



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL CON DISCAPACIDAD VISUAL Y AUDITIVA EN UNA EMPRESA  
PRIVADA.

Teresa de Jesús Paque López

Guatemala de la Asunción, Noviembre de 2022

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

## **MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Maestro José Mariano González Barrios

**Docentes titulares**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1475-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

28 de octubre de 2022

Licenciado (a)

**Teresa de Jesús Paque López**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO OCTAVO** del Acta **CUARENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTIDÓS (45-2022)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2022, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO OCTAVO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad visual y auditiva en una empresa privada”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por:

**Teresa de Jesús Paque López**

Registro Académico: 201143107  
CUI: 2158 58646 1601

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada **Julia Alicia Ramírez Orizabal de León**  
SECRETARIA DE ESCUELA II



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 165-2022

Guatemala 27 de octubre de 2022

**Autorización para impresión trabajo de graduación  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)  
PAQUE LÓPEZ TERESA DE JESÚS  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto SÉPTIMO del ACTA No. CADEP-Ps-17-2022 de fecha veintidós de septiembre del dos mil veintidós: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Guillén para que presente el informe de la Maestra Astrid Ríos y Maestro Luis Alvarado quienes supervisaron los trabajos de graduación, ambos docentes responsables del curso de Tutor de Investigación, con los trabajos finales de los maestrandos de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento de del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA**1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título "Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad visual y auditiva en una empresa privada "

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Maestro Ronald Amilcar Solis  
Director Departamento de Postgrados  
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo  
Yerna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 12 de noviembre de 2021

Maestro  
Ronald Solís Zea  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE**, al trabajo de graduación de la estudiante Teresa de Jesús Paque López, previo a optar al grado de Maestra en Gestión Humana y Organizacional, el cual revisé después que recibió la asesoría correspondiente.

El trabajo de graduación lleva por título "Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad visual y auditiva en una empresa privada".

Atentamente,

(f.)

  
\_\_\_\_\_  
M. A. Miguel Alfredo Guillén Barillas  
Colegiado No. 8,014

**Teresa de Jesús Paque López**  
**Licenciada en Psicología**  
**Colegiado 9,976**

## Índice

	Pág.
Introducción.....	1

### Capítulo 1

#### Planteamiento

1.1. Línea de investigación y área .....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.3. Justificación.....	4
1.4. Alcances y límites .....	5
1.4.1. Alcances.....	5
1.4.2. Límites .....	5
1.5. Objetivos de investigación .....	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos específicos .....	6
1.6. Definición de variables.....	6
1.6.1. Conceptual .....	6
1.6.2. Operacional.....	7

### Capítulo 2

#### Fundamentación Teórica

2.1. Reclutamiento y selección de personal.....	7
2.1.1. Reclutamiento de personal.....	7
2.1.2. Reclutamiento interno.....	9
2.1.3. Reclutamiento externo .....	10
2.2. Selección de personal .....	10
2.2.1. Técnicas de selección de personal .....	12
2.3. Evaluación y control de los resultados .....	12
2.4. Discapacidad .....	13
2.5. Tipos de discapacidad .....	14
2.5.1. Discapacidad auditiva.....	14
2.5.2. Discapacidad motora .....	15
2.5.3. Discapacidad visual .....	16
2.5.4. Discapacidad intelectual .....	16

2.6. Inclusión laboral .....	17
2.6.1. Reclutamiento de personas con discapacidad.....	24
2.7. Métodos de reclutamiento para personas con discapacidad .....	28
2.7.1. Ventajas de contratar a personas con discapacidad .....	31
2.7.2. Perfil del candidato con discapacidad.....	32
2.7.3. Legislación de protección a candidatos con discapacidad.....	38

### **Capítulo 3**

#### **Marco Metodológico**

3.1. Diseño de la investigación.....	42
3.2. Sujetos .....	43
3.3. Instrumentos, confiabilidad y validez, pilotaje, árbol de categorías y cantidad de preguntas. ....	43
3.4. Procedimiento de investigación, lista de actividades para lograr sus objetivos de investigación, refleja la metodología.....	46
3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada: .....	47
Referencias .....	48

