de trabajo							
Horas diarias:		Turno:		Horario:		8:30 am 17:30	Sí
Ubicación del trabajo:		Interior	Exterior	Ambos		X	Sí
Condiciones ambientales							
Mucha luz	Frío	Calor	Ruido	Obscuridad	Humedad	Polvo	
	X	X				X	Sí

Tabla 2.3 (continuación)

Demandas cognitivo-sociales							
Sí	X	No				Sí	
Trabajo a presión							
Sí	X	No				Sí	
Habilidad verbal							
Baja		Media		Alta	X	Sí	
Expresión escrita							
Sí	X	No				Sí	
Nivel de memoria							
Corto plazo	X	Mediano plazo	X	Largo plazo		Sí	
Facilidad de movilidad							
Sí	X	No				Sí	
Autonomía y orientación en el entorno							
Sí	X	No				Sí	
Relaciones sociales							
Trabaja con otros	X	Trabaja solo				Sí	
Salud-seguridad ocupacional							
Equipo de protección personal							
Ropa de protección	Protectores auditivos	Mascarilla	Gafas de seguridad	Calzado especial			
casco	Guantes	No aplica	Otros				
		X				Sí	
Demandas físicas							
Posición	0-2 horas	2-4 horas	4-6 horas	6-8 horas y más			
De pie	X					Sí	
Caminando						Sí	
Sentado				X		Sí	
Escalar						Sí	
Equilibrarse	X					Sí	

Tabla 2.3 (continuación)

Arrodillarse	X				Sí	
Agacharse	X				Sí	
Cuclillas	X				Sí	
Agudeza cercana				X	Sí	
Agudeza lejana	X				Sí	
Tridimensional				X	Sí	
Campo visual				X	Sí	
Discriminación color	X				Sí	
Fuerza y precisión						
Levantar	X				Sí	
Llevar	X				Sí	
Empujar	X				Sí	
Halar	X				Sí	
Extensión de brazos			X		Sí	
Manipular				X	Sí	
Uso de dedos				X	Sí	
Oído-olfato-gusto						
Agudeza de oído				X	Sí	
Agudeza de olfato	X				Sí	
Agudeza de gusto	X				Sí	
Agudeza de tacto				X	Sí	
Requiere comunicarse:						
Control de mandos y fuerza	Mano	Brazo	Pie	Pierna		
Derecha	X	X		X	Sí	
Izquierda	X	X		X	Sí	
Cualquiera					Sí	
Observaciones: Va a manipular carpetas Bene y archivadores aéreos						

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales-Dirección de Atención a Grupos Prioritarios-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (Conadis), 2013.

candidato que aspira al cargo vacante y que por ello acude a las pruebas, entrevistas y demás actividades. Si el candidato es seleccionado, esta información hará parte vital de la información básica en actividades tales como la capacitación y la formación, la evaluación del desempeño, el desarrollo de carrera, los beneficios laborales, la calidad de vida laboral, entre otros.

La metodología utilizada consistió en el diseño de un formato preliminar en el

que se correlacionaron variables importantes para la gestión humana y cada tipo de discapacidad (sensorial, física, intelectual). Diferentes personas con estas discapacidades lo diligenciaron y realizaron las validaciones correspondientes en términos de comprensión, accesibilidad a la información y pertinencia de las preguntas y variables en materia de indagación. El formato resultante es el que se expone en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Formato para la caracterización de la persona con discapacidad aspirante a una vacante laboral

Caracterización de la persona con discapacidad	
<p>Las preguntas del presente formato pretenden facilitar el conocimiento preciso de las características de su discapacidad y de los apoyos que requiere para ajustar de una forma pertinente el proceso de selección y garantizar así su participación en él en términos equitativos. En caso de que usted resulte elegido, también se usará esta información para realizar los ajustes o adaptaciones físicos, tecnológicos y sociales a que haya lugar, con miras a un desempeño óptimo dentro de la compañía. Por ello le pedimos claridad, puesto que de la veracidad de sus respuestas dependerá la pertinencia de nuestras acciones. Aclaremos que las respuestas que usted brinde no serán causales para descartarlo o excluirlo del proceso; por el contrario, nos permitirán brindarle las condiciones de equidad necesarias para su participación.</p> <p>A continuación, se indaga por sus datos personales. Diligencie los espacios que sean requeridos y marque con una X donde corresponda.</p>	
Datos personales	
Nombres:	
Apellidos:	
Documento de identidad:	
Género:	
Fecha de nacimiento:	
Edad:	
Departamento:	
Ciudad:	
Dirección:	
Teléfono fijo:	
Teléfono móvil:	
Correo electrónico:	
Cargo al que se presenta:	

Tabla 2.4 (continuación)

Las cuatro temáticas siguientes abordan de manera específica las adecuaciones, los ajustes y los apoyos que usted requiere de acuerdo con el tipo de discapacidad que presenta (visual, auditiva, intelectual o motora). Diligencie aquella sección que se refiera a su condición particular.				
Discapacidad visual: apoyos y adecuaciones				
1. Su grado de pérdida visual es:				
Parcial				
Total				
2. ¿Cuál(es) de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza usted?				
Jaws				
Masificador de pantalla				
Ninguna				
Otra. ¿Cuál?				
3. En caso de ser necesario presentar una prueba escrita, usted se apoyaría en:				
Un lector				
Prueba escrita en braille				
Prueba escrita en macrotipo				
Jaws				
Otro. ¿Cuál?				
4. ¿Requiere usted de una persona que lo guíe inicialmente en el reconocimiento del espacio físico?				
Sí				
No				
5. Para su desplazamiento, usted se apoya en:				
Perro guía				
Bastón				
Ninguno				
Otro. ¿Cuál?				
6. Su manejo de los siguientes programas de uso en un computador es:				
Nivel/programa	Word	Power Point	Excel	Internet
Nulo				
Bajo				
Intermedio				
Avanzado				
7. ¿Cuáles de las siguientes condiciones requiere usted para presentar las pruebas del proceso de selección? (Puede marcar más de una opción).				
Ubicación			Detalle:	

Tabla 2.4 (continuación)

Mobiliario	Detalle:			
Tiempo adicional	Detalle:			
8. ¿Cuáles condiciones en el espacio físico considera usted que deben tenerse en cuenta en el proceso de selección: entrevistas, pruebas escritas o de habilidad? ¿Por qué?				
Discapacidad auditiva: apoyos y adecuaciones				
1. Usted presenta:				
Hipoacusia				
Sordera profunda				
2. Usted utiliza:				
Implante coclear				
Audífonos				
Ninguno				
Otro. ¿Cuál?				
3. Su modalidad de comunicación es:				
Lengua de señas colombiana				
Lenguaje oral				
Lectura de labios				
Requiere que se le hable en un tono de voz alto				
Ninguna				
Otra. ¿Cuál?				
4. Con respecto al español, usted:				
<i>Habilidad/nivel</i>	Bien	Regular	Deficiente	
Lo lee				
Lo escribe				
Lo habla				
5. En caso de ser necesario presentar una prueba escrita, usted se apoyaría en:				
Prueba en lengua de señas con apoyo de un intérprete				
Prueba escrita				
Prueba oral				
Otra. ¿Cuál?				
6. ¿Cuál es su nivel de manejo tecnológico de las siguientes condiciones o programas para presentar las pruebas del proceso de selección?				
<i>Nivel/programa</i>	Word	Excel	Power Point	Internet

Tabla 2.4 (continuación)

Nulo				
Bajo				
Intermedio				
Avanzado				
7. ¿Cuáles condiciones en el espacio físico considera usted que deben tenerse en cuenta en el proceso de selección: entrevistas, pruebas escritas o de habilidad? ¿Por qué?				
Discapacidad intelectual: apoyos y adecuaciones				
1. El desarrollo de habilidades y el proceso de lectoescritura han sido:				
<i>Proceso/nivel</i>	Nulo	Bajo	Intermedio	Avanzado
Lectura				
Escritura				
2. ¿Es usuario de algún sistema alternativo o aumentativo de la comunicación?				
Sí				
No				
Otro. ¿Cuál?				
3. ¿Cuál es su nivel de manejo tecnológico de las siguientes condiciones o programas para presentar las pruebas del proceso de selección?				
<i>Nivel/programa</i>	Word	Excel	Power Point	Internet
Nulo				
Bajo				
Intermedio				
Avanzado				
4. ¿Cuáles condiciones en el espacio físico considera usted que deben tenerse en cuenta en el proceso de selección: entrevistas, pruebas escritas o de habilidad? ¿Por qué?				
Discapacidad motora: apoyos y adecuaciones				
1. Usted presenta:				
Paraplejía (parte inferior del cuerpo paralizada)				
Cuadriplejía (parálisis total o parcial de brazos y piernas)				
Hemiplejía (parálisis de un lado del cuerpo)				
Diplejía (parálisis bilateral; afecta de forma simétrica a diferentes zonas del cuerpo)				
Monoplejía (debilidad motora que afecta a una extremidad)				
Otra. ¿Cuál?				

Tabla 2.4 (continuación)

2. Como elementos de apoyo para su desplazamiento, usted requiere:				
Silla de ruedas				
Muletas				
Bastón de apoyo				
Caminador				
Órtesis				
Prótesis				
Otro. ¿Cuál?				
3. ¿Requeriría usted de algún mobiliario en caso de ser necesaria la presentación de alguna prueba?				
Sí				
No				
¿Cuál?				
4. ¿Requiere otras condiciones específicas para presentarse al proceso de selección?				
Sí				
No				
¿Cuál?				
5. ¿Cuál es su nivel de manejo tecnológico de las siguientes condiciones o programas para presentar las pruebas del proceso de selección?				
<i>Nivel/programa</i>	Word	Excel	Power Point	Internet
Nulo				
Bajo				
Intermedio				
Avanzado				
6. ¿Cuáles condiciones en el espacio físico considera usted que deben tenerse en cuenta en el proceso de selección: entrevistas, pruebas escritas o de habilidad? ¿Por qué?				

Fuente: "Modelo desde la gestión humana para la inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad" (López et al., 2014).

La tabla 2.5 contiene la política, las estrategias, los indicadores, los beneficios y los factores claves que se proponen respecto a la planificación del talento huma-

no para lograr la sostenibilidad de la práctica de inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar este proceso.

Tabla 2.5 Guía para la planificación del talento humano en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Nombre de la práctica: Planificación del talento humano en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad	
<i>Política</i>	Generar en la empresa puestos de trabajo pensados universalmente para que todas las personas puedan acceder a ellos, es decir, en los que de manera clara se incluyan personas con discapacidad.
<i>Estrategias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar manuales de cargos universales en las organizaciones, lo cual implica que cualquier persona, tenga o no una discapacidad, pueda presentarse a una convocatoria y aspirar a ejercer las funciones y responsabilidades del cargo, siempre y cuando cumpla las competencias del perfil básico, sin que se establezcan barreras ni discriminación alguna. • Conocer con precisión las características de la discapacidad de las personas que se presentan a las convocatorias, así como los apoyos que requieren, para ajustar de forma adecuada el proceso de selección y garantizar su participación en él en términos equitativos. Para ello, se empleará un formato que indague por todos aquellos aspectos esenciales de la condición de discapacidad de la persona, tales como el nivel de comunicación, los apoyos necesarios para la presentación de las pruebas, los aspectos de accesibilidad a los espacios de la empresa, entre otros.
<i>Indicadores</i>	<p><i>Convocatoria abierta:</i> <u>Número de personas con discapacidad que se presentaron</u> Número total de personas que se presentaron</p> <p><i>Diseño de cargos:</i> <u>Número de cargos de la empresa a los que pueden presentarse personas con discapacidad</u> Número total de cargos que existen en la empresa</p>
<i>Beneficios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor diversidad entre los aspirantes a un cargo. • Aporta a la construcción de una sociedad que reconoce la diversidad y permite espacios para su visibilización, ya que las personas con y sin discapacidad interactúan en un mismo espacio.
<i>Factores claves de la sostenibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un lugar real a la diversidad en la cultura organizacional, muy especialmente a través del reconocimiento de los imaginarios sobre las personas con discapacidad en la organización: "Lo primero es una concepción humanista de la limitación, que la veamos no como un problema de incapacidad total, de limitación total de la persona, ni como una enfermedad. Una concepción sana de la limitación no es desconocerla" (G. Calderón [experto en gestión del talento humano], Entrevista, 2014). • Incluir el tema de la gestión de la diversidad en las políticas organizacionales. "Nosotros lo que buscamos es que eso se convierta en una política empresarial" (G. Calderón, Entrevista, 2014).

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 3

El proceso de selección para la inclusión laboral de personas con discapacidad

Catalina Aristizábal García
Jhor Alexandra Mejía García

En el contexto laboral, la inclusión de las personas con discapacidad aún no es una realidad, entre muchas otras razones, por la falta de claridad por parte de las organizaciones respecto a las implicaciones que este proceso conlleva. Esta claridad conduciría, por ejemplo, a la comprensión de que la práctica de selección de personas debe ajustarse de manera tal que las personas con discapacidad puedan, en igualdad de condiciones, participar de las diferentes pruebas, lo que garantizaría que fuera por cuenta del mayor o menor ajuste al perfil del cargo, y no por cuenta de la discapacidad o de un proceso de selección inadecuadamente ajustado o no ajustado, que se tomara la decisión de elegir o no a una persona con discapacidad.

Es así como en este capítulo se aborda de forma detallada la práctica de se-

lección. Se presenta una definición del concepto con base en la recopilación, la lectura y la discusión de varias fuentes. Además, se analizan las pruebas, los test y las estrategias más utilizados en este proceso para determinar así la pertinencia de su aplicación a cada uno de los grupos de personas según el tipo de discapacidad (visual, auditiva, física e intelectual), atendiendo a los ajustes que requieran. Al final se brindan algunas recomendaciones generales sobre el proceso de selección.

¿Cómo entender la selección?

Esta práctica de la gestión humana se entiende como el proceso que utilizan las organizaciones para decidir sobre la ido-

neidad de los candidatos en relación con el perfil de los cargos ofertados, con base en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos (Bonache, Behan y Cabrera, 2005).

En coherencia con la perspectiva desde la cual se concibe la selección en el presente libro, se retoma a Salgado, Moscoso y Lado (2001, citados por Salgado, 2005):

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p. ej. empresas, instituciones, administraciones públicas, etc.) deciden cuál de los aspirantes a una determinada plaza es el más apto para desempeñarla. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. [...] esta definición de selección de personal implica tres aspectos: 1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; 2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y 3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos. (p. 2).

En el proceso de selección se hace necesario conocer las características del puesto, tales como las tareas, las funciones, la formación y la experiencia laboral que requiere la persona que desempeñará el cargo, entre otras, para poder cotejarlas con el perfil de los aspirantes que se presentan y lograr el mayor equilibrio posible entre estos dos aspectos. Este proceso culmina con la toma de decisión,

en la que los reclutadores y evaluadores aportan información cualificada sobre los resultados obtenidos y asesoran a los tomadores de decisiones sobre los procedimientos para elegir al mejor candidato entre los posibles (Castaño, López y Prieto, 2011).

Pasos del proceso de selección

A continuación, se exponen los pasos que deben seguirse en el proceso de selección según el Ministerio de Relaciones Laborales-Dirección de Atención a Grupos Prioritarios-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (Conadis) (2013, p. 21) de Ecuador:

- *Reclutamiento*: Es el conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de cada organización.
- *Convocatoria*: Son aquellos mecanismos de comunicación que buscan, en primera instancia, informar sobre la disponibilidad de una vacante de trabajo y, posteriormente, conseguir que los postulantes asistan a las entrevistas.
- *Entrevista*: Es el intercambio comunicativo que se da de modo formal con el objetivo de evaluar la experiencia, el posible desempeño, las capacidades o la confiabilidad que un individuo muestra para un cargo.
- *Evaluaciones técnicas y pruebas psicométricas*: Las evaluaciones técnicas

cas son herramientas que tienen por objeto medir un conocimiento específico, mientras que las pruebas psicométricas miden una característica psicológica en particular, rasgos del comportamiento o de la personalidad, así como las competencias en el entorno laboral. Según las habilidades de la persona con discapacidad, se deberán adaptar los instrumentos o efectuar los ajustes necesarios que permitan cumplir con esta fase del proceso.

- *Resultado final del proceso de selección:* Etapa en la que se informa o notifica el nombre del postulante seleccionado o las razones por las que no se escogió a ningún candidato.

La selección en clave del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad

Todas las personas que desean ingresar a una organización deben pasar por procesos de selección, máxime si se trata de personas con discapacidad, en razón a que su promoción podría obedecer a una postura asistencialista, lo que no permitiría la sostenibilidad de dicho proceso. Así lo asegura una experta: “No se les tiene que tener consideración o pesar; se les debe exigir igual que a las otras personas; ellos lo desean así”; “Lo que dice hoy por hoy la ley es que la persona con discapacidad tiene que estar tan capacitada, con los mínimos que se exigen a cualquier persona que no tiene la discapacidad. Fi-

nalmente, tienen que tener tanto rendimiento que no podemos actuar como personas en protección” (L. Silva [experta en inclusión laboral], Entrevista, 2014).

Es por ello que en la presente obra se propone la conformación de un equipo de selección integrado por la persona del área de gestión humana encargada del proceso, el jefe directo de la persona que ocuparía la vacante y personal especializado, en caso de ser requerido —por ejemplo, un intérprete de lengua de señas si entre los aspirantes hay una persona o varias con discapacidad auditiva—, equipo que debe vivir un proceso de formación y preparación previo a la aplicación de los diferentes instrumentos y herramientas, con el fin de no proceder de manera impertinente e irrespetuosa. Este equipo será el mismo que desarrolle un proceso de selección con personas que no presenten ninguna discapacidad, dado que el proceso no debe ni desfavorecer ni privilegiar a la persona con discapacidad. La sugerencia en relación con el personal especializado responde a la necesidad de que se atiendan particularidades asociadas con cada discapacidad, como la forma de comunicación.

Resulta clave apoyarse en un formato detallado que el candidato diligencie (sugerido en el capítulo 2; ver tabla 2.4), antes del proceso de selección, para conocer las condiciones de la discapacidad, sus habilidades, sus capacidades, sus destrezas y sus limitaciones. Este documento le ayudará al equipo a determinar los ajustes razonables que deben realizarse

a las herramientas del proceso de selección. Dicho formato no debe ser percibido como un elemento para excluir; al contrario, debe ser aceptado como un medio que garantizará los ajustes necesarios para que el proceso de selección de las personas con discapacidad se haga en condiciones de equidad. Si bien tales personas presentan condiciones similares asociadas a su situación, también es claro que en ella existen particularidades; por ejemplo, una persona sorda podrá ser usuaria de la lengua de señas o no, o una persona ciega podrá usar herramientas tecnológicas, mientras que para otra será más fácil apoyarse en el braille.

Instrumentos y herramientas usados en los procesos de selección

A continuación, se exponen los instrumentos y las herramientas que suelen usarse en los procesos de selección. Por ende, se considera de suma importancia que sean pensados en clave de la inclusión laboral de personas con discapacidad, teniendo en cuenta que los instrumentos usados deben guardar estrecha relación con el perfil del cargo, con el fin de que, ciertamente, se evalúe lo que se requiere. Estos instrumentos y herramientas han sido analizados y ajustados según cada tipo de discapacidad.

Las entrevistas

En los procesos de selección, las entrevistas más utilizadas son: tradicional y por

competencias; la entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto (Peña, 2005). Por su parte, la entrevista tradicional se encamina a conocer aspectos más específicos de la persona y de su vida.

Al momento de presentar una entrevista, el aspirante puede experimentar sentimientos de angustia o tensión. En el caso de una persona con discapacidad, estos sentimientos pueden agudizarse, dado que, cuando las personas con deficiencias físicas, sensoriales o intelectuales están en la búsqueda de un trabajo, pueden sentir temor a ser discriminadas o rechazadas debido a su discapacidad, lo que a su vez puede afectar el desarrollo de la entrevista. Por tanto, se sugiere que el entrevistador brinde confianza, de manera que pueda observar una entrevista que no se encuentre afectada por elementos diferentes a los que atañen a la persona y sus competencias.

En general, para desarrollar entrevistas a personas con discapacidad, es importante atender a lo siguiente:

- Evitar manifestaciones de victimización, compasión o lástima. Igualmente, debe procurarse no sobrevalorar las habilidades y fortalezas de la persona con discapacidad. Se debe tener presente que es una persona con virtudes y debilidades, igual que cualquier otra.

- Mantener un diálogo respetuoso y natural.
- Al inicio, debe hacerse una introducción en la que se le explique a la persona que durante la entrevista podrán existir preguntas que se relacionan directa o indirectamente con su discapacidad, con el fin de conocer o confrontar la información expuesta en el formato de caracterización previamente diligenciado, el mismo que se sugirió como estrategia para el conocimiento detallado de la situación del aspirante al cargo (ver nuevamente tabla 2.4). Sin embargo, no se debe centrar la entrevista en hablar sobre la discapacidad.

Se recomiendan tanto las entrevistas tradicionales como las entrevistas por competencias, teniendo en cuenta las siguientes especificaciones.

Discapacidad visual

- Informar con antelación el lugar de la entrevista, de modo que la persona con limitación visual (ciega o con baja visión) pueda hacer un reconocimiento previo del lugar y encuentre puntos de referencia para su orientación y movilidad.
- En el momento de practicar la entrevista, brindar el apoyo natural (que para este caso será una persona que ejerza el rol de lazarillo) que facilite al aspirante su desplazamiento en el interior de la organización. Cabe anotar que este apoyo se considera porque la

persona ciega o con baja visión puede no saber cómo están dispuestas las cosas dentro de la organización (por ejemplo, las escaleras, los ascensores, las oficinas, los baños, los mobiliarios, etc.). En caso de que sea seleccionada, esta no será una demanda constante, en cuanto la persona ya ha hecho un reconocimiento del espacio, lo que le permitirá más adelante desplazarse de manera independiente.

- Se sugiere que, antes de comenzar la entrevista, se describa el espacio (la oficina o el lugar donde se desarrollará la entrevista) para que la persona pueda tener un mayor dominio y control de él; incluso, se deben mencionar los posibles puntos de salida de emergencia.
- Si durante la entrevista se ofrece algo de tomar, debe indicarse con precisión dónde se encuentra la bebida (por ejemplo, el vaso está sobre la mesa, hacia la derecha) o, simplemente, se le entrega a la persona en sus manos. Además, se le debe indicar en qué lugar la puede descargar.
- El entrevistador debe entender que la persona con discapacidad visual puede o no dirigirle la mirada. Esto no necesariamente tendrá una explicación psicológica, ya que el lenguaje visual y gestual de algunas personas ciegas no se logra desarrollar como el de una persona vidente: “Hay que tener en cuenta que los gestos, las posturas, se aprenden por imitación; si a un ciego no se le ha enseñado, seguramente va a tener un rostro muy plano” (D. B.

Céspedes [experta en discapacidad visual], Entrevista, 2014).

- En el caso de una persona con baja visión, se debe tener en cuenta que su lenguaje gestual también puede ser diferente al de una persona sin ninguna alteración visual, en virtud a lo cual buscará la posición que mejore su campo visual.
- Al finalizar la entrevista, indíquelo a la persona entrevistada que esta ha concluido, así como los medios a través de los cuales se le hará saber si continúa en el proceso. Asimismo, infórmele en qué dirección encuentra la puerta. Recuerde ofrecer nuevamente el apoyo natural que ha dispuesto para este proceso.

Valga anotar que, para el caso de personas con discapacidad visual, tanto la entrevista tradicional como la entrevista por competencias resultan adecuadas, ya que su aplicación no supone ninguna desventaja.

Discapacidad auditiva

- Cuando la persona sorda sea usuaria de la lengua de señas colombiana, se requerirá el apoyo de un intérprete capacitado, quien acompañará el proceso comunicativo.
- El lenguaje de la prueba debe ajustarse de modo tal que sea lo más comprensible posible, ya que el español no es la primera lengua de las personas con discapacidad auditiva, lo que implica usar términos comunes y no palabras o conceptos complejos que puedan carecer de interpretación en la lengua de

señas; en dichos casos, el intérprete apoyará de manera relevante el proceso, dada su experiencia en el trabajo con personas sordas.

- Para el caso de personas oralizadas, es importante pensar en desarrollar la entrevista en un tiempo mayor del habitual, pues, en algunas ocasiones, su lenguaje expresivo verbal no es tan comprensible para el interlocutor. Además, el entrevistador ha de hacer consciente el movimiento de sus labios a fin de facilitarle a la persona sorda su lectura y una comprensión de lo expresado.
- Hay que reparar en que la lengua de señas posee una estructura gramatical completamente diferente a la del español, pues no se usan artículos y la información interpretada puede así no ser la más fluida, dado que el intérprete se verá en la tarea constante de reorganizar lo dicho en la lengua de señas para expresarlo en la lengua oral (español).

Es necesario que el intérprete sea una persona idónea y calificada, puesto que su papel en el proceso implicará manejar información de gran relevancia, asumida con ética profesional. Se recomienda, entonces, que sea ajena a la persona sorda que está participando en el proceso de selección.

Por último, en este caso se recomienda utilizar cualquier tipo de entrevista, de acuerdo con el objetivo trazado en el proceso de selección. En el anexo 1 se

encuentra un ejemplo de entrevista por competencias aplicada a un grupo focal de personas sordas.

Discapacidad intelectual

Para el caso de la persona con discapacidad intelectual, se sugiere solo la entrevista tradicional, debido a que, por su nivel cognitivo y de comprensión y abstracción de la información, le resulta complejo responder a la información de una entrevista por competencias, que en la mayoría de los casos es más ambigua y abstracta, en cuanto conlleva evocar eventos pasados para poder responder a las preguntas. Es preciso que la entrevista se estructure con antelación, a fin de que pueda plantearse con un lenguaje sencillo, y que indague en lo posible por aspectos puntuales. Además, cada pregunta que se haga debe tener una intención clara y una relación directa con la persona o con las competencias del cargo que desempeñaría; por eso, los datos sobre los que se indague deben ser relevantes. Adicionalmente, se deben considerar los requisitos solicitados a la persona en la convocatoria, pues el aspirante debe saber acerca de los requerimientos de la vacante.

Es crucial que el psicólogo o el profesional encargado de realizar la entrevista tenga claridad y conocimiento sobre las características cognitivas y el funcionamiento de las personas con discapacidad intelectual, ya que su manera de operar en lo psíquico, conceptual, práctico y social es singular. De no conocerse, se po-

dría llegar a conjeturas y análisis equívocos frente a su desempeño general.

En el evento de que se requieran datos amplios y precisos sobre la vida de la persona con discapacidad intelectual que aspira al cargo y esta no se encuentre en la capacidad de brindarlos por sí misma, se podría proponer una entrevista adicional a su familia, que bien podría aportar datos relevantes; pero, sobre todo, se debe respetar la autonomía del sujeto con discapacidad.

En el anexo 2 se muestra un ejemplo de entrevista tradicional aplicada a un grupo focal de personas con discapacidad intelectual.

Discapacidad física

Se deben garantizar un espacio físico accesible y un mobiliario que le permita a la persona con discapacidad acomodarse adecuadamente, cerca al entrevistador.

Tanto la entrevista por competencias como la tradicional resultan válidas en un proceso de selección de personas con discapacidad física.

Las pruebas o exámenes de conocimiento

Con las pruebas de conocimiento se busca indagar sobre las competencias y destrezas específicas para ejercer un cargo. Deben ser incluidas en un proceso de selección con personas con discapacidad, siempre y cuando el cargo para el cual se presentan guarde estrecha relación con la prueba por

desarrollar. Lo anterior obedece a que en algunas organizaciones se practican pruebas que no muestran una real articulación con las funciones y tareas del cargo.

Si bien en cargos a nivel directivo suelen ser sumamente relevantes las pruebas de conocimiento, dado el saber específico que debe mostrarse, en otros, como los operativos, puede resultar más pertinente el uso de pruebas de habilidad que le permitan a la persona con discapacidad demostrar su potencial para un futuro desempeño.

Discapacidad visual

Cuando una persona con limitación visual se presenta a un cargo administrativo que requiere el desarrollo de una prueba de conocimiento, la empresa deberá considerar los siguientes ajustes:

- Las personas ciegas o con baja visión no usuarias del ratón requieren un computador con audífonos y un lector de pantalla, como el Voice Over, NVDA, Jaws, entre otros, los cuales les posibilitarán interactuar con la prueba de manera autónoma. Cabe anotar que dicha prueba deberá estar en formato accesible, es decir, en medio magnético, preferiblemente en Word, y sin imágenes o gráficas que obstaculicen su realización.
- Se le sugiere a la organización informar previamente a las personas con discapacidad visual si dispondrán de los equipos necesarios para la reali-

zación de la prueba, puesto que otra posibilidad consiste en que algunas personas con discapacidad lleven a la prueba sus propias herramientas.

- Cuando la organización aporta las herramientas, se debe considerar un ajuste adicional en términos del tiempo para que la persona con discapacidad visual haga un reconocimiento de ellas; asimismo, se debe brindar un manual de instrucciones para su manejo, ya que, dependiendo del lector que se use, este podrá funcionar con comandos diferentes a los del lector que maneja la persona con limitación visual. Justamente para llevar a cabo estos ajustes es muy recomendable la aplicación del formato de caracterización inicial ya mencionado (ver nuevamente tabla 2.4).
- En el caso de las personas con baja visión usuarias del ratón, se debe contar con programas magnificadores de pantalla, como el Magic, el cual permite ampliar el tamaño de la letra y los íconos, jugar con los contrastes de los colores e iluminar el cursor para que la persona pueda desplazarse con mayor autonomía y de manera funcional en la prueba. Si el campo y la agudeza visual de la persona lo permiten, se puede desarrollar la prueba de manera escrita; para ello, se imprime en un tamaño correspondiente a la funcionalidad visual de la persona.
- Tanto a la persona invidente como a la persona con baja visión se les podrá proporcionar un apoyo natural, que

para el caso será un lector, quien a la vez apoyará como amanuense. Es necesario que quienes sirvan de apoyo como lectores reciban una capacitación para brindarle el apoyo adecuado al candidato, por lo que solo ayudarán si la persona con discapacidad lo solicita, no poniendo su subjetividad en dicha prueba. Además de contar con un espacio cómodo en cuanto al mobiliario (escritorio y sillas), se debe garantizar un lugar silencioso, pues las personas con discapacidad visual se apoyan, en gran medida, en la escucha.

- Finalmente, de acuerdo con el tiempo determinado para cada prueba, y según el ajuste para las personas con discapacidad, es importante mencionar de manera constante el tiempo restante de cada una, así como se hace con cualquier candidato sin discapacidad.

Discapacidad auditiva

Generalmente, estas pruebas se realizan de manera escrita, por lo cual la persona con discapacidad auditiva no requiere un intérprete si posee un nivel alto en el manejo del español; de lo contrario, se sugiere el acompañamiento durante toda la prueba. También se debe contar con un intérprete en el momento en que se den las instrucciones generales sobre su ejecución.

En el caso de una persona con baja audición, es su responsabilidad hacer uso de unos audífonos o de un amplificador de sonido. Resulta muy conveniente, además, una ubicación en la parte delantera del aula en la que se lleva a cabo la prueba.

La persona que dirige esta debe hablar en un tono alto y con una dicción y modulación que favorezcan el proceso de lectura labial.

El español se convierte para las personas sordas en su segunda lengua, situación por la que es complejo su proceso de aprendizaje a través de la lectura y la escritura, debido a que la lengua de señas se caracteriza por ser ágrafa y por una estructura gramatical diferente a la del español.

Discapacidad intelectual

Se sugiere determinar si es necesaria la aplicación de pruebas de conocimiento; de esta manera, si la persona con discapacidad se va a desempeñar en un cargo operativo o práctico, se recomienda más bien implementar una prueba de habilidad, con la que puede hacerse tangible su destreza con relación a una determinada tarea. Cabe agregar que, si bien en nuestro contexto las personas con discapacidad intelectual difícilmente acceden a la educación superior, se pueden dar casos en los que así haya sido. En estos casos, la prueba de conocimiento debe atenderse en las mismas condiciones que rigen para una persona sin discapacidad, es decir, en demanda de la información específica de su área de conocimiento.

Discapacidad física

Es deseable que la prueba se desarrolle en un primer nivel si el lugar destinado para ella no resulta del todo accesible

para el aspirante con discapacidad. Adicionalmente, se debe tener presente el mobiliario físico, la mesa o la silla que la persona utilizará para dicha prueba. Hay que recordar que, dependiendo del tipo de discapacidad física, la persona puede necesitar tiempo adicional para la prueba, como ocurre con personas con lesión medular o dificultades en el agarre.

Los test proyectivos de personalidad

Del conjunto de los test proyectivos usados en los procesos de selección, se decidió aplicar el Test de Apercepción Temática (TAT), la prueba proyectiva por completación de frases y el test de Machover. En cuanto al TAT, el propósito es indagar aspectos propios de la personalidad, a partir de las respuestas rápidas a las preguntas, que revelan tendencias reprimidas. La prueba proyectiva de completación de frases, en la cual se le da al solicitante una frase corta, que debe completar rápidamente, permite analizar diferentes aspectos de su personalidad. Y el test de Machover del dibujo de la figura humana proyecta toda una gama de rasgos significativos y útiles para un mejor diagnóstico, tanto psicodinámico como nosológico, de la personalidad (Portuondo, 1997).

Discapacidad visual

Valga mencionar que, con el fin de corroborar la pertinencia del TAT, este fue adaptado de dos formas. Por un lado, se usó la descripción de una de las imágenes

del test, la cual fue guardada en un documento de Word para ser leída posteriormente por el *software* lector de pantalla NVDA (la elección del uso de este medio, es decir, la lectura por un *software* y no por un tercero, se hizo teniendo en cuenta la necesidad de realizar la prueba en las condiciones más reales de acuerdo con las posibilidades de las empresas, pero también la carga de subjetividad que puede imprimirle un lector). Por el otro, se presentó una de las imágenes que componen el test dibujada en plancha de caucho, la cual ofrecía la posibilidad de percibir lo allí plasmado mediante el tacto.

Teniendo presente que el objetivo del TAT radica en la valoración de los impulsos que guían a la persona (sus emociones, sentimientos, conflictos y complejos), mediante la percepción o el impacto ópticos al momento de proyectar una imagen, se puede decir que la prueba no es apta para una persona con discapacidad visual, porque, al ser una prueba que involucra de manera directa el sentido de la vista para percibir y así dar cuenta de algunos elementos personales, la persona se enfrenta a una desventaja. Además, las diferentes adaptaciones utilizadas resultan insuficientes, pues la descripción de la imagen se queda en elementos superficiales para no alterar el proceso, lo que conlleva que la persona, dada su dificultad para percibir visualmente lo allí plasmado, no cuente con los elementos suficientes para interpretarla (por ejemplo, las posiciones de los cuerpos de las personas que aparecen en la imagen, los

detalles de sus rostros, sus gestos, el sombreado que se atenúa en detalles específicos, entre otros). De ahí que la sensación que la persona ciega emita sobre lo que le genera la imagen sea fragmentada.

Sumado a lo anterior, la descripción de la imagen, por sí, estaría sesgada, “contaminada” con elementos de la propia proyección de quien haga dicha descripción o grabación en el *software*, de modo que la persona ciega haría una interpretación de un estímulo que ya no tendría el mismo nivel de neutralidad que conserva el original. En caso de que la imagen se plasme en el papel, el tacto no permite una captación global de ella, puesto que la persona, en el proceso de percibir la imagen a través del tacto, se centra en detalles específicos, que la mayoría de las veces no logran dar cuenta de la totalidad de la imagen, por lo que su interpretación a través de esta adaptación también es insuficiente.

La descripción leída por el *software* lector de pantalla NVDA y la imagen descrita, además de la presentada en plancha de caucho, están disponibles en el anexo 3.

Respecto a la prueba proyectiva por completación de frases, se concluye que es pertinente su aplicación, dado que no representa ninguna barrera para la persona ciega o con baja visión. Algunas de las frases usadas en los talleres con personas con discapacidad visual están disponibles en el anexo 4.

Finalmente, con el test de Machover se le proporcionaron a la persona con discapacidad visual, como herramientas para

su ejecución, una plancha de caucho, una hoja de papel y un lapicero. A partir de su ejecución se concluye que, tal y como está construido, el test no cumple con el principio de diseño universal, lo que supone que no debe considerarse como una herramienta de selección de personas con este tipo de discapacidad. Entre muchas razones, esto se debe a que las personas ciegas o con baja visión, en su mayoría, tienen dificultades para plasmar gráficamente lo que piensan: el uso de la plancha de caucho y el lapicero van a implicar que se hagan trazos fuertes que pueden incidir en el momento del análisis, pues el manejo del espacio será diferente.

Discapacidad auditiva

Los diferentes test proyectivos que se utilizaron son perfectamente aplicables a la población con discapacidad auditiva. En aquellos que involucran la participación de la persona a través de la argumentación sobre lo observado o de la completación de la frase, se debe contar con un intérprete. Se recomienda grabar, ya que, como se hacen señas muy rápidas, para el intérprete es muy difícil contar la historia del sordo y podría omitir muchos detalles. De ahí que la grabación les permita al intérprete y al psicólogo volver sobre la historia para hacer análisis más aproximados.

Para el caso de las personas oralizadas, debe tenerse en cuenta que el proceso de comprensión de la instrucción, a la par que el de dar cuenta de lo percibido verbalmente, pueden tomar más tiempo

del estipulado dependiendo de la habilidad de la persona para expresarse. En cualquier caso, bien sea porque se trate de un sordo señante o de un sordo oralizado, se debe garantizar que la respuesta a esta prueba sea en su lengua natural.

La imagen proyectada en el TAT es la misma que se encuentra disponible en el anexo 3.

Discapacidad intelectual

Los diferentes test proyectivos planteados se conciben como pruebas de difícil aplicación a la población con discapacidad intelectual, por cuanto se basan, esencialmente, en elementos de carácter abstracto, de inferencia y de argumentación, que resultan complejos si se parte de la base de que las personas con este tipo de discapacidad, de acuerdo con la definición de la Asociación Americana de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo (2011), experimentan limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual.

Discapacidad física

Deben considerarse las mismas especificaciones que ya se han dado con referencia al espacio donde se aplicará la prueba, el mobiliario y el tiempo de ejecución. En cuanto a este último aspecto, hay que prestar atención al hecho de que las personas, por sus dificultades motoras finas, pueden tardarse más de lo habitual para plasmar gráficamente lo solicitado en el test de Machover. Incluso se puede des-

cartar el uso de esta prueba cuando las condiciones de agarre y demás dificulten su ejecución.

Las pruebas objetivas de personalidad

Según Fernández (2011), “el cuestionario de 16 factores de la personalidad (16 PF [por sus siglas en inglés]) fue construido para medir los rasgos de la personalidad. Toda vez que se exploran características, impulsos y tendencias permanentes o esenciales del carácter de las personas, dichos ‘factores determinantes’ son sinónimo de los denominados ‘rasgos de personalidad’” (p. 4).

Discapacidad visual

Para su aplicación a personas con este tipo de discapacidad, se deben tener en cuenta las especificaciones dadas en el apartado sobre las pruebas de conocimiento.

Discapacidad auditiva

Como ya se mencionó, el español se considera la segunda lengua de la comunidad sorda de nuestra sociedad. Para la realización de esta prueba, el dominio del español es básico: el lenguaje utilizado en ella es complejo al basarse, entre otras cosas, en analogías, lo que implica en sí mismo un problema para las personas sordas. Lo anterior puede conducir a que la información que se recoja y que servirá como insumo para evaluar la personalidad no resulte confiable. Al ensayar esta

prueba, las dificultades presentes se expresaron en acciones como solicitar el diccionario, pedir aclaraciones sobre algunos conceptos, manifestar la no comprensión de algunos interrogantes, para citar solo algunos aspectos que no pueden atenderse, en ningún caso, cuando esta prueba se aplica.

En el anexo 5 se encontrarán las preguntas del 16 PF aplicadas al grupo de sordos.

Discapacidad intelectual

Similar a lo sucedido con la población sorda, ya que se trata de una prueba que utiliza un lenguaje complejo, abstracto y basado en analogías, se hace compleja su comprensión por parte de las personas con discapacidad intelectual. Además, debe responderse de manera escrita, lo cual constituye una dificultad, porque un número importante de personas con esta discapacidad no saben leer ni escribir. Por las anteriores razones, no es una prueba pertinente.

Discapacidad física

Adecuaciones del espacio, el mobiliario, las herramientas y el tiempo, según lo dicho respecto a las otras herramientas.

Las pruebas de simulación

Son ejercicios prácticos en los que se le solicita a un grupo de personas responder con una tarea asignada en un tiempo previsto y con un material específico.

Discapacidad visual

Este tipo de prueba es perfectamente aplicable a personas con esta discapacidad. Sin embargo, una recomendación importante consiste en que el pedido o la solicitud hechos no involucren la elaboración de material o tareas en las que se use el sentido de la vista, como colorear o recortar, sino más bien otras en las cuales se generen ideas, se propongan soluciones a ciertos problemas, etc.

Discapacidad auditiva

Estas pruebas son aplicables a personas con discapacidad auditiva que requieren para su desarrollo un intérprete que medie la instrucción dada por los evaluadores y, a la vez, interprete para estos lo que está pasando en el grupo de sordos.

Discapacidad intelectual

Con cada una de las personas se hicieron pruebas en las que cumplían los siguientes roles: empacador (A), auxiliar administrativo (B) y digitador (C). Para la ejecución de cada una de las tareas, se contó con tres estrategias de apoyo: 1) dar la instrucción verbalmente; 2) ejecutar la tarea apoyado en un sistema de trabajo (en imágenes que guían el paso a paso), y 3) el modelado (ver anexo 6).

Estas pruebas se convierten en una herramienta útil en el proceso de selección, pues parten de la implementación de estrategias de simulación, cuyo eje de desarrollo es netamente práctico, lo que

posibilita evidenciar las competencias de cada sujeto aspirante en relación con las funciones reales que debe desempeñar en la organización. Se invita, entonces, a que la empresa evalúe el cargo al que se va a presentar la persona y así determine qué tipo de prueba aplicar y, mediante esta, sus habilidades al respecto.

Discapacidad física

Estas pruebas son perfectamente aplicables a personas con este tipo de discapacidad. De aplicarse, se debe reparar en las condiciones de movilidad de los aspirantes al momento de participar en la tarea solicitada.