## **Introducción**

La investigación surge con el propósito de indagar cómo se realiza el proceso de selección y reclutamiento en una empresa de Guatemala. Uno de los aspectos que nos pueden ayudar es la identificación de cuáles son los factores que influyen en el momento de integrar personas con discapacidad visual o auditiva. Fernández, (2007, p. 398) afirma que la inclusión laboral se basa en prejuicios sociales y empresariales. Adicionalmente se pretende conocer las diferentes técnicas que proporciona el personal de recursos humanos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Al tomar en cuenta la investigación de Mondy (2005, p. 560) en su libro Administración de Recursos Humanos, él afirma que, “la sociedad se beneficia cuando se reclutan y contratan discapacitados, porque la economía se fortalece”. En la actualidad el tema de la inclusión laboral de personas con discapacidad en Guatemala ha cobrado relevancia, temas que en tiempos pasados no eran considerados importantes. La sociedad muestra poco interés en incorporar laboralmente a personas con discapacidad por ser consideradas no aptas a puestos administrativos o gerenciales en el mercado laboral de instituciones públicas y privadas.

Esta investigación se realiza con el fin de ampliar los conocimientos sobre las temáticas de inclusión y la realidad que enfrentan hoy las personas con discapacidad visual y auditiva, al momento de la inserción laboral. La elección del tema de investigación responde a una motivación personal sobre indagar y analizar a profundidad temáticas de discapacidad e inclusión laboral. El escenario cultural y social de las personas que se encuentran en condición de discapacidad suele ser poco favorable en formalización laboral por conceptos marginales. Según menciona Wiegand (2009, p. 9) “En la mayoría de ocasiones la sociedad los ve como algo opuesto a lo que ellos quieren ser vistos. Es decir, existe el rótulo o la etiqueta de discapacitado o inhabilitado.”

A continuación, la definición de discapacidad según la Convención de la Organización de Naciones Unidas (ONU), (2006, p. 3):

...la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

El manejo cada vez más cotidiano del término inclusión busca maximizar la presencia, la participación y el aprendizaje de todas las personas con discapacidad. El objetivo de este tema es remover las barreras que limitan las oportunidades educativas, laborales o de participación social de las personas con discapacidad. La inclusión es el reflejo de que día a día haya menos estigmas relacionados a la discapacidad. Las personas con discapacidad han enfrentado históricamente estigmas y estereotipos que reflejan los actuales procesos de selección y contratación de personal de muchas empresas. A pesar de los esfuerzos realizados a nivel internacional, no se ha logrado que las empresas se fortalezcan con la inclusión laboral de dichas personas (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2003, p. 3).

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento**

#### **1.1. Línea de investigación y área**

Vivimos en un mundo diverso con tanta pluralidad de culturas, idiomas y religiones entre otros. Esta diversidad se encamina también hacia las personas con distintas capacidades y habilidades. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), (2012, p. 24) se estima que más de mil millones de personas viven con algún tipo de discapacidad; o sea, alrededor del 15 % de la población mundial (según las estimaciones de la población mundial en 2010). Esta cifra es superior a las estimaciones previas de la OMS, correspondientes al año 1970, que eran de aproximadamente un 10 %.

Para que las personas con discapacidad y sus familias puedan superar la exclusión, deben tener acceso al trabajo o a medios de vida, a fin de romper algunos de los nexos entre discapacidad y pobreza. Hay empleadores que todavía piensan que las personas con discapacidad no están calificadas o no son productivas. Como refiere Alonso (2007, p. 101) la discapacidad vincula una serie de elementos biológicos, sociales y culturales. Este proyecto se basa en el área de psicología del trabajo, con el fin de investigar la participación de personas con discapacidad que se integran en el ámbito laboral en Guatemala.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

En la actualidad los países no disponen de datos exactos sobre el empleo de las personas con discapacidad. Las respuestas a una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2003, pp. 22-37) revelaron que 16 de los 111 países que participaron en

ella no disponían de ningún dato sobre el empleo en relación con la discapacidad. Las personas con discapacidad que logran la inclusión laboral en una empresa, atraviesan un proceso extenso de ingreso en la misma, donde no se identifican las características, conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo y en ciertas ocasiones se eliminan las fases de selección de personal.