La prueba Wartegg

Se trata de una prueba proyectiva cuya premisa consiste en hacer un dibujo libre en cada uno de los campos propuestos, partiendo del estímulo visual existente en cada campo. Este test permite analizar diferentes aspectos de la personalidad, como el posicionamiento frente al medio, las relaciones interpersonales, el manejo de ansiedades y frustraciones, las ambiciones y el proyecto de vida, la utilización de la energía vital para el logro de objetivos, etc.

Discapacidad visual

De forma similar a como sucede con el TAT, al ser una prueba de carácter visual principalmente, no resulta adecuada su aplicación a personas con discapacidad visual.

Discapacidad auditiva

Puede aplicarse sin ningún ajuste a la prueba como tal, pero es necesario contar con un intérprete para explicar la manera de realizarla.

Discapacidad intelectual

Con base en la ejecución de la prueba y en los resultados arrojados, se concluyó que no es apta su aplicación a personas con discapacidad intelectual, dado que las imágenes que se pretenden plasmar a través de las líneas propuestas en los diferentes campos de la prueba exigen un nivel de abstracción alto, mientras que las personas con discapacidad se caracterizan por tener un procesamiento cognitivo concreto y tienden, por tanto, a repetir constantemente imágenes o a crear dibujos estereotipados.

Las imágenes de esta prueba seleccionadas para su aplicación al grupo de personas con discapacidad intelectual se encuentran en el anexo 7.

Discapacidad física

Es preciso atender a las especificaciones para la aplicación del test de Machover.

El assessment center (el centro de valoración)

De acuerdo con Olaz (2011), “el assessment center (AC) es una metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de

pruebas y situaciones ad hoc, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional” (p. 197).

Discapacidad visual

Puede llevarse a cabo con este tipo de población según la tarea que se asigne, en la cual se deben considerar los posibles ajustes que se requieran para el desempeño de la labor futura por parte de la persona seleccionada.

Discapacidad auditiva

Puede aplicarse este tipo de prueba sin ajustes específicos, excepto cuando haya procesos de comunicación que impliquen el acompañamiento de un intérprete. Puede ser útil grabar el ejercicio para que los psicólogos responsables de su evaluación puedan volver a él en caso de alguna duda.

Al grupo de sordos se le aplicó el ejercicio descrito en el anexo 8.

Discapacidad intelectual

Al tratarse de una tarea práctica, la persona podría desempeñarse satisfactoriamente. Sin embargo, se enfrentará a algunas dificultades al momento de comprender la instrucción sobre lo que debe

hacer y al momento de generar ideas y estrategias para su ejecución, por lo que se sugiere descartar este tipo de prueba y acudir a otras en las que se dé prelación a tareas guiadas.

Discapacidad física

Puede aplicarse a este tipo de población de conformidad con la tarea que se asigne. Se ha de prestar atención a las adecuaciones y los posibles ajustes necesarios para el desempeño de la labor en el futuro por parte de la persona.

* * *

El anexo 9 contiene un resumen del presente capítulo como estrategia para facilitar al lector la comprensión de la información aquí planteada, pero también como medio para retomar de manera específica cada una de las adaptaciones necesarias por prueba.

En la tabla 3.1 se señalan la política, la estrategia, los indicadores y los beneficios que se proponen con relación a la práctica de la selección laboral para alcanzar la sostenibilidad de la inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar este proceso.

Tabla 3.1 Guía para la selección laboral de personas con discapacidad

<i>Nombre de la práctica: Selección laboral de personas con discapacidad</i>	
<i>Política</i>	1. Realizar un proceso de selección que triangule siempre: 1) el perfil del cargo; 2) las características de la discapacidad y los requerimientos de la persona aspirante, y 3) los ajustes a las herramientas que se usarán.
<i>Estrategia</i>	<i>Estrategia A:</i> Para la triangulación de selección se sugiere apoyarse en el equipo interdisciplinario e interinstitucional que se requiere para desarrollar un proceso de gestión de la diversidad.
<i>Indicadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de herramientas de selección ajustadas. • Número de herramientas de selección aplicadas. • Número de personas con discapacidad contratadas/Número de personas con discapacidad aspirantes. • Número de personas con discapacidad contratadas/Número total de trabajadores.
<i>Beneficios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de selección debidamente ajustado posibilita que todos los aspirantes, sin excepción, muestren su potencial. • Un proceso de selección debidamente ajustado promueve percepciones de justicia organizacional. • Un proceso de selección debidamente planeado y ajustado contribuye a la elección de la persona idónea para un cargo en el marco de la equidad.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4

La contratación y la compensación en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Jhor Alexandra Mejía García
Catalina Aristizábal García

Para tener las mismas oportunidades, las personas con discapacidad deben acceder a programas de desarrollo de las competencias profesionales y de la capacidad empresarial, a servicios de desarrollo empresarial y al crédito. Las puertas de las empresas y de los lugares de trabajo deben también permanecer abiertas para esas personas

Ryder (2013)

Un punto de partida para erradicar la exclusión laboral y los índices de pobreza ligados a la población con discapacidad es la creación y aplicación de normas y medidas contra la discriminación, como las legislaciones que especifican y protegen los derechos de las personas con discapacidad; las acciones afirmativas y los ajustes razonables del entorno laboral, de los procedimientos de selección y contratación, de los horarios de trabajo, expresados en una mayor flexibilidad, y el apoyo con tecnologías.

Es amplia la legislación acerca del derecho al trabajo de las personas con discapacidad. Prueba de ello son las normas que hacen parte del derecho internacional, el nacional y el local: los convenios y resoluciones de organismos internacionales, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad —promulgada por las Naciones Unidas el 13 de diciembre del 2006—, la Constitución Política Colombiana de 1991, la Ley 1618 (2013), las leyes internas aprobatorias de tratados internacionales que reglamen-

tan el tema, las leyes ordinarias —como la Ley 361 (1997)— y los acuerdos y decretos que el Municipio de Medellín ha promulgado con el fin de promover e impulsar la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Pese al esfuerzo de los legisladores, el objetivo de incluir laboralmente a las personas con discapacidad no se ha podido lograr y, aunque se observan acciones afirmativas, estas no han sido suficientes. Quizá han faltado la difusión por parte del Estado y el compromiso para hacerlas efectivas tanto de las mismas personas con discapacidad como de las organizaciones que las agrupan y representan. Es por ello que se hace necesario entender que la garantía del ejercicio de este derecho, que es justamente la que abre la posibilidad de una contratación, es un asunto que exige la responsabilidad y participación de todos los actores de la sociedad, el sector público, los empresarios y los directivos del área de gestión humana, entre otros.

Ahora bien, para introducirnos en la legislación laboral que garantiza los derechos de las personas con discapacidad, se abordará el tema desde el contexto internacional, el denominado *bloque de constitucionalidad* y las normas internas que lo regulan. Colombia es un país con una amplia tradición legislativa que ha privilegiado la consagración legal y se ha olvidado un poco del principio de realidad; no son, entonces, insuficientes las normas y leyes, sino la efectividad y obligatoriedad de la norma.

En el contexto del derecho internacional, se encuentra la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006). En ella se enfatiza el derecho al trabajo y al empleo de la población con discapacidad. Pero ¿por qué comenzar con una convención internacional? La Constitución Política de Colombia, en sus artículos 93 y 94, expone el ya mencionado bloque de constitucionalidad (Corte Constitucional, 1991/2015). En este, los tratados internacionales aprobados y ratificados por Colombia, en especial los que tocan temas relacionados con los derechos humanos, son parte integral de la Constitución de Colombia y una extensión de la carta de derechos que consagra:

El bloque de constitucionalidad es aquella unidad jurídica compuesta por normas y principios que, sin aparecer formalmente en el artículo del texto constitucional, son utilizados como parámetros del control de constitucionalidad de las leyes, cuando han sido normativamente integrados a la Constitución, por diversas vías y por mandato de la propia Constitución. (Younes, 2007, pp. 124-125).

De lo anterior se desprende que los principios y las garantías derivados de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad tienen efectos jurídicos plenos en el territorio colombiano. En caso de una violación de dichos principios y derechos, estos pueden ser protegidos mediante una acción de tutela u otros mecanismos de protección de los derechos, los cuales garantizan a

su vez que estos principios fundamenten las leyes futuras colombianas, como sucedió con la Ley 1618 (2013) y la Ley 1680 (2013). Asimismo, la Corte Constitucional podrá ejercer su control de constitucionalidad sobre las leyes actuales o futuras que vayan en contravía de la Convención o, en su defecto, ajustarlas.

En cuanto al tema laboral en particular, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, para enfatizar la perentoriedad de esta garantía, dispuso lo siguiente en su artículo 27, dedicado al “Trabajo y empleo”:

1. Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación, entre ellas:
 - a. Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección, contratación y empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables;
 - b. Proteger los derechos de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones a las demás, a condiciones de trabajo justas y favorables, y en particular a igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor, a condiciones de trabajo seguras y saludables, incluida la protección contra el acoso, y a la reparación por agravios sufridos;
 - c. Asegurar que las personas con discapacidad puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones con las demás;
 - d. Permitir que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua;
 - e. Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las personas con discapacidad en el mercado laboral, y apoyarlas para la búsqueda, obtención, el mantenimiento del empleo y el retorno al mismo;
 - f. Promover oportunidades empresariales, de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias;
 - g. Emplear a personas con discapacidad en el sector público;
 - h. Promover el empleo de personas con discapacidad en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas;
 - i. Velar por que se realicen ajustes razonables para las personas con discapacidad en el lugar de trabajo;
 - j. Promover la adquisición por las personas con discapacidad de experiencia laboral en el mercado de trabajo abierto;

- k. Promover programas de rehabilitación vocacional y profesional, mantenimiento del empleo y reincorporación al trabajo dirigidos a personas con discapacidad.
2. Los Estados Partes asegurarán que las personas con discapacidad no sean sometidas a esclavitud ni servidumbre y que estén protegidas, en igualdad de condiciones con las demás, contra el trabajo forzoso u obligatorio. (Naciones Unidas, 2006).

El anterior texto, constitutivo del derecho internacional, es un instrumento de obligatoriedad en el Estado colombiano. De allí que cualquier norma laboral que vaya en contravía sea inconstitucional y tenga que ser modificada y ajustada según lo manifestado en tal artículo. Es importante recordar que la Convención hace parte del bloque de constitucionalidad a partir de la expedición de la Ley 1346 (2009), y que fue declarada exequible por la Corte Constitucional mediante la Sentencia C-293 (2010).

De otro lado, y para proseguir con las normas superiores que nutren y fundamentan la legislación colombiana, la Constitución Política de Colombia, en sus artículos 1, 25, 47, 54 y 68 (Corte Constitucional, 1991/2015), estableció los parámetros que garantizan la inserción laboral de la población en general; por tanto, las personas con discapacidad, al formar parte de la población colombiana, poseen sus mismos derechos y garantías. Es importante resaltar que el derecho al trabajo está ampliamente protegido por la Carta Política y fundamenta sus garantías en

la igualdad material, en la equiparación de las oportunidades. De ahí que no se haga la distinción entre trabajadores con o sin discapacidad, ya que para la norma superior colombiana todos los habitantes están en condiciones de acceder al trabajo en términos de equidad e igualdad sin importar su condición. Así aparece expresado: “Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Corte Constitucional, 1991/2015).

Igualmente, la Carta Política de 1991, en su artículo 54, expresa: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud” (Corte Constitucional, 1991/2015).

Ya entre las leyes internas, se encuentra la Ley 1618 (2013), que por su condición estatutaria promulga y consagra los derechos fundamentales. A propósito, afirma Younes (2007):

Se caracterizan [las leyes estatutarias] por constituir una extensión o prolongación de la Constitución, de naturaleza estable y con procedimientos engorrosos para su expedición, con el propósito de inmunizarla contra cambios súbitos [...]. Mediante leyes estatutarias el Congreso debe regular las siguientes materias: los derechos

y deberes fundamentales de las personas, los procedimientos y los recursos para su protección. (p. 286).

De allí que la Ley 1618 (2013) tenga como objeto “garantizar y asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acción afirmativa y de ajustes razonables y eliminando toda forma de discriminación por razón de discapacidad”. Asimismo, establece en su artículo 13 el derecho al trabajo bajo los siguientes parámetros:

1. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación o de quienes hagan sus veces, expedirá el decreto reglamentario que establezca una puntuación adicional en los procesos de licitación pública, concurso de méritos y contratación directa, para las empresas que en su planta de personal tengan personas con discapacidad contratadas con todas las exigencias y garantías legalmente establecidas, y para las empresas de personas con discapacidad, familiares y tutores.
2. El Ministerio de Trabajo o quien haga sus veces deberá:
 - a. Fortalecer la capacitación y formación al trabajo de las personas con discapacidad y sus familias, teniendo en cuenta la oferta laboral del país;
 - a. Fortalecer el programa de ubicación laboral de las personas con discapacidad, mediante estrategias de promoción direccionadas hacia el sector empresarial, incentivando además los servicios de apoyo, de acompañamiento a las empresas;
 - b. Desarrollar planes y programas de inclusión laboral y generación de ingresos flexibles para las personas que por su discapacidad severa o discapacidad múltiple, no puedan ser fácilmente incluidos por el mercado laboral, o vinculados en sistemas de producción rentables o empleos regulares. Para el efecto, deberá fijar estrategias protegidas o asistidas de generación de ingresos o empleo que garanticen en cualquiera de las formas ingresos dignos y en las condiciones de seguridad social que correspondan, y permitiendo a sus cuidadoras y cuidadores, y sus familias, las posibilidades de intervenir en estos procesos;
 - c. Fomentar la creación y el fortalecimiento de unidades productivas, por medio de: capacitación técnica y empresarial, líneas de crédito específicas para aquellos casos en que los solicitantes sean personas con discapacidad y/o sus familias, con una baja tasa de interés, apoyo con tecnologías de la información y la comunicación, y diseño de páginas Web para la difusión de sus productos, dando prelación a la distribución, venta y adquisición de sus productos por parte de las entidades públicas;
 - d. Incentivar el desarrollo de negocios inclusivos y fortalecer el emprendimiento y crecimiento empresarial de las entidades que propenden por la independencia y superación de la población con discapacidad, mediante programas de intermediación de mercados que potencien la producción, la comercialización o venta de servicios generados por esta población, a partir del finan-

- ciamiento con recursos específicos y estrategias dirigidas;
- e. En coordinación con el departamento administrativo de la función pública, asegurar que el Estado a través de todos los órganos, organismos y entidades de los niveles nacional, departamental, distrital y municipal, en los sectores central y descentralizado, deberá vincular un porcentaje de personas con discapacidad dentro de los cargos existentes, el cual deberá ser publicado al comienzo del año fiscal mediante mecanismos accesibles a la población con discapacidad.
3. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, deberá:
 - a. Asegurar la inclusión efectiva de las personas con discapacidad a todos sus programas y servicios de la entidad, además garantizar su acceso a los diferentes servicios de apoyo pedagógico;
 - b. Garantizar la prestación del servicio de intérpretes de lengua de señas y guías intérpretes, para la población con discapacidad auditiva y sordoceguera, y ayudas tecnológicas para las personas con discapacidad visual, así como los apoyos específicos que requieren las personas con discapacidad intelectual.
 - c. Garantizar asesoría y acompañamiento a los empresarios que deseen contratar personas con discapacidad;
 - d. Asegurar la capacitación y formación al trabajo de las personas con discapacidad teniendo en cuenta la oferta laboral del país;
 - e. Fortalecer el Servicio Nacional de Empleo SNE de cada Regional para que garantice el acceso y beneficio de las personas con discapacidad mediante estrategias de promoción direccionadas hacia el sector empresarial;
 - f. Otorgar títulos de formación profesional en diferentes áreas, a partir del reconocimiento de los procesos formativos que realizan las organizaciones de y para personas con discapacidad, que cumplan con los requisitos establecidos por esta entidad;
 - g. Formar evaluadores en procesos de certificación de evaluación de competencias en diferentes áreas, que permitan a las personas con discapacidad adquirir una certificación de competencias laborales de acuerdo a su experiencia.
 4. El Banco de Comercio Exterior de Colombia, Bancóldex, creará líneas de crédito con tasas de interés blandas, para los emprendimientos económicos o de las empresas en que sean titulares las personas con discapacidad en el 20 %.
 5. Los empresarios y empleadores que vinculen laboralmente personas con discapacidad, tendrán además de lo establecido en el capítulo IV de la Ley 361 de 1997, los estímulos económicos que establezca el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de conformidad al artículo 27 numeral 1 literales h), i) de la Ley 1346 de 2009.
 6. El Gobierno Nacional deberá implementar mediante Decreto reglamentario un sistema de preferencias a favor de los empleadores particulares que vinculen laboralmente personas con discapacidad debidamente certificadas, en un porcentaje mínimo del 10 % de su planta de trabajadores. Tal sistema de preferencias será aplicable a los procesos de adjudicación y celebración de contratos, y al otorgamiento de cré-

ditos o subvenciones de organismos estatales.

7. Los gobiernos nacional, departamentales, distritales y municipales, deberán fijar mediante decreto reglamentario, en los procesos de selección de los contratistas y proveedores, un sistema de preferencias a favor de las personas con discapacidad. (Ley 1618, 2013).

Cabe destacar que esta ley estatutaria pretende asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, incluirlas integralmente en las distintas esferas de la sociedad colombiana y, por ende, contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

En consonancia con los postulados constitucionales, se han promulgado distintas normas que buscan la promoción y creación de escenarios favorables que posibiliten la vinculación laboral de las personas con discapacidad. Es así como la Ley 361 (1997) —conocida también como ley marco de la discapacidad—, en su artículo 22 y siguientes, establece algunas medidas tendientes a promover el trabajo de las personas con discapacidad: la adopción de medidas especiales, a través de los ministerios, para promover el empleo de las personas con alguna limitación física, sensorial, intelectual y psicosocial; la creación de programas de empleo protegido; la oportunidad de cualificarse en igualdad de condiciones en los distintos programas de formación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); en los concursos públicos para proveer cargos, las personas con discapacidad serán admitidas en igualdad de

condiciones y, en caso de presentarse paridad con otras personas, tendrán preferencia sobre estas; en las entidades públicas en las que se requiera conmutador telefónico, se preferirá a las personas con discapacidad.

A modo de ilustración, valga traer a colación las garantías que ofrece la Ley 361 (1997) a los empleadores:

Artículo 24. Los particulares empleadores que vinculen laboralmente personas con limitación tendrán las siguientes garantías:

- a. A que sean preferidos en igualdad de condiciones en los procesos de licitación, adjudicación y celebración de contratos, sean estos públicos o privados si estos tienen en sus nóminas por lo menos un mínimo del 10 % de sus empleados en las condiciones de discapacidad enunciadas en la presente ley debidamente certificadas por la oficina de trabajo de la respectiva zona y contratados por lo menos con anterioridad a un año; igualmente deberán mantenerse por un lapso igual al de la contratación;
- b. Preferencia en el otorgamiento de créditos subvenciones de organismos estatales, siempre y cuando estos se orienten al desarrollo de planes y programas que impliquen la participación activa y permanente de personas con limitación;
- c. El Gobierno fijará las tasas arancelarias a la importación de maquinaria y equipo especialmente adoptados o destinados al manejo de personas con limitación. El Gobierno clasificará y definirá el tipo de equipos que se consideran cubiertos por el beneficiario.

Artículo 31. Los empleadores que ocupen trabajadores con limitación no inferior al 25 % comprobada y que estén obligados a presentar declaración de renta y comple-

mentarios, tienen derecho a deducir de la renta el 200 % del valor de los salarios y las prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable a los trabajadores con limitación, mientras esta subsista.

Parágrafo. La cuota de aprendices que está obligado a contratar el empleador se disminuirá en un 50 %, si los contratados por él son personas con discapacidad comprobada no inferior al 25 %.

Artículo 34. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Desarrollo (Instituto de Fomento Industrial —IFI—), establecerá líneas de créditos blandos para el funcionamiento y constitución de pequeñas y medianas empresas cualquiera que sea su forma jurídica, dedicadas a la producción de materiales, equipos, accesorios, partes o ayudas que permitan a las personas con limitación desarrollar actividades cotidianas, o que les sirva para la prevención, restauración o corrección de la correspondiente limitación o que sean utilizadas para la práctica deportiva o recreativa de estas personas. Para tener acceso a estas líneas de crédito dichas empresas deberán ser propiedad de una o más personas limitadas y su planta de personal estará integrada en no menos del 80 % por personas con limitación.

Así como los artículos anteriores consagran una serie de beneficios tributarios y garantías para los empleadores, a la vez que promueven la vinculación laboral, el artículo 26 de la Ley 361 (1997) señala que las personas con limitaciones físicas, sensoriales, intelectuales o psicosociales no podrán ser despedidas en razón de su discapacidad:

En ningún caso la limitación de una persona, podrá ser motivo para obstaculizar

una vinculación laboral, a menos que dicha limitación sea claramente demostrada como incompatible e insuperable en el cargo que se va a desempeñar. Así mismo, ninguna persona limitada podrá ser despedida o su contrato terminado por razón de su limitación, salvo que medie autorización de la oficina de Trabajo.

Es oportuno aclarar los alcances y límites del artículo 26 de la Ley 361, a través del cual se busca proteger a las personas con discapacidad en caso de un despido injusto en virtud de su condición. Esta ley ha tenido modificaciones en el tiempo. Se intentó omitir la obligatoriedad de la autorización por parte del inspector de trabajo, pero se hizo de manera errónea por decreto, dado que el Congreso le dio funciones especiales a la Presidencia para modificar y agilizar ciertos trámites. Lo que no se tuvo en cuenta es que la modificación de una ley que desarrolla y protege los derechos fundamentales de las personas con discapacidad, como la Ley 361 (1997), solo podría efectuarse a través de otra ley creada por el Congreso. De allí que la Corte Constitucional haya considerado inexecutable la modificación del artículo 26 que se pretendió realizar con el Decreto 19 (2012).

Muchas personas han afirmado que este requisito adicional para el despido perjudica a las personas con discapacidad antes que beneficiarlas, ya que los empleadores no las contratan argumentando que no podrían despedirlas sin la indemnización propuesta por el artículo 26, el cual no clarifica las razones por las que el

inspector autorizaría el despido. La Corte Constitucional, en la Sentencia C-744 (2012), plantea que las personas con discapacidad poseen una protección especial por parte del Estado colombiano:

Las exigencias que en relación con la protección de los derechos de aquellas personas que sufren algún tipo de discapacidad, bien sea de carácter permanente o transitorio, emergen de la preceptiva internacional de protección de los derechos humanos, e igualmente del ordenamiento jurídico colombiano, que evidencia la especial preocupación por quienes se hallan en circunstancias de indefensión y ordena adoptar un conjunto de medidas para protegerlas. Si bien la Corte acepta que el concepto de discapacidad no ha tenido un desarrollo pacífico, ha concluido que laboralmente “la protección especial de quienes por su condición física están en circunstancia de debilidad manifiesta se extiende también a las personas respecto de las cuales esté probado que su situación de salud les impide o dificulta sustancialmente el desempeño de sus labores en las condiciones regulares [...]”.

En conclusión, el intento de modificación del artículo 26 de la Ley 361 (1997) mediante el artículo 137 del Decreto 019 (2012) fue declarado inexecutable en la Sentencia C-744 (2012), por lo cual quedó en vigencia el texto original del artículo 26, es decir, aún se necesita una autorización de un inspector de trabajo para despedir a una persona con discapacidad, según el argumento de que se precisa de una protección reforzada que garantice la igualdad material.

Por su parte, la Ley 982 (2005) promueve el empleo de las personas sordas y sordociegas, en tanto la Ley 1221 (2008) promueve y regula la inserción laboral a través del teletrabajo. La Ley 789 (2002) trata sobre los lineamientos para apoyar el empleo. En su artículo 13, numeral 2, se refiere a la exclusión relativa a los pagos de los aportes parafiscales de quienes tengan incluidas laboralmente a personas con discapacidad. La Ley 1275 (2009), en su artículo 6, estipula que deberán implementarse programas que fomenten proyectos productivos que permitan la inserción laboral de las personas de talla baja. En este mismo sentido, la Ley 1306 (2009), en su artículo 13, expresa que las personas con discapacidad mental tienen derecho a ganarse la vida en un trabajo libre y voluntariamente elegido. Y la Ley 1429 (2010), sobre la formalización del empleo, en sus artículos 2 y 3, dicta medidas en esta misma línea, como la creación de programas de microcrédito y crédito, el apoyo técnico y financiero, la formación, capacitación y asistencia especializada para brindar oportunidades laborales, y nuevos incentivos tributarios para los empresarios que incluyan a esta población.

Puede decirse, entonces, que las herramientas jurídicas existen y que, atendiendo a las necesidades diversas, han delimitado su objeto: la creación, promoción y difusión del empleo de la población con discapacidad. Por consiguiente, las normas mencionadas antes brindan claridad sobre la mejor manera de garantizar y promover el derecho al trabajo de esta

población, así como sobre los términos en los que se deben sustentar los procesos de contratación y compensación que le atañen, con lo que se evitan prácticas discriminatorias en tales procesos como las señaladas al inicio de este artículo.

Una de las razones que explican los tratos injustos e inequitativos que se presentan en la materialización de esta práctica de la gestión humana, la contrata-

ción, es que los empleadores, al momento de contratar a personas con discapacidad, según lo señalan investigaciones como la de Alcover de la Hera y Pérez (2011), siguen manteniendo muchos imaginarios sociales respecto de los conocimientos o habilidades que realmente poseen, y respecto de si en efecto podrán afrontar las demandas de los puestos de trabajo. Esto se ilustra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Comparación de los paradigmas de inclusión y exclusión laborales de las personas con discapacidad

Paradigma de exclusión	Paradigma de inclusión
"Hay diferencias entre los contratos de las personas con discapacidad y sin discapacidad".	No existe ninguna diferenciación; en los contratos de trabajo no se menciona si la persona posee o no discapacidad.
"Las personas con discapacidad reciben diferente sueldo".	Los sueldos deben tener referencia al mercado laboral según la vacante que ocupará la persona con discapacidad.
"Las personas con discapacidad no pueden ser despedidas".	La obligatoriedad laboral debe ser aplicada a trabajadores con o sin discapacidad.
"Los trabajadores con discapacidad deben recibir un trato compasivo".	El sentimiento de compasión limita el compromiso del trabajador con relación a su desempeño, lo que genera un ambiente laboral no favorable. El mejor trato que debe recibir una persona con discapacidad es prioritario, no diferente, caracterizado por el respeto.
"La productividad de una persona con discapacidad es menor a la de una persona sin discapacidad".	Se ha demostrado en diferentes estudios que, si una persona con discapacidad está ubicada de acuerdo con su perfil laboral, su desempeño alcanza los niveles de productividad requeridos y, en el caso de ciertas discapacidades, incluso uno mayor.
"Es más fácil incluir a personas con discapacidad física que a personas con otro tipo de discapacidad".	Cada persona con discapacidad tiene fortalezas y debilidades; lo importante es potenciar las fortalezas a través de las actividades por desempeñar. No podemos generalizar sobre su desempeño según los tipos de discapacidades.
"Todas las personas con discapacidad son conflictivas".	La condición de discapacidad no es una razón que se pueda asociar a su comportamiento; el relacionamiento con los demás dependerá de factores individuales.
"Las personas con discapacidad pueden ocupar únicamente cargos operativos".	Los candidatos con discapacidad deben ser evaluados y ocupar cargos de acuerdo con su perfil laboral y sus potencialidades; la discapacidad no debe ser un determinante para la identificación empírica de cargos laborales.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales-Dirección de Atención a Grupos Prioritarios-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (Conadis), 2013.

La tabla 4.2 contiene los ajustes que deben considerarse al momento de firmar un contrato para garantizar la igualdad de condiciones de las personas con discapacidad.

La tabla 4.3 expone la política, la estrategia, el indicador y los beneficios que

se proponen respecto a la contratación y la compensación para lograr la sostenibilidad de la inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar este proceso.

Tabla 4.2 Ajustes de los contratos de acuerdo con el tipo de discapacidad

Discapacidad	Ajuste
Auditiva (sordo)	Se debe contar con la presencia de un intérprete de lengua de señas del respectivo país, con el ánimo de dejar claros todos los términos y las garantías del contrato. Esto se hace necesario porque la lengua nativa de las personas con discapacidad auditiva es la lengua de señas y, en su mayoría, no conocen la lengua oficial de su respectivo país; por tanto, entregar el contrato en medio escrito no garantiza su plena comprensión.
Visual (ciego o con baja visión)	La recomendación es que esta persona pueda leer el contrato con alguien de su entera confianza, con el objetivo de garantizar la transparencia en el proceso de contratación, o que se le entregue en un medio magnético para ser leído con un lector de pantalla. En cuanto a las personas con baja visión, se puede proponer que este contrato sea impreso en macrotipo o con un tamaño de fuente superior al comúnmente usado (12), de manera que pueda leerse sin mayor dificultad.
Intelectual	Para la contratación de personas que son declaradas incapaces de administrar su propia persona (interdictas), se hace indispensable la presencia del curador (la persona que fue designada como administradora), ya que es quien firma el contrato.
Física	Se recomienda establecer ajustes razonables en cuanto a los tiempos de trabajo y sus posibilidades de descanso durante la jornada laboral, ya que por su condición física se requieren tiempos específicos o pausas activas que les permitan a estas personas gozar de una mejor condición de salud.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.3 Guía para la contratación y la compensación de personas con discapacidad

Nombre de la práctica: Contratación y compensación de personas con discapacidad	
Política	Realizar un proceso de contratación que se base en la normativa vigente.
Estrategia	<i>Estrategia A:</i> Para el proceso de contratación, se sugiere apoyarse en el equipo interdisciplinario e interinstitucional que se requiere para adelantar un proceso de gestión de la diversidad.
Indicador	Número de personas con discapacidad contratadas Número de personas contratadas en la organización
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de contratación debidamente ajustado garantiza el derecho al trabajo de todas las personas. • Un proceso de contratación debidamente ajustado promueve percepciones de justicia organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 5

La formación y el desarrollo en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Carolina Gallego Palacio
Catalina Aristizábal García
Eliana Gómez Peláez

La formación por fuera de la fila

En este capítulo se abordan algunos principios pedagógicos aplicados al proceso de formación y desarrollo en la empresa en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad.

La aproximación al proceso de formación y desarrollo en una organización, así como la búsqueda del acceso, la permanencia y la promoción allí de personas con discapacidad, implican tener una visión por fuera de la fila, esto es, salir de esa “formación” a la cual convocan en los colegios y las escuelas para que los niños y las niñas “formen” simétricamente, respondan al unísono alguna consigna y escuchen, sin posibilidad de réplica, las instrucciones dadas por los directivos.

Así, la aproximación a la formación y el desarrollo en una organización parte de la responsabilidad de la persona, y genera de la mano de tal organización un proceso adaptativo en el desempeño laboral que contribuye desde varias direcciones a la construcción de la empresa. Para continuar con la analogía, esta es una propuesta que pretende salirse de la fila.

Considerar una definición más amplia del concepto de *formación*, arraigada en un proceso que nace de discursos y teorías pedagógicas, y que se generaliza en diversos contextos y situaciones, significa comprender que el proceso formativo no se circunscribe a la transmisión de conocimientos, sino más bien a un mecanismo dado a través del contacto y la interacción con otros, de la inmersión en

sus prácticas y dinámicas como estrategia para afianzar y favorecer procesos de aprendizaje.

Ahora bien, el concepto de formación en el marco de un proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad considera una mirada que abre otras perspectivas, más allá de los prejuicios de las personas que hacen parte de una organización. Se propone, entonces, una nueva mirada frente a una concepción tradicional. Se enseña en la tabla 5.1 un paralelo que explica de manera más clara lo recién planteado.

Tabla 5.1 La formación en la empresa en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Formación convencional	Formación en clave de inclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Es entendida como un proceso de transmisión de conocimiento. • Pretende inducir cambios que sean generales. • Espera unas habilidades, conocimientos y actitudes compartidas. • Pretende minimizar la diferencia en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es entendida como un tejido de saberes diversos. • Reconoce los cambios desde la adaptación. • Identifica habilidades, conocimientos y actitudes individuales que contribuyen a lo colectivo. • Respeto la diferencia, identificando que todos son diferentes entre sí.

Fuente: elaboración propia.

La formación en torno al proceso laboral o, específicamente, en torno al quehacer o desempeño en una organización se estructura con base en unos objetivos o aspectos cuyo aprendizaje es

crucial; también se configura en la constante interacción entre los miembros de la organización a través de las labores de trabajo, de los espacios de ocio, entre otros, como una forma de aprender y acercarse a la cultura y la dinámica organizacionales. En otras palabras, este proceso, articulado a lo ya planteado y en relación con el proceso laboral en particular, puede verse como el conjunto de experiencias de aprendizaje planificadas o espontáneas en una organización que producen un efecto de adaptación de los empleados a su trabajo, lo que posibilita que estos construyan su ciclo de vida laboral y definan las metas personales y grupales que el desarrollo de la tarea y las relaciones interpersonales entretejen. En la definición de las metas es significativo fomentar la motivación como un factor clave para que la formación cobre importancia. Para ello, hay que lograr que las personas (Díaz-Barriga y Hernández, 2002):

- Concedan más valor al hecho de aprender que al de tener éxito o fracaso.
- Consideren la inteligencia y las habilidades de estudio como algo modificable y no inmutable.
- Centren más su atención en la experiencia de aprender que en las recompensas externas.
- Faciliten la autonomía y control mostrando la relevancia y significatividad de las tareas que realizan.

La formación en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Aproximarse a la formación como un proceso amplio y sin una estructura particular no debe llevar a pensar que, en el caso de las personas con discapacidad, sucede de manera natural; al contrario, supone la necesidad de considerarlo conforme a las características y habilidades de la persona, puesto que el sujeto que no presenta ninguna discapacidad contará con todas las habilidades para aprender de cada experiencia, lo que a la persona con discapacidad puede implicarle probablemente más tiempo o incluso ajustes en algunos aspectos.

La formación organizacional ha de considerar el aprendizaje como un sistema que relaciona tres elementos: el contexto, las características y las capacidades de la persona. Esto plantea un escenario para desarrollar la propuesta de formación donde se evidencian estos tres elementos de manera articulada: quien aprende no solo aprende, sino que también genera ideas que van transformando el proceso, pues recrea el mundo a través de sus representaciones, y es así como se obtienen resultados diferentes a los concebidos en una etapa inicial. Este aprendizaje cuenta con la incertidumbre, entendida como la posibilidad de que la persona participe del proceso de formación sea activa y convierta lo que recibe en ideas para articular sentidos en la organización.

En lo que concierne al ciclo de vida laboral¹ en relación con la formación, se tienen en cuenta tres propósitos permanentes en cada parte de él. El primero es la *información*, de modo que la persona, al ingresar al ambiente laboral, conozca los aspectos de las directrices y la filosofía de la organización donde trabaja. El segundo propósito es el *relacionamiento*, pues, aparte de definir muy bien cuál es su papel dentro de la organización, se hace necesario que el empleado conozca las redes de trabajo y fortalezca el trabajo en equipo como parte del proceso formativo. Por último, el tercer propósito es el *funcionamiento*, con el cual se busca que el trabajador tenga total comprensión sobre el proceso y conozca lo necesario para el desempeño de su labor.

Dados estos tres objetivos, en el componente de formación se determinan cuatro subcomponentes: 1) la bienvenida y la inducción; 2) la preparación para el cargo; 3) la capacitación, y 4) el desarrollo de carrera.

La bienvenida y la inducción

La bienvenida y la inducción son el recibimiento institucional a la persona que ingresa por primera vez: se la ubica espacialmente y se le informa sobre los trámites básicos para su supervivencia en la organización, proceso a través del cual se pretende familiarizar a quien ingresa a la organización con su cultura interna, es decir, con las prácticas que constituyen la empresa. En este proceso han de tenerse

en cuenta las adaptaciones o ajustes que se juzguen imprescindibles para garantizar que la persona con discapacidad acceda a la información y obtenga las claridades necesarias al respecto.

El momento de la bienvenida resulta crucial para el nuevo empleado, por lo que se propone hacer entrega del kit de bienvenida organizacional, que puede contener, entre otras cosas, la carta del gerente y la carpeta con la información de la organización en formatos impreso y digital, compatible este último con los lectores de pantalla y con los sistemas alternativos y aumentativos de la comunicación. El jefe inmediato acompaña la presentación de la persona al equipo de trabajo y la ubica en su puesto respectivo, brindando la información correspondiente para el ejercicio de sus funciones.

Una buena inducción representa una serie de beneficios que no se han de pasar por alto y es fundamental en la formación y el desarrollo de las personas. Del éxito de la inducción dependen muchos aspectos del desempeño futuro de los empleados. Según Meighan (1991, p. 35), hay cinco beneficios principales de un enfoque bien iniciado y sistemático de la inducción de las personas nuevas en la empresa:

1. La buena inducción puede reducir costos de selección.
2. La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
3. La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de la capacitación y el desarrollo.

4. La organización puede aprender del personal nuevo en cuanto sea flexible y permita la participación de este.
5. La inducción puede tener un efecto benéfico en el personal antiguo.

En el caso de la inclusión laboral de personas con discapacidad, se agrega a estos beneficios la posibilidad de aumentar los niveles de respeto por la diferencia entre los empleados, con lo cual la organización sería un reflejo de una sociedad que se compromete y actúa para generar condiciones equitativas en lo concerniente al respeto de los derechos de todas las personas que hacen parte de ella con sus diferencias y potencialidades.

Para cumplir con el propósito de una buena inducción, se proponen para todos los niveles de cargo los siguientes contenidos:

- *Generalidades*: Misión, visión, principios, organigrama, fechas importantes, historia, símbolos.
- *Calidad de vida y beneficios para los empleados*: Deporte, arte, salud física, salud mental, fondos, beneficios.
- *Macrorrecursos*: Sistema de comunicaciones, infraestructura, sedes, entre otros.
- *Trámites*: Situaciones respecto al rol, certificados, servicios en general.
- *Normativa*: Estatutos y reglamentos.
- *Mejores prácticas en la organización*: Cuidado de sí mismo y de los otros, innovación, cultura organizacional.

En cuanto a los medios y las formas para la bienvenida e inducción, se puede utilizar una ayuda audiovisual, con imágenes y audio que vayan describiendo la situación, subtítulos o imagen de interpretación en lengua de señas colombiana. Así se tiene una estrategia que genera las condiciones adecuadas para el recibimiento en la empresa de las personas con discapacidad auditiva o visual, además de la comunidad en general. El contenido de la inducción, al ser más fijo en el tiempo, se presta para desarrollar esta estrategia.

La preparación para el cargo

La preparación para el cargo se relaciona con la presentación del cargo que desempeñará la persona con base en sus funciones. En coherencia con la definición dinámica del subcomponente, dicha preparación implica que la persona con discapacidad se familiarice con su cargo exponiéndose a situaciones reales de trabajo, en las que de manera práctica observe y posteriormente realice las labores asignadas. Además, y como estrategia para favorecer el proceso, se sugiere el acompañamiento de un tutor, en lo posible un compañero de trabajo, encargado de guiar la preparación y de acompañar al sujeto con discapacidad hasta que se familiarice con su rol. Se trata de hacer de este componente, a través de experiencias y prácticas, una posibilidad para que la persona con discapacidad se desempeñe en la organización, para lo cual se re-

quiere el compromiso y acompañamiento del jefe y los compañeros de trabajo.

La preparación para el cargo precisa de objetivos de aprendizaje. De acuerdo con Díaz-Barriga y Hernández (2002), el aprendizaje se origina en dos dimensiones, aplicables a este contexto: “Dentro de la primera dimensión encontramos a su vez dos tipos de aprendizaje posibles: por recepción y por descubrimiento; y en la segunda dimensión encontramos dos modalidades: por repetición y significativo”; ambas se dan de manera simultánea, no excluyente. La primera dimensión se refiere a la forma en que se provee a la persona de contenidos y a su actividad cognoscente y afectiva; la segunda alude a la manera en que alguien elabora y reconstruye la información. Es deseable que la persona tenga más aprendizajes por descubrimiento, pues suelen ser más significativos, lo cual no quiere decir que no sea importante la recepción de la información. Antes bien, esta recepción sirve de orientación y el aprendizaje de la acción repetitiva facilita la funcionalidad laboral. En el sentido del descubrimiento y la orientación, se desarrolla la preparación para el cargo según dos fases que se describen a continuación desde una mirada práctica.

Fase 1. ¿Quiénes somos? (Referido a la unidad laboral):

- El área a la que pertenece el empleado nuevo.
- El ejercicio del cargo, las actividades de rutina.

- La presentación del empleado ante el tutor de apoyo (un par), quien lo guiará en su proceso de adaptación.

Fase 2. La descripción del área a la que pertenece el empleado nuevo:

- La planeación estratégica.
- El estilo de trabajo.
- El lenguaje propio del área de trabajo.
- Los equipos de trabajo.
- El rol del cargo que se va a desempeñar y lo que se espera de la persona.
- Las tareas específicas y la naturaleza del cargo.
- La definición de las necesidades de formación según los asuntos específicos de la empresa, los cuales van a ser incluidos en el programa de capacitación del empleado.

La capacitación

En este subcomponente se invita a la organización a definir, con el equipo de empleados, capacitaciones que partan de las necesidades observadas en el proceso de evaluación. Por ello, se invita a la persona con discapacidad a adoptar una postura activa en la capacitación, ya que en este proceso se consideran las adecuaciones o adaptaciones necesarias para su acceso a la información, lo que garantiza su participación y aprendizaje.

Indudablemente, la capacitación es un factor clave en el desarrollo de las personas. Goza de un componente técnico y de otro afectivo, este último alusivo al aspec-

to pedagógico. La actitud con la cual se asuma este proceso por parte de los empleados garantiza, en gran medida, el éxito de la formación. Así pues, no basta con tener contenidos si no se utilizan los medios adecuados para que la formación sea realmente interiorizada por los empleados.

Es de resaltar que las modificaciones en el proceso formativo tendientes a disponer las condiciones de accesibilidad para la persona con discapacidad están orientadas a los medios y a las formas, pues los contenidos, objetivos y métodos son compartidos por todos. De ahí que se propongan algunos medios y formas para brindar a la persona múltiples y variadas posibilidades de aprendizaje que estén articuladas con la dinámica de la empresa, pero también con su labor según las adaptaciones que esta demande y también las potencialidades de la persona.