Las personas con discapacidad tienen necesidades ordinarias como salud, bienestar, seguridad, economía, socializar, aprendizaje y desarrollo de aptitudes. Dichas necesidades deberían quedar satisfechas por los programas y servicios convencionales proporcionados por la sociedad sin distinción de discapacidad. Jodar (2005, p. 84) afirma que la OIT tiene un enfoque que aborda los principios de igualdad, equidad y no discriminación; y cuenta con múltiples proyectos que apoyan a nivel mundial la integración económica y social de las personas con discapacidad.

A través del talento humano se le da a la organización las herramientas necesarias para su función eficiente y de esta forma se encaminará al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por tal razón el proceso de reclutamiento y selección de personal deberá ser minucioso y preciso para elegir al mejor candidato. Las posibilidades de integración laboral de las personas con discapacidad resultan particularmente reducidas. Como lo refiere Brogna (2009, p. 471) en su libro *Exclusión Social y Discapacidad* “la combinación de diferentes factores, como niveles formativos inferiores, medios inaccesibles de transporte o barreras arquitectónicas y actitudinales han provocado que las personas con discapacidad encuentren numerosas trabas de para acceder a un empleo”. La inclusión laboral reconoce positivamente la diversidad de discapacidad y la entiende no como un problema, sino una oportunidad para la sociedad, a través de la participación en la vida familiar, la educación y el trabajo.

Recursos humanos a través de la selección de personal, se encargará de encontrar empleados idóneos para el puesto y así satisfacer las necesidades empresariales. La selección de personal es sumamente importante para las empresas, estos procesos elaborados correctamente, son los que predicen el éxito de los colaboradores en los puestos de trabajo. Asís (2016, pp. 51-61) afirma que es necesario tomar en cuenta que el proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad no tiene que ver solamente con ser contratado, sino que también constituye un proceso paulatino de capacitación y educación continua.

Lorenzo Garcia (2017, p. 143) menciona que, en el mercado laboral, la oferta de puestos de trabajo debe ser íntegra, esto significa, brindar un espacio a las personas con discapacidad para ser miembro activo de la sociedad y para acceder a una formación especializada que le permita integrarse laboralmente según su vocación, habilidades y capacidades. En Guatemala las oportunidades laborales para personas con discapacidad no son las mismas que para los demás, lo que dificulta el goce de los beneficios de un trabajo remunerado que brindaría recursos suficientes para uno mismo y la familia. La integración laboral de personas con discapacidad es de mucha importancia en Guatemala, ya que el objetivo de este proyecto es la inclusión de personas con discapacidad visual y auditiva, para promover el cumplimiento de los derechos humanos. Con esta problemática se plantea la siguiente cuestión ¿Es pertinente el proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad visual y auditiva, según sus capacidades?

### **1.3. Justificación**

La falta de oportunidades laborales para personas con discapacidad promueve el desempleo; por tanto, sería oportuno promover empleos dignos e inclusivos donde los procesos de reclutamiento y selección de personal sean sensibilizados y adecuados a las habilidades personales. Martínez y Fernández (2016, p. 9) mencionan que las personas con discapacidad tienen el derecho a trabajar en igualdad de condiciones que los demás. Para ello se deben englobar ajustes razonables en el área laboral como: (a) contratar con todos los derechos de ley, (b) que existan programas de capacitación, (c) programas generales de orientación para obtener la permanencia en el empleo y (d) seguimiento continuo de instituciones integradoras que velen por el derecho de estas personas. Para impulsar la inclusión laboral las empresas están en la obligación de adecuar los puestos de trabajo a través de la infraestructura y los escenarios y ambientes en donde se va a desenvolver la persona. Al tener claridad de todo lo anterior, es fácil darse cuenta de la importancia que tiene la responsabilidad empresarial.

Algunas empresas de Guatemala cuentan con programas de inclusión laboral, donde personas con discapacidad tienen la posibilidad de un empleo digno y remunerado; sin embargo, no todas las personas son contratadas y valoradas dentro de una organización. Existen procedimientos establecidos para el reclutamiento y selección de personal que las empresas utilizan y que son estandarizados. Muchas veces estos procesos no son acordes a

las competencias de cada persona y mucho menos acordes a las personas con discapacidad. Antezana y Linkimer (2015, p. 13) plantean que las personas con discapacidad atraviesan procesos complicados y extensos de reclutamiento y selección de personal. Así también en diversas situaciones son sometidos a una metodología ardua de pruebas de conocimientos y capacidades, pruebas psicológicas, pruebas de polígrafo o técnicas de simulación que no son acordes para personas con discapacidad visual o auditiva.