Para proceder con lo dicho, hay que tener claro que no existen soluciones universales. Por eso, es decisivo reconocer la autonomía de las personas y las diferencias entre ellas. En otras palabras, es importante observar cómo se enfrenta una persona a un problema cotidiano, esto es, cómo plantea la estrategia adecuada para darle solución. Lo anterior es válido respecto a las personas con discapacidad, por cuanto la diversidad no radica solo en la discapacidad: aquí cuenta la condición de seres humanos. En este sentido, por ejemplo, un problema para una persona invidente puede no serlo para otra en la misma condición, de modo que mantener un diálogo abierto, en el que se conozca la

particularidad, permitirá una adecuación más efectiva.

Constituye un factor de inclusión hacer invitaciones extensivas, con independencia del modelo escogido para la capacitación, para así llevar a cabo las adaptaciones adecuadas en busca del beneficio de todas las personas que conforman la empresa. Por ejemplo, si se decide traer a un invitado especial para dar una conferencia sobre un tema específico de interés para toda la organización, se deberá adecuar el espacio para el acceso de personas con discapacidad motora; contratar un intérprete de lengua de señas para las personas con discapacidad auditiva; usar un lenguaje concreto y, de ser posible, con apoyos visuales para las personas con discapacidad intelectual, y garantizar un buen sonido para las personas con discapacidad visual. Es esta la forma en la que se promueve la inclusión sin recurrir a grandes modificaciones de las actividades organizacionales.

Las siguientes son, pues, algunas consideraciones que se presentan como estrategias, más que como directrices de funcionamiento, para el buen desarrollo de la capacitación.

Discapacidad intelectual

— La capacitación debe contar con una estructuración clara, basada en objetivos muy puntuales y enriquecida con experiencias, ya que el proceso se debe orientar principalmente con un carácter práctico y no teórico, teniendo en cuenta las dificultades para el

procesamiento de la información por parte de las personas con discapacidad intelectual.

- Hay que privilegiar el aprendizaje por medio del cuerpo, esto es, aquel que propicia la acción sistemática, paso a paso y apoyada en lo posible en recursos visuales.
- Para las personas con discapacidad intelectual es crucial el principio de conservación. Por eso es vital que las condiciones de trabajo y el ambiente laboral no tengan cambios abruptos, como los que conciernen a los horarios, las actividades, el lugar de trabajo, etc. Es decir, resulta clave que, en caso de que sean necesarios algunos cambios, en lo posible estos se anuncien con anticipación.

Discapacidad auditiva

- La comunicación ha de darse mediante la lengua de señas o la lengua oral.
- Para el desarrollo de los procesos, se puede hacer entrega de fichas con dibujos que los expliquen paso a paso. En caso de manejar maquinaria, puede ser de gran ayuda un instructivo visual.
- Como no siempre es posible contar con un intérprete para comunicarse con la persona con discapacidad auditiva, hay que establecer canales de comunicación permanentes. Por ello, es relevante conocer los diferentes medios de los cuales se puede valer la persona para este propósito. Cabe anotar que para asuntos prácticos o de fácil manejo no es tan necesaria la participación

del intérprete; pero, para aquellos relacionados con la apropiación de la información a largo plazo, es sumamente importante su presencia. También es viable que los compañeros y jefes de la persona con discapacidad tengan formación básica en elementos de la lengua de señas colombiana, como vía deseable y posible de comunicación.

Discapacidad visual

- Se sugiere que la persona ciega o con baja visión haga un reconocimiento físico del lugar de trabajo, así como que se le informe sobre los aspectos relevantes del espacio, sobre los posibles riesgos en la empresa y sobre lo concerniente al desempeño específico de la labor de trabajo y a la actualización en los procesos particulares de la empresa.
- Es importante contar con audios que describan ciertos procedimientos indispensables para el desempeño o el proceso de capacitación, es decir, si se están usando imágenes o presentaciones, es recomendable que una persona describa las imágenes.
- Se sugiere evitar actividades que involucren el uso del cuerpo. Estas resultan difíciles para la persona ciega, dado que la dimensión corporal revisa un carácter visual.

Discapacidad motora

- Es importante adecuar los espacios físicos y, en algunas ocasiones, ubicar

herramientas de trabajo donde sea posible para la persona con discapacidad acceder a ellas de acuerdo con su ubicación.

- En el proceso de capacitación, hay que evitar las actividades que impliquen movimiento en las que no pueda participar la persona con discapacidad. En caso de que se realicen, se deben hacer las adaptaciones necesarias para favorecer su participación.
- Se debe desarrollar el proceso de formación en lugares de fácil acceso y con los materiales adecuados.

El desarrollo de carrera

Finalmente, el subcomponente de desarrollo de carrera se refiere a la equidad en la organización al momento de promover a los empleados o de mejorar sus condiciones laborales a partir del reconocimiento que se haga de su desempeño e idoneidad en los cargos que ocupan. Este proceso no debe descartar a las personas con discapacidad. En concreto, la persona con discapacidad debe contar con la posibilidad, como cualquier otro trabajador, de ser incluida en los planes de promoción, ya sea horizontal o vertical.

La formación, así pensada, representa un cúmulo de experiencias significativas para la persona con discapacidad, lo que significa que hay que otorgarle diversas posibilidades de aprendizaje —de manera natural y articulada con la dinámica institucional, en general, y con la labor por desempeñar, en particular—, tal como se pro-

cedería con cualquier otra persona que ingresara por primera vez a la organización. En cuanto al desarrollo de carrera, se recomienda atender a las estrategias expuestas en relación con el proceso de capacitación según cada tipo de discapacidad.

Consideraciones generales para la aplicación de la propuesta

La bienvenida y la inducción, la preparación para el cargo, la capacitación y el desarrollo de carrera son procesos que deben estar presentes en cualquier organización, pues facilitan el continuo conocimiento y desarrollo de las personas que la conforman, a la par que dotan a estas de las herramientas necesarias para alcanzar las metas y todo lo que en ellas confluye.

A continuación, se presentan algunas observaciones generales para el desarrollo de la propuesta de formación desde un modelo didáctico.

Diversificar los ambientes de aprendizaje

Para llevar a cabo el proceso de formación, hay que tener presente el ambiente de aprendizaje, definido por aquellas condiciones del espacio-tiempo que favorecen la apropiación del conocimiento y el fortalecimiento de las relaciones. En este sentido, tanto el lugar de trabajo como la sala de reuniones, el auditorio, la cafetería y las áreas comunes son espacios donde se

robustece la formación de la persona; en todo caso, son escenarios donde se puede ampliar y mejorar la comunicación organizacional.

Definir los contenidos

Para definir los contenidos es importante establecer qué necesita saber la persona, por cuanto una organización contiene en sí misma mucho conocimiento y todos no tienen igual manejo de la información, incluso porque no la requieren. Tenerlo claro facilita la elaboración de las diferentes estrategias de enseñanza que se pondrán en práctica según el perfil del cargo del empleado. Hay contenidos generales y otros específicos que se tendrán que definir de manera clara y pertinente en la planeación de la formación en cada uno de los componentes, allí donde, además, se delimitan los conocimientos, las habilidades y los valores.

Contar con un método

El método tiene que ver con el modo de enseñar según el paradigma que se elija, ya sea tradicional, conductista, constructivista o activo, para el desarrollo posterior de los medios que estarán ligados a tal método. Cuando hablamos de medios, nos referimos a las herramientas de apoyo pedagógico, trátase de videos, multimedia, lecturas, juegos didácticos o gráficos que vayan ligados a la intención formativa de la capacitación.

Tener un abanico amplio de medios y formas

Se puede enseñar mediante soportes materiales y ayudas didácticas, formas organizativas, la distribución del espacio y la programación del tiempo. Tener una variedad de opciones para cada una de las necesidades posibilita un proceso de formación más nutrido y con mayor impacto en la recordación de los participantes, lo cual equivale, en otras palabras, a un mayor aprendizaje.

Cabe señalar que, hasta el método, la práctica de la formación es igual para todas las personas que conforman la empresa, pero que en los medios y las formas deben realizarse las adaptaciones necesarias a fin de promover las condiciones de accesibilidad para las personas con discapacidad. Es por esto que las adecuaciones sugeridas están orientadas principalmente a este aspecto, por encima de los otros componentes del modelo didáctico.

Proceso de evaluación de la formación

Resulta decisivo entender la evaluación como un proceso en el cual la persona deje de ser objeto de evaluación y pase

a ser sujeto, es decir, en el que este mismo participe, se comprometa y asuma su propia formación, y en el que se pueda ayudarlo a observar cómo crece y a descubrir sus errores y aciertos.

En el marco del proceso formativo se deben considerar las habilidades para la búsqueda de la información, las de atención y retención de la información, las organizativas, las inventivas y creativas, las analíticas, las que intervienen en la toma de decisiones, las comunicativas, las sociales y las metacognitivas y autorreguladoras, para fortalecer, potenciar y, en otros casos, desarrollar habilidades aplicables a todo proceso de aprendizaje organizacional que pretenda convertirse en aprendizaje significativo.

* * *

La tabla 5.2 ofrece la política, los indicadores, los beneficios y los factores claves que se plantean en lo relativo a la formación y el desarrollo laborales para alcanzar la sostenibilidad de la inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar este proceso.

Notas

1 Se entiende por *ciclo de vida laboral* el proceso comprendido entre el reclutamiento —pasando por la selección, la

adaptación al cargo, el desempeño, la gestión de carrera— y el retiro laboral, ya sea de manera voluntaria o involuntaria.

Tabla 5.2 Guía para la formación y el desarrollo en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Nombre de la práctica: Formación y desarrollo laborales en clave de inclusión de personas con discapacidad	
Política	<p>El proceso de formación y desarrollo de la persona con discapacidad en la empresa está basado en sus necesidades y se relaciona con el cargo que desempeña, como el proceso de cualquier otra persona. Tiene en cuenta las adaptaciones o adecuaciones correspondientes de acuerdo con la condición particular de discapacidad del empleado, y promueve la autonomía de este.</p> <p><i>Indicador de inducción:</i></p> $\frac{\text{Total de personas con discapacidad (PCD) a las que se les imparte la inducción en un año}}{\text{Total de personas a las que se les imparte la inducción en un año}} = \text{Porcentaje total de PCD a las que se les imparte la inducción en un año}$
Indicadores	<p><i>Indicador de preparación para el cargo:</i></p> $\frac{\text{Total de PCD preparadas para el cargo en un año}}{\text{Total de personas preparadas para el cargo en un año}} = \text{Porcentaje total de PCD preparadas para el cargo en un año}$ <p><i>Indicador de capacitación:</i></p> $\frac{\text{Total de PCD que se capacitan en un año}}{\text{Total de personas que se capacitan en un año}} = \text{Porcentaje total de PCD capacitadas en un año}$ <p><i>Indicador de desarrollo de carrera:</i></p> $\frac{\text{Total de PCD ascendidas en un año}}{\text{Total de personas ascendidas en un año}} = \text{Porcentaje total de PCD ascendidas en un año}$
Beneficios	<p>Propiciar la accesibilidad de la formación y el desarrollo para personas con discapacidad produce beneficios a la empresa desde el punto de vista tributario, pero va más allá, pues la responsabilidad social en el interior de la empresa contribuye a la tolerancia, al fortalecimiento de la inteligencia emocional, al mejoramiento de las relaciones humanas y a la superación de las barreras mentales sobre la discapacidad. La responsabilidad es de los individuos y de la sociedad que, conjuntamente, promueven la inclusión.</p>
Factores claves de la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Las adecuaciones para los procesos de formación son en su mayoría sencillas, económicas y de fácil acceso, lo cual permite que las condiciones para la contratación y la permanencia en la empresa de personas con discapacidad sean sostenibles por los empleadores. • Para la bienvenida e inducción, son pocos los cambios que se deben realizar una vez aplicadas las estrategias que facilitan el aprendizaje. • Las adecuaciones no son solo beneficiosas para las personas con discapacidad, pues la construcción de rampas, ascensores o instructivos ilustrados, junto con el desarrollo de material audiovisual, favorecen a todos los empleados. Por ejemplo, a personas mayores que tienen algún problema de rodilla, o a aquellas cuyo sistema representativo es más visual o auditivo, así tengan la posibilidad de escuchar y ver. En consecuencia, son más los beneficios sostenibles en el tiempo. • Se deben proponer adecuaciones necesarias, según el tipo de discapacidad, para mantener canales de comunicación sobre las actualizaciones o los nuevos contenidos por desarrollar en la organización.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6

La gestión del desempeño en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad

Daniela Rico Balvín
Angélica María López Velásquez

Sobre la gestión del desempeño de personas con discapacidad

La *gestión del desempeño* se define como un proceso continuo de identificación, medición y administración del comportamiento de las personas y de los equipos de trabajo, y busca el rendimiento alineado con los objetivos estratégicos de la organización (Aguinis, Joo y Gottfredson, 2012).

La gestión del desempeño sirve a las organizaciones para alcanzar diferentes propósitos, como los *finés administrativos* o *de control*, que se utilizan como base para la toma de decisiones: las políticas de compensación, los incentivos para el buen desempeño, los ascensos y los despidos; los *finés de desarrollo*, que se utilizan para la mejora del rendimiento del empleado: el entrenamiento, los pro-

gramas de formación, la motivación y la adaptación al puesto de trabajo; los *finés legales*, que se utilizan para cumplir con los términos de contratación, y los *finés de planificación de los recursos* y *la selección del personal*, que se utilizan para describir y fijar los objetivos de los puestos de trabajo, entre otros.

En el caso de la gestión del desempeño de personas con discapacidad, Alcover de la Hera y Pérez (2011) señalan los prejuicios que se presentan frente a estos trabajadores. Argumentan que existen posturas favorables o positivas derivadas de la deshabilitación social, el paternalismo o la denominada “norma de amabilidad”, según la cual existe un sesgo de valoración positiva en referencia a las personas con discapacidad, incluso en aquellas ocasiones en que su rendimiento laboral no es el mejor.

Por otra parte, se argumenta que los evaluadores podrían tener expectativas iniciales más bajas sobre las personas con discapacidad, por lo que la valoración se haría sobre estas expectativas y no sobre el desempeño real (Alcover de la Hera y Pérez, 2011). En ese sentido, también aparecen juicios negativos vinculados con la discriminación, los estereotipos y los estigmas relacionados. Así, cuando los evaluadores realizan una valoración de personas con discapacidad basada en juicios negativos, suelen considerarlas menos capaces y, por tanto, receptoras de expectativas de bajo desempeño (López *et al.*, 2014).

Por lo anterior, la gestión del desempeño no puede reducirse exclusivamente a la evaluación de las personas, sino que debe ir mucho más allá y propender por el desarrollo de estas en las organizaciones, por la mejora de los procesos de evaluación, por el acercamiento a los evaluadores para verificar sus expectativas negativas en torno a la persona con discapacidad y por el trabajo, a partir de un proceso de formación, a favor de la reducción de dichas expectativas. La gestión del desempeño de las personas con discapacidad exige un seguimiento permanente de todos los aspectos que atañen a su proceso de inclusión, pues de ello depende su desempeño y, lógicamente, sus resultados.

Elementos de la gestión del desempeño

A nivel global, se reconocen cinco elementos de la gestión del desempeño en

clave de inclusión laboral de personas con discapacidad que permiten una gestión eficaz, con independencia de los contextos culturales (Aguinis, Joo y Gottfredson, 2012):

1. *La congruencia entre la descripción de los puestos de trabajo y los objetivos de la organización:* Consiste en la creación de descripciones de cargo coherentes con las metas de la organización. Por ejemplo, si el objetivo de la organización es vincular a personas con discapacidad, entonces se hace necesario que los puestos de trabajo sean diseñados para ese fin (ver capítulo 2, “La planificación del talento humano en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”).
2. *La capacitación sobre el manejo de la gestión del desempeño:* Consiste en proporcionar a todos los empleados un adecuado proceso de capacitación sobre el sistema de gestión del desempeño y sobre la herramienta de medición. En la capacitación se debe prestar atención a los manuales para los evaluadores y a la periodicidad de la evaluación, además de enseñar la herramienta de medición, tanto a los evaluadores como a los empleados que serán evaluados. También se sugiere que durante la sesión de capacitación se realicen evaluaciones entre los asistentes para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores. A la hora de desarrollar la capacitación sobre este tema con las personas con

discapacidad, deben tenerse en cuenta los ajustes razonables requeridos para esta práctica de la gestión humana (ver capítulo 5, “La formación y el desarrollo en clave de inclusión laboral de personas con discapacidad”).

3. *La medición del desempeño basada en los comportamientos y resultados individuales y colectivos:* Un buen método para medir el desempeño incluye medidas de comportamiento y de resultado individuales y grupales. En este proceso de la gestión del desempeño, se propone hacer la medición con un método denominado *360 grados*, que se ampliará más adelante.
4. *La asignación significativa de recompensas:* Las recompensas deben ser significativas y estar diseñadas plenamente para los trabajadores. El sistema de recompensas puede o no ser monetario. Los sistemas monetarios son aquellos en los cuales se otorgan pagos a los trabajadores como un ingreso adicional; están relacionados, ante todo, con alcanzar una meta u objetivo previamente trazado. Entre los más utilizados están la compensación variable, el pago a destajo, los bonos, el *gainsharing*¹ y el pago de acciones. Los sistemas no monetarios son aquellos en los que se recompensa a los empleados con diversas actividades: cartas de felicitación, distintivos especiales y diplomas (Madero, 2009).

La empresa también debe tener presente la importancia de contar con un buen sistema de compensación,

entendiendo por este un sistema que satisface tanto a la empresa como a los empleados, y que motiva a sus empleados a crecer (Madero, 2009). Conviene recalcar en este punto que tanto los sistemas de compensación como los de recompensas deben ser justos y equitativos con todos los empleados de la organización. Las personas con discapacidad no deben ser la excepción.

5. *La retroalimentación del desempeño con un enfoque basado en las fortalezas:* Proporcionar información a los empleados sobre su desempeño es fundamental para que puedan mejorar su rendimiento en el futuro. Es importante que la retroalimentación se base en las fortalezas, lo que implica la identificación de los puntos fuertes de cada empleado. Las empresas que tengan este enfoque de retroalimentación cuentan con mayores probabilidades de beneficiarse de una mayor participación de los empleados, de la productividad y la retención de ellos.

Método para una medición integral del desempeño

En el modelo de gestión humana para una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad (López *et al.*, 2014), se hacen tres sugerencias en relación con la medición del desempeño a las que resulta importante atender a la hora de seleccionar un método de evaluación del desempeño:

1. Las personas con discapacidad deben ser evaluadas, al igual que el resto de los empleados de la organización.
2. La evaluación de desempeño de la persona con discapacidad debe hacerse con el modelo que tenga la empresa y con la misma periodicidad que para el resto de empleados de la organización.
3. Se sugiere implementar una evaluación de 360 grados, aunque sea simple (autoevaluación, compañero y jefe).

El método de medición sugerido a las empresas que decidan incluir a personas con discapacidad y efectuar una valoración integral es la evaluación de 360 grados. Se recomienda incluir en la evaluación aspectos relacionados con los ajustes razonables del puesto de trabajo para así tener mayor claridad en cuanto a las necesidades de acondicionamiento del espacio físico, la accesibilidad del puesto y de la información, y demás aspectos ligados a las funciones por desarrollar.

La evaluación de 360 grados es un método utilizado para evaluar el desempeño y los resultados en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema consisten en medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas y diseñar programas de desarrollo (Zúñiga, 2006). Como su nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende brindar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible mediante aportes desde todos los ángulos, a saber, los super-

visores, los compañeros, los subordinados y los clientes internos, así como su propia autoevaluación (Herra y Rodríguez, 1999).

El propósito de aplicar la evaluación aludida es procurarle al empleado la retroalimentación necesaria para asumir las medidas que mejoren su desempeño, por un lado, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, por el otro. La validez de la evaluación dependerá de su diseño, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error (Herra y Rodríguez, 1999).

Algunas de las ventajas de utilizar esta evaluación son la ayuda en la definición de los planes de formación y desarrollo con base en los resultados individuales y grupales, y la identificación con mayor facilidad de las personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados (Parra, 2002; Zúñiga, 2006).

Finalmente, se insiste en que esta práctica debe ser un proceso continuo y en que sus resultados son fundamentales para tomar decisiones que permitan cerrar las brechas existentes entre el desempeño real de la persona con discapacidad y el esperado.

En la tabla 6.1 se señalan la política, la estrategia, los indicadores y los beneficios que se proponen en relación con la práctica de gestión del desempeño para lograr la sostenibilidad de la inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar dicho proceso.

Tabla 6.1 Guía para la gestión del desempeño laboral de personas con discapacidad

Nombre de la práctica: Gestión del desempeño en clave de inclusión de personas con discapacidad	
Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una completa y pertinente gestión del desempeño, en la que no solo se evalúe el desempeño del empleado con discapacidad a partir de sus resultados, sino también todo el proceso de gestión del desempeño. 2. Establecer planes de mejoramiento y capacitación para renovar el desempeño de los empleados.
Estrategia	<p>Se sugiere implementar la evaluación de 360 grados simple: autoevaluación, evaluación del compañero de trabajo y evaluación del jefe.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • El clima social de trabajo y el trato interpersonal con los compañeros y jefes. • La conducta laboral: puntualidad, ausentismo, cumplimiento de tareas y normas, ritmo de trabajo, calidad del trabajo. • Las necesidades de acondicionamiento del espacio físico, la accesibilidad del puesto y la información, y los demás aspectos relacionados con las funciones por desarrollar. • La percepción del apoyo familiar.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Una adecuada gestión del desempeño permite que las personas se desarrollen en la organización y, por ende, alcancen mejores índices de rendimiento. • Posibilita que los empleados se desarrollen dentro y fuera de la organización. • Favorece que los empleados conozcan sus habilidades y debilidades, y que logren trabajar en ellas.

Fuente: elaboración propia.

Notas

- 1 Sistema de incentivos que mide periódicamente cierto número de indicadores de la compañía y, según los resultados financieros y de gestión, distribuye una serie de bonos cuando se estima conveniente.

Capítulo 7

La calidad de vida laboral y la seguridad y la salud en el trabajo en clave de inclusión de personas con discapacidad

Claudia Patricia Bermúdez Correa
Cristian Camilo Colorado Castillo

Los cambios originados en la gestión humana, como campo de estudio y de praxis, han modificado la concepción del trabajador, entendido como un medio para llegar a un fin, hasta el punto de reconocerlo como una persona con valores que, si bien debe cumplir con las funciones y demandas de su cargo, también busca alcanzar sus propias metas y satisfacer sus intereses. Por esto último, la calidad de vida laboral es un eje primordial en los procesos de la gestión humana que involucra a todos los grupos de interés, aún más si se piensa en los empleados de las empresas donde puede encontrarse a personas con discapacidad, en un contexto de inclusión laboral que exige equidad en las condiciones de trabajo, las buenas relaciones con los compañeros y las diversas actividades en las que se debe

participar como un sujeto que pertenece a una empresa.

Según Ardila (2003):

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p. 163).

Para hacer referencia a la práctica de calidad de vida laboral, enfocada en los trabajadores de la organización y de acuerdo con la Resolución 2646 (2008),

emitida por el Ministerio de la Protección Social —“Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”—, es necesario comenzar con una identificación y evaluación de los factores psicosociales intralaborales o internos a la organización, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas de cada uno, incluida también la identificación de factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora.

Los riesgos de carácter psicosocial de los empleados con discapacidad son los mismos que los de cualquier otro empleado. Podrían llegar a ser mayores en caso de que se enfrentaran a un ambiente no apto para su inclusión laboral. Por esto, se debe propender a la realización de los ajustes necesarios para que su inclusión en la empresa sea sostenible e incida positivamente en su calidad de vida laboral.

Factores psicosociales intralaborales

De acuerdo con el Ministerio de la Protección Social (2012, citado por Hernández, 2014), “las condiciones intralaborales

son aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar del individuo” (p. 20). Con base en la Resolución 2646 (2008, artículo 6) y con un enfoque en el deber ser, a continuación se exponen los factores psicosociales intralaborales para una inclusión sostenible de las personas con discapacidad en el trabajo.

- *Gestión organizacional*: En relación con las personas con discapacidad incluidas, la organización debe: a) vigilar que se aplique el mismo estilo de mando; b) garantizar que las modalidades de contratación y el pago se den en condiciones de igualdad; c) propiciar que se dé la participación; d) garantizar el acceso a las actividades de inducción y capacitación; e) garantizar el acceso a los servicios de bienestar laboral, y f) ser justa en los mecanismos de evaluación del desempeño usados, en el sentido de que sean los mismos que se usan con todos los trabajadores y de que en el proceso se contemple si los ajustes razonables fueron o no considerados.
- *Características de la organización del trabajo*: Para una inclusión laboral sostenible, la organización debe: a) potenciar los canales necesarios para mantener una comunicación accesible y conveniente con las personas con discapacidad; b) garantizar los apoyos tecnológicos requeridos para el cumplimiento de las tareas asociadas al cargo, y c) equilibrar las demandas cualitati-

vas y cuantitativas de la labor teniendo siempre como insumos básicos, para no perder dicho equilibrio, los límites que impone la descripción del perfil de cargo, así como las características particulares en relación con la discapacidad de cada persona incluida.

- *Características del grupo social de trabajo:* La organización debe: a) promover la interacción y participación de las personas con discapacidad en equipos de trabajo cohesionados, y b) velar por que el clima laboral se favorezca con la inclusión a partir de un adecuado desarrollo del proceso de gestión de la diversidad, en el que se planifica, se informa, se ejecuta de manera adecuada y se evalúa la inclusión.
- *Condiciones de la tarea:* La organización debe: a) definirle claramente a la persona con discapacidad su rol o sus roles en la organización; b) darle a conocer los sistemas de control, y c) especificarle el contenido de su tarea en términos de la responsabilidad directa por los bienes, por la seguridad de otros, por la información confidencial, por la dirección y por los resultados.
- *Carga física:* La organización debe ser clara al informar a la persona con discapacidad y al analizar con ella cuál será el esfuerzo fisiológico para la ejecución de su labor, a saber, la postura corporal, la fuerza y el movimiento para el traslado de cargas y demás actividades propias de su labor.
- *Condiciones del medio ambiente de trabajo:* La organización debe ser clara

al informar los aspectos físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración), químicos, biológicos y de diseño del puesto bajo los cuales trabajará la persona con discapacidad, y garantizar ajustes y revisiones permanentes.

- *Interface persona-tarea:* En cuanto a las personas con discapacidad, la organización: a) tiene toda la responsabilidad frente a la minimización de la brecha, desde el proceso de selección, entre el empleado y la tarea, lo cual guarda estrecha relación con la pertinencia del conocimiento y las habilidades del trabajador en lo concerniente a las demandas de su función; b) debe promover la iniciativa y contribuir al desarrollo de la autonomía de la persona con discapacidad, y c) debe reconocer el desempeño de la persona con discapacidad por razones de mérito, sin favorecerla ni excluirla de los programas de estímulo.
- *Jornada de trabajo:* La duración de la jornada laboral debe ser clara para la persona con discapacidad incluida y, en los mismos términos, para los demás trabajadores. Deben existir pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas, en especial cuando las particularidades de la discapacidad así lo exigen. Del mismo modo, debe informarse a la persona el tipo y frecuencia de rotación de los turnos, además de la duración y frecuencia de los descansos semanales.
- *Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la*

empresa: La persona con discapacidad debe acceder en igualdad de condiciones a los programas de recreación, vivienda, educación y deporte, así como a los programas de capacitación y formación permanente, que promueva la organización.

Factores psicosociales extralaborales

Los factores psicosociales extralaborales se entienden como las características del medio en el cual vive cotidianamente un trabajador, es decir, su entorno económico, familiar y social. En el caso de las personas con discapacidad, estos factores pueden relacionarse con indicadores como el ausentismo y la rotación. Ahora se enuncian algunos elementos importantes para la inclusión, teniendo como referencia la Resolución 2646 (2008, artículo 7) del Ministerio de la Protección Social.

- *Utilización del tiempo libre:* Es conveniente que la organización indague sobre aspectos como las responsabilidades domésticas de la persona con discapacidad contratada y sus oportunidades de recreación, deporte y educación, con el fin de ofrecer programas de bienestar laboral adecuados.
- *Tiempo de desplazamiento y medio de transporte:* También conviene conocer el tiempo de desplazamiento que invierte y el medio de transporte que usa la persona con discapacidad para ir de la casa al trabajo y viceversa, pues en muchos casos este constituye uno de los principales factores de riesgo para que pueda cumplir con los horarios establecidos e incluso permanecer en el trabajo.
- *Pertenencia a redes de apoyo social:* La organización debe estar al tanto del apoyo social con el que cuenta la persona con discapacidad en relación con su familia y otros grupos sociales, comunitarios o de salud.
- *Características de la vivienda:* Conocer esta información le permitirá a la organización priorizar el acceso de la persona con discapacidad a los programas de bienestar para la adquisición o mejoramiento de la vivienda, lo cual contribuye al elevamiento de la calidad de vida de la persona y su familia, como uno de los objetivos que se persiguen con todo proceso de inclusión.
- *Acceso a servicios de la salud:* Es conveniente que la organización indague por el acceso a servicios de salud, pues esto magnifica la importancia de la afiliación temprana al sistema de salud y seguridad social, máxime cuando en muchos casos la discapacidad implica atención especializada.

Factores psicosociales individuales

Por su parte, los factores psicosociales individuales conciernen a las características personales de los trabajadores de una organización, ya sean básicos, como

la edad y el sexo, ya sean temas como la personalidad y las condiciones de salud. Los siguientes son los aspectos que indica la norma nacional, la Resolución 2646 (2008, artículo 8), para la inclusión de las personas con discapacidad y el mejoramiento de su calidad de vida.

- Información sociodemográfica actualizada y discriminada en relación con el sexo, la edad, la escolaridad, la convivencia en pareja, el número de personas a cargo, la ocupación, el área de trabajo, el cargo y el tiempo de antigüedad en este, puesto que todo ello aporta información para el programa de gestión de la diversidad.
- Las características de la personalidad y los estilos de afrontamiento del trabajador, identificados a través del uso de instrumentos psicométricos y clínicos aplicados por expertos para evaluar permanentemente la presencia de efectos colaterales derivados del trabajo, como el estrés, el *burnout* (síndrome del desgaste profesional) o el *mobbing* (acoso moral y psicológico).
- Las condiciones de salud, evaluadas a través de exámenes médicos ocupacionales del programa de salud ocupacional.

Después de identificar los factores psicosociales que afectan la calidad de vida de un trabajador, es importante el establecimiento de mecanismos de prevención y detección de todo tipo de acoso en el trabajo —como el *mobbing*, el acoso

sexual, etc.— dirigido a las personas con discapacidad, así como de sanciones eficaces al producirse. Las personas con discapacidad pueden ser más vulnerables a este tipo de comportamientos de abuso, de hostigamiento y de daño psicológico o moral. Es posible que en casos de discapacidad intelectual y auditiva, principalmente, carezcan tanto de habilidades para detectarlo como de estrategias de afrontamiento eficaces, por lo que resulta ineludible para los responsables de la organización, los supervisores y los compañeros la adopción de medidas que prevengan este tipo de riesgo psicosocial (Alcover de la Hera y Pérez, 2011).

Las temáticas propias de la calidad de vida laboral se pueden abordar desde diferentes dimensiones; en este caso, se ampliarán el tema del bienestar laboral, en primer lugar, y el de la seguridad y la salud en el trabajo, por último.

El bienestar laboral

El tema del bienestar laboral data de finales del siglo XIX, tiempo en el cual se enfocaba en el ámbito moral y religioso. Posteriormente pasa por una etapa asistencialista, para luego ir modificando las condiciones de trabajo, hasta que en los años setenta del siglo pasado se relaciona el concepto de bienestar con el tema de la *calidad de vida laboral*, debido a la preocupación existente en torno a la falta de una recompensa justa al trabajo realizado y, en consecuencia, la falta de

satisfacción (Calderón, Murillo y Torres, 2003). Así, se trasciende el enfoque asistencialista para alcanzar uno orientado al desarrollo del ser humano en diferentes dimensiones y espacios sociales.

Esta práctica de la gestión humana puede definirse como “el estado deseado por el grupo de personas que labora en una organización”, el cual “se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucran elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral y a su vez la condición personal, familiar y social” (Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD], 2014).

El bienestar laboral busca mejorar la experiencia cotidiana del trabajo, al tiempo que promueve el bienestar social de los trabajadores y el de sus familias. Está orientado a la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, y su función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización, hacia las cuales deben dirigirse sus esfuerzos y directrices.

El bienestar laboral está formado por otros componentes, como los incentivos y las prestaciones o beneficios, los cuales se abordarán a continuación.

Los incentivos

Las empresas incentivan a sus empleados para que hagan su mejor esfuerzo atribuyéndoles responsabilidades en relación con los resultados de su trabajo y recompensándolos por diferentes medios, como los monetarios, que a su vez dependen de

los resultados de la empresa. Esta situación provoca que los objetivos de ambas partes converjan: el trabajador mejora su productividad para su propio beneficio a la par que ayuda a alcanzar los objetivos misionales de la empresa.

De acuerdo con Lope, Reyna y Hernández (2013), es posible afirmar que los incentivos constituyen una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al normalmente exigido o esperado. Es decir, principalmente se dan en unidades monetarias, como parte de un salario, aunque también hay incentivos no monetarios, que involucran modificaciones en el puesto de trabajo, traducidos en el enriquecimiento de las tareas y la toma de decisiones. Puede encontrarse además un sistema mixto, que conjuga ambos aspectos.

Los incentivos pueden clasificarse en estímulos extrínsecos, como el mejoramiento del puesto de trabajo o las bonificaciones, e intrínsecos, como una mayor posibilidad de participar en la toma de decisiones o las promociones a nuevos puestos de trabajo. Además, pueden darse de manera informal o formal por logros individuales.

Independientemente del tipo de incentivos que se implementen en cada organización, es vital tener en cuenta que, según cada discapacidad, estos pueden variar o requerir ajustes, lo que permite que generen motivación y aseguren el óptimo desempeño de la persona con discapacidad en equidad de condiciones. Los incentivos pueden ser entregados a

cualquier persona que trabaje en una organización, esto es, incluidas las personas con discapacidad, con base en su nivel de desempeño y productividad. Por lo anterior, la asignación de incentivos guarda relación directa con el desempeño y sus resultados. Es fundamental evaluar que hayan sido efectuados los ajustes necesarios del puesto de trabajo y del cargo para que la persona con discapacidad pueda desarrollar sus actividades en igualdad de condiciones respecto del resto de empleados y así competir por los incentivos ofrecidos por la organización.

Barnard (citado por Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009) refina la teoría del incentivo cuando expresa: “El elemento fundamental de la organización es la voluntad de las personas para aportar su esfuerzo individual al sistema de cooperación. Los incentivos inadecuados crean discordia, tergiversan el propósito organizacional y hacen fracasar la cooperación. Por eso el diseño de los incentivos adecuados es la tarea prioritaria de la gerencia” (p. 77).

Las prestaciones y los beneficios

Las prestaciones y los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Se clasifican así: legales o voluntarios según sus exigencias, monetarios y no monetarios según su naturaleza, y asistenciales, recreativos y supletorios según sus objetivos (Chiave-

nato, 2011). Los beneficios los podemos entender como ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados, como los pagos adicionales a los salarios, la asistencia médico-hospitalaria prepagada, el seguro de vida, la alimentación subsidiada, el transporte, las guarderías, los gimnasios, el pago del tiempo no laborado, entre otros. Los beneficios, más allá de su aspecto financiero, sirven por ejemplo para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, desde la búsqueda de medios de transporte hasta el cuidado de los hijos en el tiempo de trabajo.

En el caso de la inclusión laboral de personas con discapacidad, “las prestaciones y condiciones deben ser las mismas que las de cualquier empleado, porque en el ejercicio de la igualdad material y formal existen unas contraprestaciones o compensaciones. Sin embargo, dependiendo del tipo de discapacidad, habrá que hacer ciertos ajustes razonables que no vayan en detrimento de los otros” (Y. Vásquez [abogado], Entrevista, 2014).

Cabe aclarar que los beneficios, así como los incentivos, deben tener en cuenta las necesidades reales de todos los empleados de la organización, lo cual incluye, por supuesto, las necesidades de las personas con discapacidad, para así ofrecer un abanico de posibilidades de acuerdo con los recursos de la empresa, ya que los beneficios sociales son un factor esencial que eleva la motivación de los empleados en una organización.

La seguridad y salud en el trabajo

Uno de los objetivos de la práctica relativa a la calidad de vida laboral en las organizaciones consiste en minimizar la exposición de los trabajadores a riesgos que puedan generar efectos negativos en su salud. En ese sentido, la Resolución 2646 (2008) del Ministerio de la Protección Social, como ya se mencionó, establece disposiciones y define responsabilidades “para la identificación, evaluación, prevención, intervención y el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. Lo anterior, justamente, con miras a instaurar condiciones de trabajo que promuevan la salud y el bienestar del trabajador.

La *seguridad y salud en el trabajo*, antes llamada *higiene y seguridad industrial* o *salud ocupacional*, es definida así en la Ley 1562 (2012), artículo 1:

[...] aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Como ya es sabido, las personas con discapacidad deben recibir un tratamiento equitativo en el trabajo, en particular en materia de seguridad y salud. La segu-

ridad y la salud no deberían utilizarse por parte de los empresarios como pretexto para no emplear a personas con discapacidad, aduciendo no saber qué medidas tomar en caso de presentarse una emergencia. Por lo demás, un lugar de trabajo accesible y seguro para personas con discapacidad también resulta más seguro y accesible para todos los trabajadores, clientes y visitantes, al resguardarlos de los riesgos para la salud inherentes a las tareas de los puestos y al ambiente físico donde se ejecutan.

Según cifras de la Organización Internacional del Trabajo ([OIT] s. f.), la cual establece el principio de protección de los trabajadores respecto de las enfermedades y de los accidentes de trabajo, cada año mueren unos 2 millones de personas a causa de enfermedades y accidentes de trabajo. Se estima que unos 160 millones de personas sufren enfermedades relacionadas con el trabajo, y que cada año se producen unos 270 millones de accidentes laborales mortales y no mortales.

En Colombia, el tema es incorporado mediante la Ley 9 (1979); en el título iii, por medio del cual se pretende “preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones” (artículo 80), se definen normas tendientes a:

- a. Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
- b. Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud

- individual o colectiva en los lugares de trabajo;
- c. Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo;
 - d. Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;
 - e. Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, el almacenamiento, el transporte, el expendio, el uso o la disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

Después de promulgada la Ley 9 (1979), diferente normatividad ha trascendido cada uno de los aspectos de la salud y seguridad en el trabajo. La Resolución 2400 (1979), conocida como Estatuto General de Seguridad, establece “algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo”; en ella se enmarcan el campo de aplicación, las obligaciones de los patronos, las obligaciones de los trabajadores, los inmuebles destinados a los establecimientos de trabajo (los edificios y locales, los servicios de higiene, la higiene en los lugares de trabajo, el orden y limpieza, la evacuación de residuos o desechos, los campamentos de los trabajadores) y las normas generales sobre los riesgos físicos, químicos y biológicos en los establecimientos de trabajo. De otro lado, con el Decreto 614 (1984) se determinan las “bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país”.

Ahora bien, con la Ley 361 (1997, artículo 22):

El Gobierno dentro de la política nacional de empleo adoptará las medidas pertinentes dirigidas a la creación y fomento de las fuentes de trabajo para las personas con limitación, para lo cual utilizará todos los mecanismos adecuados a través de los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social, Salud Pública, Educación Nacional y otras entidades gubernamentales, organizaciones de personas con limitación que se dediquen a la educación, a la educación especial, a la capacitación, a la habilitación y rehabilitación.

Desde que se plantean el diseño y la caracterización de un puesto, se deben considerar las particularidades de las personas con discapacidad en cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, por cuanto no se debe esperar a que sea contratada para realizar los cambios. Esta planificación no solo ayuda a las personas que presenten una limitación física, sensorial o intelectual, sino a todos los trabajadores de una empresa. Al llevar a cabo las evaluaciones o el panorama de riesgos, hay que prestar atención a las personas con discapacidad y, en caso de ser necesario, consultarlas.

Cuando se planifican las medidas de seguridad y salud en el trabajo respecto de los derechos de las personas con discapacidad, es necesario contemplar aspectos físicos, tecnológicos y actitudinales que pueden ayudar en la prevención de accidentes.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo dispone una serie de recomendaciones específicas para la prevención de riesgos para los trabaja-

dores con discapacidad. En primer lugar, recomienda atender a las diferencias individuales, evitando las generalizaciones y las suposiciones acerca de los riesgos para la salud y la seguridad asociados a una discapacidad determinada. En concreto, sugiere lo siguiente (Alcover de la Hera y Pérez, 2011, p. 217):

- Identificar los grupos de trabajadores que podrían correr un mayor riesgo.
- Hacer una evaluación específica de los riesgos que corren, de conformidad tanto con la naturaleza y el alcance de la discapacidad como con el entorno de trabajo.
- Tener en cuenta las capacidades específicas de las personas a la hora de planificar el trabajo. Las habilidades de los trabajadores con discapacidad no deberían ser desperdiciadas debido a unas condiciones de trabajo malas o insuficientemente ajustadas.
- Consultar a las personas implicadas durante el proceso de evaluación de riesgos acerca de sus percepciones y experiencias concretas.
- Solicitar asesoramiento cuando sea necesario; por ejemplo, a las autoridades y los servicios de seguridad y salud en el trabajo, a los expertos en salud ocupacional y en ergonomía, y a los servicios de empleo para personas con discapacidad o a las organizaciones de personas con discapacidad.

La misma agencia aconseja adoptar las medidas pertinentes para la preven-

ción de riesgos, al menos en relación con los siguientes aspectos:

- El entorno de trabajo (la accesibilidad, las condiciones ambientales, el soporte técnico): “Por ejemplo, si tuviéramos [en la empresa] a una persona en silla de ruedas, el baño no podría ser estrecho; hay que considerar lavamanos con sensores, etc.” (C. Díaz [jefe de Gestión Humana de Manpower], Entrevista, 2014).
- La colocación de señales y la comunicación de los procedimientos de emergencia adaptados a todos los tipos de discapacidad (información adaptada sobre la prevención de riesgos); por ejemplo:

Cómo desalojar en caso de un terremoto, cómo salir rápido. Un ciego, por ejemplo, tiene que saber este tipo de cosas y tiene que saber exactamente cómo solucionar el problema. Por tanto, debe haber instaladas señalizaciones para evacuaciones rápidas en casos de emergencia, y se le tiene que avisar a tiempo sobre estos a la persona con discapacidad con la ayuda de los empleados que están más cerca de ella. (D. B. Céspedes [experta en discapacidad visual], Entrevista, 2014).

- Adicionalmente, debe haber “alarmas de alerta con iluminación para la población sorda” (L. Zapata [experta en inclusión laboral], Entrevista, 2014):

[...] que fundamentalmente aclaren muy bien, ojalá de manera muy visual, qué se puede hacer, qué no se puede

hacer, con qué elementos tener cuidado, y todo esto ojalá en lengua de señas, o sea, es muy importante que la empresa también esté señalizada desde la lengua de señas: ¡ojo!, que aquí no puede entrar; ¡ojo!, que aquí puede electrocutarse, y poner la imagen. (L. Rendón [experta en discapacidad auditiva], 2014).

— La organización del trabajo y de las tareas; por ejemplo:

Establecer en el tema de las pausas activas o de los tiempos de descanso sitios que les permitan a algunas personas descansar en posiciones distintas; por ejemplo, una persona con discapacidad física —una parapleja, una cuadrupleja— quizá requerirá estar en un sitio distinto a la silla de ruedas para poder tener un descanso que realmente sea un descanso, y para que esa pausa activa sí le permita volver al trabajo después de haber descansado un poco. (Y. Vásquez, Entrevista, 2014).

Además, es importante observar aspectos como la coordinación entre las personas que desempeñan funciones en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, y las políticas y los planes relativos a la discapacidad en los puestos laborales.

Es necesario ser conscientes de que la productividad y la calidad en los productos y servicios dependen, en cierta medida, de la seguridad de los trabajadores. No es posible pensar en una productividad sin seguridad, y no se pueden brindar servicios o elaborar productos de calidad a costa de la seguridad e integridad de los trabajadores. No importa si las personas que laboran en una organización poseen o no una discapacidad: siempre se debe propender a eliminar o minimizar los riesgos para así garantizar unas mejores condiciones laborales, lo que trae sentido de pertenencia y compromiso para cumplir con las obligaciones, y genera motivación y un mejor desempeño laboral.

La tabla 7.1 resume aspectos importantes de la seguridad y la salud en el trabajo de acuerdo con cada discapacidad.

* * *

La tabla 7.2 contiene la política, las estrategias, los beneficios y el factor clave que se proponen respecto a la calidad de vida laboral y la seguridad y salud en el trabajo para lograr la sostenibilidad de la práctica de inclusión laboral de personas con discapacidad, como guía para las organizaciones que deseen iniciar este proceso.

Tabla 7.1 Aspectos de la seguridad y la salud en el trabajo de acuerdo con cada discapacidad

Discapacidad	Entorno de trabajo	Señalización	Formación en seguridad y salud en el trabajo	Procedimientos de emergencia
Física o motora	<p>Adecuación de rampas, corredores amplios o ascensores en la edificación.</p> <p>Adecuación de interruptores de luz (sensores).</p> <p>Adecuación del puesto de trabajo de acuerdo con la discapacidad.</p> <p>Timbres, teléfonos y equipo de oficina al alcance de la persona.</p> <p>Teléfonos manos libres para mejorar la comunicación.</p>	<p>Rutas de evacuación a la vista.</p> <p>Obstáculos, piso mojado, etc., bien señalizados.</p> <p>Pintar con color amarillo los desniveles en la superficie.</p>	<p>Las pausas activas pueden ser más recurrentes y pueden requerir apoyo.</p> <p>Incluirla en las simulaciones o simulacros.</p> <p>Entregar el material necesario y la información completa sobre el tema.</p>	<p>Asignar zonas o lugares de trabajo que permitan una evacuación ágil, accesible.</p> <p>Designar personal específico para ayudar en caso de emergencia.</p> <p>En caso de requerir un equipo especial, realizar el mantenimiento correcto de él.</p>
Visual: profunda y baja visión	<p>Equipo de oficina adaptado; por ejemplo, teléfonos manos libres.</p> <p><i>Software</i> lector de pantalla.</p> <p>En caso de baja visión, contar con buena iluminación, documentos con letras grandes y magnificador de pantalla.</p> <p>Cambio de textura en pavimento que indique resaltos u obstáculos.</p>	<p>Señalización con letras grandes y acabado mate para evitar reflejos.</p> <p>Rutas de evacuación y señalización en braille accesibles.</p>	<p>Entregar la información completa del tema adaptada a audio o braille.</p> <p>Explicar con anterioridad y paso a paso el procedimiento de emergencia y las rutas de evacuación, acompañando a la persona.</p>	<p>Señal de emergencia audible e identificable.</p> <p>Asignar zonas o lugares de trabajo que permitan una evacuación ágil, accesible.</p> <p>Designar personal específico para ayudar en caso de emergencia.</p>
Auditiva	<p>Adecuación del equipo de trabajo de acuerdo con las necesidades particulares del trabajo y la persona.</p>	<p>Utilizar lengua de señas colombiana.</p>	<p>Entregar la información completa del tema utilizando un intérprete de lengua de señas colombiana.</p>	<p>Señal de emergencia visible e identificable.</p> <p>Designar personal específico para ayudar en caso de emergencia.</p>

Tabla 7.1 (continuación)

Discapacidad	Entorno de trabajo	Señalización	Formación en seguridad y salud en el trabajo	Procedimientos de emergencia
Intelectual	Adecuación del equipo de trabajo de acuerdo con las necesidades particulares del trabajo y la persona.	Utilizar gráficos, imágenes o ilustraciones.	Entregar la información completa del tema adaptada especialmente a imágenes.	Explicar el paso a paso sobre qué hacer en caso de emergencia, las señales y los comportamientos que se deben adoptar. Designar personal específico para ayudar en caso de emergencia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7.2 Guía para la práctica de la calidad de vida laboral y la seguridad y salud en el trabajo con personas con discapacidad

Nombre de la práctica: Calidad de vida laboral y seguridad y salud en el trabajo en clave de inclusión de personas con discapacidad	
Política	Considerar los factores que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de una persona con discapacidad, como la equidad respecto a los beneficios e incentivos, las necesidades en cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, el diseño y la planificación de los puestos de trabajo, y los riesgos de carácter psicosocial que podrían llegar a ser mayores en caso de que el trabajador se enfrente a un ambiente no apto para su inclusión laboral. Por esto, se deben realizar los ajustes necesarios para que su inclusión en la empresa sea sostenible e incida positivamente en su vida.
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores con discapacidad deben ser consultados sobre la calidad de vida laboral y sus percepciones frente a los beneficios e incentivos, así como sobre la seguridad y salud en el trabajo, ya que su participación es fundamental para una prevención de riesgos efectiva, dado que cuentan con conocimientos y experiencia en relación con su trabajo y pueden acercarse más a la realidad. 2. Formar a los empleados de la empresa en materia de equidad para permitir la prevención y detección de posibles actitudes y conductas de discriminación en los lugares de trabajo que originen riesgos de carácter psicosocial.
Beneficios	<p><i>Para la empresa:</i> El aprovechamiento del potencial de la persona con discapacidad, lo que genera productividad, reconocimiento por parte de los demás empleados y una mayor diversidad, y previene accidentes de trabajo y enfermedades laborales.</p> <p><i>Para la persona con discapacidad:</i> Reconocerse como un sujeto productivo por medio de la generación de riqueza social y económica, lo que eleva sus niveles de calidad de vida y el sentimiento de seguridad en las actividades ejecutadas.</p>
Factor clave de la sostenibilidad	El compromiso de la empresa y de la persona con discapacidad con el proceso de inclusión del cual hace parte, mediante el aporte de ideas, el desarrollo de las actividades que le competen y la retroalimentación permanente de los procesos, lo que se traducirá en el mejoramiento continuo y, en coherencia, en el hecho de alcanzar las metas personales y organizacionales.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Como lo planteó Groschl (2007), un punto de partida innegociable para que se dé y se sostenga la inclusión de personas con discapacidad en las empresas es la participación decidida de quienes toman las decisiones cruciales en las empresas y una actitud más proactiva por parte de las áreas de gestión humana para instar por ambientes más pluralistas. Una forma de lograrlo consiste en la revisión de sus propias prácticas con el fin de reducir barreras como los requisitos artificiales, los estereotipos y las percepciones deficitarias, que hacen casi imposible la inclusión. Este libro es un aporte en tal sentido. Pretende proponer formas expeditas, sencillas y económicas de llevar a cabo la inclusión. A continuación, se presentan algunas conclusiones atinentes a cada capítulo.

En el capítulo 1 se mostró que gestionar la diversidad implica verla como un proceso que requiere unos insumos (actitudinales y físicos) para que la transformación (el desarrollo de la estrategia de diversidad) y las salidas (el proceso de inclusión) sean las esperadas. Como todos los cambios organizacionales, la gestión de la diversidad demanda la voluntad decidida y traducida en acciones concretas por parte de los directivos y de todas y cada una de las personas que integran la organización. Su éxito o fracaso no puede delegarse exclusivamente al área de gestión humana.

La insistencia en la propuesta de pensar la inclusión laboral de personas con discapacidad como parte de un proceso de gestión de la diversidad tiene que ver con la sostenibilidad de dicha inclusión. No bastan las buenas intenciones: estas deben ir acompañadas de planes de acción meditados y realistas, y de acciones que los traduzcan en realidades.

En el capítulo 2 se dejó claro que la planificación del talento humano, entendida como “el proceso mediante el cual la organización establece las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta variables económicas, políticas, legales, sociales y culturales en el ámbito externo, y los recursos y capacidades en el ámbito interno” (F. Restrepo [experto en planificación del talento humano], Entrevista, 2013), es una práctica desde la cual “perfectamente se puede promover la inclusión de personas con discapacidad, ya que se parte de un proceso planificado a partir del análisis de diversos factores, entre ellos las competencias de cada persona y su relación con el desempeño de ciertas actividades” (F. Restrepo, Entrevista, 2013).

Para la inclusión laboral de personas con discapacidad, se exige de las organizaciones, en primer término, la decisión de contratarlas. Esta decisión debe planificarse estratégicamente, es decir, debe comprometer a los directivos “con plena conciencia de lo que se persigue (cumplimiento legal, compromiso social, reputación corporativa, mejora del clima interno, beneficios económicos o fiscales, etc.) y a los diversos niveles de la organización” (Imepe, 2009, p. 10). Así pues, desde los diferentes componentes o subprocesos de la práctica de planificación del talento humano, tales como el perfil de cargo, la descripción de cargos, el análisis de cargos, el diseño y realización de convocatorias (ya sean abiertas o cerradas), y con estas las técnicas y fuentes de atracción de candidatos, se deben introducir los ajustes y diseños necesarios para que sea una práctica que propenda al desarrollo de acciones equitativas ante la posibilidad de incluir a personas con discapacidad en una organización. No se trata de establecer criterios diferentes para personas con discapacidad y efectuar una discriminación positiva; se trata de mantener un criterio de equidad.

Para el logro de tal propósito, sostenible en el tiempo, es deseable que las organizaciones contemplen y evalúen las capacidades y habilidades o destrezas de las personas con discapacidad, en consideración a que tienen potencialidades que aún no son valoradas en el mundo del trabajo por razones de etnocentrismo inflexible, estereotipos negativos y prejuicios, lo cual impide una visión real de sus fortalezas y debilidades. También deben estudiarse las limitaciones de las personas, puesto que del grado de conocimiento que se tenga del candidato con discapacidad van a depender los ajustes razonables que se hagan en el puesto de trabajo para lograr que su inclusión en la organización sea

efectiva. Todo lo anterior significa que las personas con discapacidad pueden desarrollar con éxito las tareas de cualquier cargo, siempre y cuando este haya sido diseñado de manera universal y se ajuste a sus capacidades personales y laborales: “todo parte de la voluntad de las personas que gerencian las empresas y, por supuesto, del gestor de talento humano” (F. Restrepo, Entrevista, 2013).

Luego, en el capítulo 3, se mostró que en el proceso de selección se elige a la persona que se desempeñará en un cargo considerando el perfil de este, pero también las características de aquella (la formación y la experiencia laboral que requiere el trabajador), con el propósito de lograr una comunicación lo más adecuada posible entre estos dos aspectos. El fin principal de la comprensión de la práctica de selección en este capítulo es llamar la atención sobre la importancia, en el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad, de elegir a la persona que desempeñará un determinado cargo con base en sus posibilidades y no en sentimientos de lástima o rechazo, o en la sobrevaloración de sus capacidades.

El proceso de selección demanda la aplicación de instrumentos y herramientas para evaluar conocimientos necesarios para el cargo, aspectos de la personalidad, habilidades para el trabajo en grupo, datos personales, entre otros. En el caso de personas con discapacidad, este proceso debe evaluar los mismos aspectos. Sin embargo, debe atenderse asimismo a un abanico amplio de pruebas con las cuales se evalúen las posibilidades de desempeño de la persona con discapacidad, sin desconocer las dificultades para la ejecución de algunas de ellas asociadas principalmente al tipo de discapacidad.

El capítulo 4 se desarrolla a partir del reconocimiento nacional e internacional del trabajo como un derecho de todos los ciudadanos. Por ello, tanto el sector público como el privado deben posibilitar el empleo a las personas con discapacidad, asegurándose de que la contratación y la compensación sean equitativas, de que se ofrezcan ajustes razonables de los puestos y de que los empleados que experimenten alguna discapacidad en el desempeño de su trabajo cuenten con apoyo para reintegrarse al mundo laboral, pues la vinculación laboral se traduce en riqueza social, bienestar para las familias y calidad de vida para las personas con discapacidad.

La legislación que se ocupa de los aspectos más relevantes del derecho al trabajo es amplia y suficiente. Apela a estrategias como incenti-

var a los empresarios, comprometer a los gobiernos y reconocer que es necesario brindar capacitación y apoyo a los sujetos con discapacidad, para lograr así una sinergia social y laboral con la que ganen todos los actores.

Es de esperar que, al revisar este tema, en el mediano plazo haya cambios significativos en la situación laboral de las personas con discapacidad, mayores oportunidades y menos exclusión, particularmente en las prácticas de contratación y compensación, lo cual tendrá una repercusión positiva en la sociedad, en general, y en la población con discapacidad, en particular.

En el capítulo 5 se trató la importancia del proceso de formación organizacional en clave de inclusión de personas con discapacidad, proceso que reconoce la diferencia como potencial para la construcción de nuevos saberes y redes de significados que fortalezcan el aprendizaje de los individuos, de los grupos y en general de la organización. El diseño de un plan de formación para las personas con discapacidad ha de generar posibilidades de accesibilidad, mientras fomenta la autonomía, el desarrollo y el crecimiento de dichas personas en la organización.

La formación y el desarrollo organizacionales en clave de inclusión disminuyen la desigualdad social y posibilitan así el aprendizaje generativo, entendido como aquel que sobrepasa el aprendizaje adaptativo y proporciona nuevas visiones de la realidad para la construcción de un nuevo conocimiento, en el que la mirada a lo diferente se enriquece desde una perspectiva de equidad alejada de los discursos asistencialistas. Conviene resaltar que los contenidos de los planes de formación se conservan según los intereses organizacionales y que, por ende, es la orientación didáctica, referida a los medios y las formas, la que precisa de modificaciones que faciliten la accesibilidad a las personas con discapacidad.

Más adelante, en el capítulo 6, se planteó que la gestión del desempeño puede convertirse en la herramienta para el mejoramiento continuo del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que permite la identificación de brechas en el desempeño y las posibles maneras de disminuirlas. Adicionalmente, se debe observar que esta gestión exige un seguimiento permanente de todos los aspectos que atañen al proceso de inclusión, pues de ello dependen el desempeño y, lógicamente, los resultados.

Para una adecuada medición del desempeño, debe realizarse primero una sensibilización con los evaluadores para evitar que los re-

sultados estén sesgados por sus imaginarios o expectativas iniciales respecto a la persona con discapacidad. De igual manera, resulta decisivo que las personas con discapacidad sean evaluadas del mismo modo que el resto de los empleados de la organización.

Finalmente, en el capítulo 7 se vio que a lo largo del tiempo han evolucionado el concepto de bienestar y sus aplicaciones en las organizaciones. Pero, más que a la evolución de un concepto, se debe llegar a unas condiciones “deseadas”, en las cuales se consiga mantener motivados a los empleados a través de diferentes incentivos y beneficios ajustados a cada cultura organizacional.

En las organizaciones existen diversos factores de riesgo psicosocial para las personas con y sin discapacidad, los cuales deben ser identificados, evaluados, prevenidos, intervenidos y monitoreados, ya que influyen en su salud y bienestar. Por consiguiente, la calidad de vida laboral y la seguridad y salud en el trabajo no pueden desligarse de los trabajadores, especialmente de los que tienen alguna discapacidad, por lo que dichas prácticas deben ajustarse para obtener de estos un óptimo desempeño.

La planificación, el diseño y la implementación de normas de seguridad y salud en el trabajo inclusivas se hacen necesarios debido a las particularidades de cada discapacidad, y permiten mantener el bienestar físico, mental y social de cada individuo de la organización. Además, si las adaptaciones del puesto de trabajo están bien planificadas y diseñadas por un experto, no se generarán sobrecostos y ayudarán a mediano y largo plazo a todas las personas que ingresen a una organización, desde los trabajadores hasta sus visitantes.

1. Entrevista por competencias aplicada al grupo focal de personas sordas

Imagine que presentará una entrevista para un cargo de auxiliar administrativo. Se le harán preguntas que deberá responder desde su experiencia. El tiempo de respuesta será de tres minutos por cada pregunta. Para comunicar sus respuestas, contará con el apoyo del intérprete.

- Describa una situación en la que tuvo que llegar a acuerdos con una persona difícil. ¿Por qué era una persona difícil?
- Describa una actividad en la cual haya tenido grandes responsabilidades. ¿Qué aprendió de esta experiencia?
- Describa una experiencia en la que sucedió un cambio importante. ¿Cómo lo afrontó?
- Describa un logro obtenido gracias a su interrelación con otras personas. ¿Cuál fue la situación?

2. Entrevista tradicional aplicada al grupo focal de personas con discapacidad intelectual

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su nombre? ¿Cuántos años tiene?
- ¿Con quiénes vive? ¿Cómo se lleva con ellos? ¿Qué hacen?
- Díganos para qué es bueno o qué es lo que más le gusta hacer.
- ¿Ha estudiado? ¿Dónde?

- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Ha trabajado? ¿Dónde? ¿Qué hacía?

3. Descripción de imagen leída por el *software* lector de pantalla NVDA / Imagen proyectada en el Test de Apercepción Temática (TAT)

En la parte derecha de la imagen, hay un hombre joven con un traje oscuro y corbata; en sus manos sostiene un sombrero; su cara está ligeramente inclinada hacia el suelo. A su lado derecho, dándole la espalda, se encuentra una anciana de cabello blanco y recogido, con las manos juntas sobre su regazo, que mira hacia el occidente. Ella está junto a una ventana que tiene una cortina oscura.



Figura A.3 Test de Apercepción Temática (TAT)

4. Completación de frases

Complete de forma escrita las tres frases que encontrará en el documento de Word. Para ello, tendrá un tiempo de cinco minutos. Luego se procederá a la lectura de las frases en voz alta.

- Yo me siento un hombre...
- Mi concepto de felicidad es...
- Cuando yo era niño...

5. Preguntas extraídas del Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad ([16 PF] Cattell, s. f.)

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de cuestiones que le permitirán al entrevistador conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen formas correctas o incorrectas de responder, porque las personas tienen distintos intereses y, por tanto, distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de esta forma, se podrá conocer mejor su forma de ser.

Primero, escriba sus datos en la parte superior. Cada pregunta tiene tres posibles respuestas (a, b, c); coloque una X sobre la que considera su respuesta. Las frases están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar.

No piense mucho las cuestiones ni emplee mucho tiempo en decidirse.

Evite señalar la respuesta “término medio” o la equivalente, excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras.

Procure no dejar ninguna cuestión sin contestar. Intente elegir la respuesta que vaya mejor con su modo de ser. Tal vez algunas cuestiones le parezcan muy personales; no se preocupe y recuerde que las respuestas se guardan como documentos confidenciales.

Nombre: _____

Cédula: _____

Test de personalidad

1. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:
 - a. A menudo
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca

2. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:
 - a. Trabajar sobre él en el laboratorio
 - b. No estoy seguro
 - c. Venderlo a la gente
3. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:
 - a. A menudo
 - b. Ocasionalmente
 - c. Nunca
4. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
5. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias solo por el placer de divertirme:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
6. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
7. “Azada” es a “cavar” como “cuchillo” es a:
 - a. Cortar
 - b. Afilar
 - c. Picar
8. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente solo me lo encarga a mí:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
9. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No

10. “Llama” es a “calor” como “rosa” es a:
 - a. Espina
 - b. Pétalo
 - c. Aroma
11. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:
 - a. Me gustaría ver quién es el ganador
 - b. Término medio
 - c. Desearía que se suavizara
12. Algunas veces me “sacan de quicio” de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
13. “Pronto” es a “nunca” como “cerca” es a:
 - a. En ningún sitio
 - b. Lejos
 - c. En otro sitio
14. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
15. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento:
 - a. Sí
 - b. No estoy seguro
 - c. No
16. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:
 - a. Es a menudo muy interesante e instructivo
 - b. Término medio
 - c. Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia
17. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, im-
pasible ante los vaivenes de las circunstancias:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No

18. Generalmente, puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. Falso
19. “Cansado” es a “trabajar” como “orgullosa” es a:
 - a. Sonreír
 - b. Tener éxito
 - c. Ser feliz
20. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
21. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
 - a. Verdadero
 - b. Término medio
 - c. No
22. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No
23. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?
 - a. $\frac{3}{7}$
 - b. $\frac{3}{9}$
 - c. $\frac{3}{11}$
24. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:
 - a. Verdadero
 - b. No estoy seguro
 - c. Falso
25. Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:
 - a. Sí
 - b. Término medio
 - c. No

26. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado “nerviosismo del orador”:
- Muy frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Casi nunca
27. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:
- Sí
 - Término medio
 - No
28. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:
- Verdadero
 - No estoy seguro
 - Falso
29. “AB” es a “dc” como “SR” es a:
- qp
 - pq
 - tu
30. La siguiente serie de letras XOOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:
- OXXX
 - OOXX
 - XOOO

6. Pruebas de simulación

Prueba 1



Figura A.6.1 Prueba de simulación

Prueba 2



Figura A.6.2 Prueba de simulación

7. Prueba Wartegg

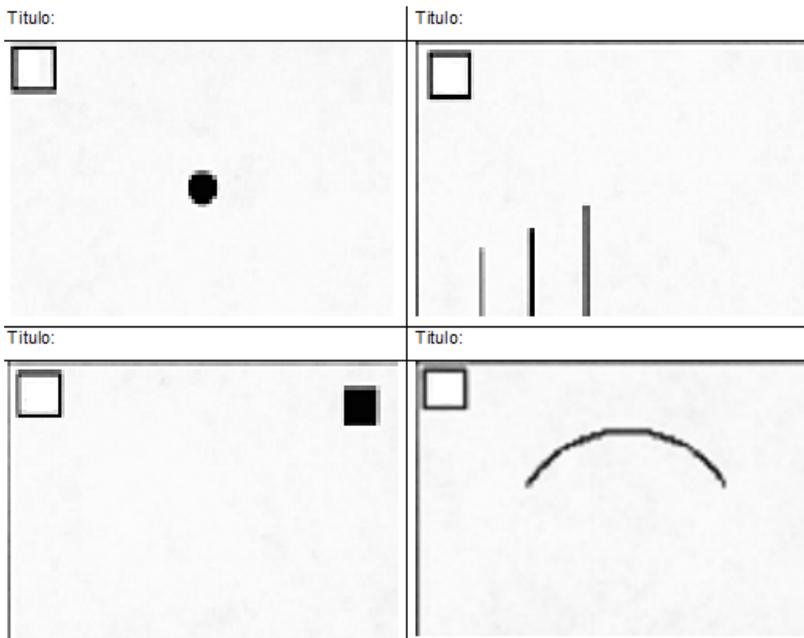


Figura A.7 Prueba Wartegg

8. Guía para la realización del *assessment center* (el centro de valoración)

El pedido a Cortado

La empresa Paquetex S. A. se encarga de crear empaques y fue fundada hace siete años. Hasta hace tres años, los resultados habían sido muy positivos, pero con la crisis económica se ha venido enfrentando a un retroceso en sus ventas hasta el punto de presentar grandes dificultades de iliquidez. Hoy, uno de sus antiguos y mayores clientes, quien la había abandonado, le solicitó un pedido muy especial y con urgencia, por lo cual plantea la posibilidad de presentarle las muestras requeridas el mismo día de la solicitud. El pedido consiste en cajas de diferentes formas: cuadradas, triangulares y rectangulares. La urgencia del pedido se debe a que al día siguiente se vencen los términos de una licitación en el extranjero en la cual requiere participar dicho cliente.

Por lo anterior, se le solicita al Departamento de Cortado (del cual ustedes hacen parte), en el menor tiempo posible, el cual no podrá ser mayor de veinte minutos, el diseño y cortado de los elementos necesarios para que el Departamento de Ensamble presente las pruebas finales en el tiempo exigido también a este departamento.

El pedido a Cortado es de:

- 6 cuadrados de 10 x 10 cm.
- 6 triángulos equiláteros de 8 cm de lado.
- 6 rectángulos de 5 x 10 cm.
- 4 cadenetas resistentes.
- Todo lo anterior se debe entregar recortado y pintado.

Recomendaciones:

- Exactitud en las dimensiones, dado el requerimiento del cliente.
- Recordar que, debido a la iliquidez de la empresa y a la prontitud de la entrega, deberá contarse con el escaso inventario que tenga la empresa en existencia para las muestras.

9. Instrumentos y herramientas usados en los procesos de selección laboral de personas con discapacidad

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Visual	1. Entrevista (por competencias o tradicional)	Sí	Esta prueba no representa ninguna barrera para la persona. No son necesarios ajustes para su ejecución.
	2. Pruebas o exámenes de conocimiento	Sí	Para la ejecución de la prueba, se hacen necesarios algunos ajustes: apoyos tecnológicos (magnificadores y lectores de pantalla), una persona que acompañe en el momento de la lectura o el sistema braille, de acuerdo con lo dispuesto por el solicitante en el formato de caracterización.
	3. Test proyectivos de personalidad	Depende del tipo de prueba	
	3.1. Test de Apercepción Temática (TAT)	No	Ya que se trata de una prueba de percepción visual, implicaría el apoyo de otra persona que al describir la imagen afectaría de manera directa su neutralidad.
	3.2. Completación de frases	Sí	Esta prueba no representa ninguna barrera para la persona. No son necesarios ajustes para su ejecución.
	3.3. Test de Machover	No	Es una prueba de percepción visual que conlleva la percepción directa de una imagen por parte del solicitante. Este comenta lo visto y se interpreta su respuesta. En dicho caso, la persona ciega necesitaría de un apoyo adicional (persona) que podría desneutralizar su respuesta con la interpretación que, a través de la descripción, puede hacer de la imagen.
	4. Pruebas objetivas de personalidad (como el 16 PF o los Big Five)	Sí	Para la ejecución de la prueba, se hacen necesarios los siguientes ajustes: apoyos tecnológicos (magnificadores y lectores de pantalla), una persona que acompañe en el momento de la lectura o el sistema braille, de acuerdo con lo dispuesto por el solicitante en el formato de caracterización.
5. Prueba Wartegg de personalidad	No	Es una prueba de percepción visual que implica la percepción directa de una imagen por parte del solicitante. Este elabora un dibujo y, a partir de ello, se interpreta su respuesta. En dicho caso, la persona ciega necesitaría de un apoyo adicional (persona) que podría desneutralizar su respuesta con la interpretación que, a través de la descripción, puede hacer de la imagen.	

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Visual	6. <i>Assessment center</i>	Sí	En la tarea que se asigne, se deben considerar las adecuaciones y los posibles ajustes que se requieran para la realización del ejercicio en grupo.
	7. Pruebas de simulación	Sí	El pedido o solicitud hecho no puede involucrar la elaboración de material o tareas en las que se use el sentido de la vista, como colorear o recortar, sino más bien otras en las cuales se generen ideas, se propongan soluciones a ciertos problemas, etc.

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Auditiva	1. Entrevista (por competencias o tradicional)	Sí	Esta prueba no representa ninguna barrera para la persona. Solo se hacen necesarios los siguientes ajustes: un intérprete de lengua de señas colombiana, la adecuación en el lenguaje utilizado, el aumento en el tiempo de ejecución, la modulación adecuada por parte del entrevistador y tecnologías de apoyo (amplificadores de sonido).
	2. Pruebas o exámenes de conocimiento	Sí	Esta prueba no representa ninguna barrera para la persona. Solo se hacen necesarios los siguientes ajustes: un intérprete de lengua de señas colombiana, la modulación adecuada por parte de la persona que da las instrucciones y tecnologías de apoyo (amplificadores de sonido).
	3. Test proyectivos de personalidad	Sí	La aplicación de los test no representa ninguna barrera para la persona. Se hacen necesarios los siguientes ajustes: un intérprete de lengua de señas colombiana, la modulación adecuada por parte de la persona que da las instrucciones y tecnologías de apoyo (amplificadores de sonido).
	4. Pruebas objetivas de personalidad (como el 16 PF o los Big Five)	No	El español es considerado la segunda lengua de la comunidad sorda colombiana; de esta manera, su dominio es básico para la ejecución de esta prueba, lo que supone que la información que se recoja y que servirá como suministro para evaluar la personalidad no resulte confiable.
	5. Prueba Wartegg de personalidad	Sí	Puede aplicarse sin necesidad de ningún ajuste, pero es necesario contar con un intérprete para explicar cómo realizar la prueba o con tecnologías de apoyo (amplificadores de sonido).
	6. <i>Assessment center</i>	Sí	Se requiere un intérprete para el desarrollo de la prueba que medie la instrucción dada por los observadores a las personas evaluadas y que, a la vez, interprete lo que pasa en el grupo de sordos para los evaluadores.

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Auditiva	7. Pruebas de simulación	Sí	Puede aplicarse este tipo de prueba sin ajustes específicos, excepto si hay que dar una indicación que implique el acompañamiento de un intérprete.

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Intelectual	1. Entrevista	Depende	Esta prueba no representa ninguna barrera para la persona. Sin embargo, se hacen necesarios ajustes en el lenguaje a fin de que sea sencillo.
	1.1. Entrevista tradicional	Sí	Esta prueba no representa ninguna barrera para la persona.
	1.2. Entrevista basada en competencias	No	Por su nivel cognitivo y de comprensión y abstracción de la información, al aspirante le resulta complejo responder este tipo de entrevista.
	2. Pruebas o exámenes de conocimiento	No	Puede aplicarse si la formación de la persona solicitante lo posibilita; de lo contrario, se sugiere implementar pruebas de habilidad en las cuales la persona pueda dar muestras de su destreza frente a una determinada tarea.
	3. Test proyectivos de personalidad	No	
	3.1. Test de Apercepción Temática (TAT)	No	Dado que estos test se basan, esencialmente, en elementos de carácter abstracto, de inferencia, de argumentación, de pensamiento crítico y reflexivo, resulta compleja su aplicación si se parte de que las personas con este tipo de discapacidad experimentan limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual.
	3.2. Completación de frases	No	
	3.3. Test de Machover	No	
4. Pruebas objetivas de personalidad (como el 16 PF o los Big Five)	No	Por ser una prueba que utiliza un lenguaje complejo, abstracto, su comprensión es igualmente compleja. Además, debe ser respondida de manera escrita, lo que implica una dificultad adicional, pues un número considerable de personas con esta discapacidad no saben leer ni escribir.	
5. Prueba Wartegg de personalidad	No	Es una prueba netamente abstracta, lo que dificulta su ejecución por parte de la persona con discapacidad intelectual, dadas sus limitaciones al respecto.	

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Intelectual	6. <i>Assessment center</i>	Sí	Al ser un ejercicio práctico, la persona podría desempeñarse satisfactoriamente. Sin embargo, se enfrentará a dificultades a la hora de comprender la instrucción sobre lo que debe hacer y, ante todo, a la hora de generar ideas y estrategias para su ejecución, por lo que se sugiere priorizar pruebas en las que se favorezcan tareas prácticas, pero guiadas.
	7. Pruebas de simulación	Sí	La persona requerirá, para su ejecución, apoyos visuales o modelado.

Tipo de discapacidad	Tipo de prueba	Aplica: Sí/No	Observaciones
Física	1. Entrevista (tradicional o por competencias) 2. Pruebas o exámenes de conocimiento 3. Test proyectivos de personalidad 4. Pruebas objetivas de personalidad (como el 16 PF o los Big Five) 5. Prueba Wartegg de personalidad 6. <i>Assessment center</i> 7. Pruebas de simulación	Sí	Son pruebas perfectamente aplicables. Para su ejecución, deben considerarse aspectos de movilidad de la persona en el lugar de aplicación, las herramientas y el mobiliario que se utilizarán, y el aumento en el tiempo en aquellas pruebas que impliquen la manipulación de objetos o la escritura.

Referencias

- Acción RSE. (2005). *Guía práctica para la elaboración de un programa de integración laboral de personas con discapacidad*. Recuperado de [file:///C:/Users/ANGELICA%20MARIA/Downloads/Guia-Practica-Em-presas-Integracion-Laboral-Personas-Discapacidad%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ANGELICA%20MARIA/Downloads/Guia-Practica-Em-presas-Integracion-Laboral-Personas-Discapacidad%20(1).pdf)
- Aguinis, H., Joo, H. y Gottfredson, R. H. (2012). Performance management universals: think globally and act locally. *Business horizons*, 55 (4), 385-392.
- Aguirre de Mena, J., Andrés, M., Rodríguez, J. y Tous Zamora, D. (2008). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide.
- Alcover de la Hera, C. y Pérez T. V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500013
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista latinoamericana de psicología*, 35 (2), 161-164.
- Asociación Americana de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo. (2011). *Discapacidad intelectual: definición, clasificación y sistemas de apoyo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bonache, J., Behan, B. y Cabrera, Á. (2005). *Dirección de personas*. Barcelona: Prentice Hall.
- Calderón, G. (2014). Entrevista de Angélica María López [cinta de audio].
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16 (25), 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>.
- Castaña, C., López, M. y Prieto, Z. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>.
- Cattell, R. B. (s. f.). *16PF. Cuestionario de personalidad para adultos*. Madrid: TEA Ediciones.
- Céspedes, D. B. (2014). Entrevista de Catalina Aristizábal [cinta de audio].

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 9. (1979). Por la cual se dictan medidas sanitarias. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>.
- _____. Ley 361. (1997). Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=343>.
- _____. Ley 789. (2002). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>.
- _____. Ley 982. (2005). Por la cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17283>.
- _____. Ley 1221. (2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31431>.
- _____. Ley 1275. (2009). Por medio de la cual se establecen lineamientos de política pública nacional para las personas que presentan enanismo y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34494>.
- _____. Ley 1306. (2009). Por la cual se dictan normas para la protección de personas con discapacidad mental y se establece el régimen de la representación legal de incapaces emancipados. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36400>.
- _____. Ley 1346. (2009). Por medio de la cual se aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=75385&name=Ley_1346_del_2009.pdf&prefijo=file.
- _____. Ley 1429. (2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>.
- _____. Ley 1562. (2012). Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>.
- _____. Ley 1618. (2013). Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con dis-

- capacidad. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201618%20DEL%2027%20DE%20FEBRE-RO%20DE%202013.pdf>.
- _____. Ley 1680. (2013). Por la cual se garantiza a las personas ciegas y con baja visión el acceso a la información, a las comunicaciones, al conocimiento y a las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1680_2013.html.
- Corte Constitucional Colombiana. (1991/2015). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>.
- _____. Sentencia C-293. (2010). Revisión de la Ley 1346 de julio 31 de 2009. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2010/C-293-10.htm>
- _____. Sentencia C-744. (2012). Configuración de excesos en norma que elimina la autorización previa del Ministerio de Trabajo para terminar contratos con personas discapacitadas. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2012/C-744-12.htm>.
- Cross, E. Y. (2010). Managing diversity: a continuous process of change. *The diversity factor*, 18 (2) s. p.
- Díaz, C. (2014). Entrevista de Claudia Bermúdez [cinta de audio].
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill.
- Fernández, N. (2011). *Cuestionario de 16 factores de la personalidad*. Recuperado de http://www.e-continua.com/documentos/16FP_instructivo_nfs.pdf.
- Friso, V. y Caldi, R. (2014). Capability, work and social inclusion. *Procedia. Social and behavioral sciences*, 116. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814010660>.
- García-Tenorio, J., Aragón, A. y Sabater, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. España: Paraninfo.
- Gorbaneff, Y., Torres, S. y Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de economía institucional*, 11 (21), 73-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41911848006>.
- Groschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major canadian tourism destinations. *International journal of hospitality management*, 26 (3), 666-686.
- Hernández, D. (2014). *Caracterización de riesgos psicosociales intralaborales, extralaborales y evaluación del estrés en trabajadores del sector*

- montajes de soldadura y tubería a las obras civiles en la empresa BHB Ingeniería S. A. S. Yopal: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/2508>.*
- Herra, S. y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. *Acta académica*, 24, s. p.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. *Revista Universidad Eafit*, 46 (159), 11-30.
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. Recuperado de <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>.
- Instituto Municipal de Empleo y Promoción Económica (Imepe). (2009). *Directrices para la contratación de personas con discapacidad*. España: Ayuntamiento de Alcorcón, Concejalía de Nuevas Tecnologías, Promoción Empresarial, Formación y Empleo.
- Lankau, M. (2013). Diversity: it's not just a human resource function anymore. Recuperado de <http://diverseeducation.com/article/52371/>.
- Lope, L., Reyna, C. y Hernández, F. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 185. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/recursos-humanos.html>.
- López, A., Mejía, J., Rico, D., Colorado, C., Bermúdez, C., Aristizábal, D., Velásquez, A. y Gómez, E. (2014). *Propuesta de modelo desde la gestión humana para una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad*. Medellín: Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).
- Madero, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Investigación administrativa*, 104, 7-25.
- Meighan, M. (1991). *Programas de inducción, entrenamiento, diseño y ejecución*. Bogotá: Legis.
- Millas, V. (2005). *Integración laboral de personas con discapacidad*. Recuperado de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Integracion_laboral_de_personas_con_discapacidad.pdf.
- Ministerio de la Protección Social (República de Colombia). Resolución 2646. (2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>.
- Ministerio de Relaciones Laborales-Dirección de Atención a Grupos Prioritarios-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (Conadis). (2013). *Manual de buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Recuperado de <https://www.google.com.co/url?sa=t&ret>

- =j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=OCBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.relacioneslaborales.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F12%2FMANUALFIN.pdf&ei=sp1aVKarD4OYgwS66YGYDA&usg=AFQjCNGFGjIUuhWSXIoK8UuOWX5_U9qf-Q&sig2=9QhxDWZoQWfeG3eyhGx6Hw&bvm=bv.78677474,d.eXY.
- Universidad Nacional de Colombia. (s. f.). *Manual de accesibilidad al medio físico y al transporte*. Recuperado de <http://www.cnree.go.cr/documentacion/publicaciones/ACCESIBILIDAD%20AL%20MEDIO%20FISICO%20Y%20AL%20TRANSPORTE.pdf>.
- Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Recuperado de <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>.
- Olaz, A. (2011). Desarrollo metodológico de un *assessment center* basado en un sistema de gestión por competencias. *La Harremanak*, 24, 197-217.
- Organización Internacional de Trabajo. (s. f.). *Seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>.
- _____. Resolución 2400. (1979). Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. Recuperado de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>.
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*. Recuperado de http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf.
- Parra, M. (2002). *La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH*. Recuperado de www.rrhhmaganize.com
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2 (1), 121-144.
- Portuondo, J. (1997). *La figura humana: test proyectivo de Karen Machower*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Presidencia de la República de Colombia. Decreto 19. (2012). Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>.
- _____. Decreto 614. (1984). Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1357>.
- Quintero, M. y Giraldo J. (2008). *La enseñanza y el aprendizaje en la perspectiva de la formación*. Medellín: Universidad de Antioquia/Facultad de Educación.

- Recio, E. M. (1991). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- Red Acoge. (2010). *Cuaderno 2. Diagnóstico de la diversidad en la empresa*. Madrid: Red Acoge.
- Rendón, L. (2014). Entrevista de Catalina Aristizábal [cinta de audio].
- Restrepo, F. (2013). Entrevista de Eliana Gómez [cinta de audio].
- Rodríguez, M. (2008). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista venezolana de gerencia*, 13 (43), 492-506.
- Ryder, G. (2013). La Organización Internacional del Trabajo se pronunció por la inclusión de personas con discapacidad. Recuperado de: <http://www.elcisne.org/noticia/organizacion-internacional-trabajo-se-pronuncio-inclusion-personas-discapacidad/3086.html>.
- Salgado, J. (2005). *El ingreso en las administraciones públicas: selección por competencias. Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las administraciones públicas*. Recuperado de <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/20/2220.pdf>.
- Silva, L. (2014). Entrevista de Catalina Aristizábal [cinta de audio].
- Silva, L. y Reis, H. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE*, 49 (3). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>.
- Técnicas interactivas para la investigación social cualitativa*. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=72474>.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (2014). *Glosario*. Recuperado de <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/glosario.html>.
- Vásquez, Y. (2014). Entrevista de Eliana Gómez [cinta de audio].
- Younes, D. (2007). *Derecho constitucional colombiano*. Bogotá: Ibañez
- Zapata, L. (2014). Entrevista de Alexandra Mejía [cinta de audio].
- Zúñiga, A. (2006). *Evaluación integral de productividad*. Recuperado de http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm#.WNNN9fk1_IU.

En la realidad empresarial colombiana aún persisten prácticas discriminatorias en relación con los procesos de vinculación de personas con algún tipo de discapacidad. La premisa “A igual trabajo, igual salario” no se cumple en algunas organizaciones; muchas de ellas consideran, equivocadamente, que a las personas con discapacidad se les hace un favor al ofrecerles un trabajo, por lo que cualquier salario es justo para ellas.

Inclusión laboral de personas con discapacidad. Una perspectiva desde la gestión del talento humano indaga por los enfoques de los procesos de gestión humana relacionados con la inclusión laboral de personas con discapacidad. La obra muestra ese tenso equilibrio entre lo que puede permanecer y lo que debe ser modificado en las prácticas empresariales a este respecto: la planificación del talento humano, la selección, la contratación, la formación, la gestión del desempeño y la calidad de vida laboral, y sustenta todos estos ajustes en un proceso claro de gestión de la diversidad en la empresa.