La participación de las personas con discapacidad en los procesos económicos y productivos se convierte en un aspecto prioritario de la acción encaminada a la búsqueda de la igualdad de oportunidades. Como indica Santos Azuéla (2012, p. 6) la concepción de trato equitativo de los trabajadores sugiere un fundamento más allá de lo legal. El trabajo es una fuente de dignidad no solo regula la relación entre empleados y empleadores, sino que contribuye a la paz social que deben implicar estas relaciones. La importancia de desarrollar este tema está basada en estrategias para la inclusión laboral de personas con discapacidad visual y auditiva. Será importante también, que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean coherentes y oportunos a las capacidades de las personas y así promover trabajos dignos en Guatemala.

#### **1.4. Alcances y límites**

##### **1.4.1. Alcances**

El proyecto e investigación abordará a los colaboradores con discapacidad visual y auditiva de ambos sexos que laboran en una organización privada de Guatemala. Igualmente se abordará al personal de recursos humanos en especial a los encargados del reclutamiento y selección de personal de una empresa privada de Guatemala. Para tomar en cuenta las empresas inclusivas, se pretende realizar un estudio extendido de personas con discapacidad en procesos de atracción de personal.

##### **1.4.2. Límites**

Los límites de la investigación estarán sujetos a las situaciones externas, falta de datos disponibles y confiables en la red y período de tiempo de recolección de la información que comprende un año de duración.

## **1.5. Objetivos de investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección que atraviesan las personas con discapacidad visual y auditiva en una institución privada para lograr la inclusión laboral.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados en las instituciones privadas.
- Analizar las dificultades en los procesos de reclutamiento y selección de personal con discapacidad visual y auditiva utilizados en una institución no lucrativa.
- Proponer protocolos de reclutamiento y selección de personal apropiados para las personas con discapacidad dentro de una institución privada no lucrativa.

## **1.6. Definición de variables**

Proceso de reclutamiento y selección de personal. Discapacidad visual y auditiva

### **1.6.1. Conceptual**

Según Chiavenato (2011, pp. 128-132) el reclutamiento se hace a partir de las necesidades presentes y futuras de la organización a través de recursos humanos. La selección de personal consiste en implementar técnicas capaces de atraer candidatos a la organización, para que de ellos se elija a los futuros integrantes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Igualmente menciona Chiavenato “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (2011, p. 129).

La OMS señala que la discapacidad “es un término genérico que incluye déficits, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, indicando los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una condición de salud) y sus factores contextuales (factores ambientales y personales)” (OMS, 2001, p. 76). Según Pérez Bueno (2010, p. 285) en su libro *Discapacidad, Derecho y Políticas de Inclusión* resalta la discapacidad no como un atributo de la persona, sino el resultado de un complejo conjunto de condiciones, en las cuales muchas están originadas y agravadas en el entorno social. Por consiguiente, la inclusión de personas con discapacidad exige acción y responsabilidad social

de realizar modificaciones necesarias en el entorno. Estas acciones podrían facilitar la plena participación de todas las esferas de la vida social de las personas con discapacidad.

### **1.6.2. Operacional**

El reclutamiento y selección de personal es un filtro en donde se le permite ingresar a la organización a algunas personas que cuentan con las características deseadas y necesarias para un puesto determinado. El proceso consiste en la elección de las personas indicadas para el puesto en el momento oportuno para la organización. Se busca entre las personas convocadas en el proceso de reclutamiento, a los más adecuados basados en el perfil y descriptor de puesto.

Palacios (2007, pp. 16-21) menciona la discapacidad visual, como todas aquellas condiciones que presenta un individuo, caracterizadas por una limitación total o parcial de la función visual. Estas limitaciones pueden ser totales en el caso de la ceguera o parciales como es el caso de la baja visión. Igualmente, una persona con una discapacidad auditiva es aquella que, por una determinada pérdida auditiva, tiene dificultad para la comunicación, lo cual requiere intervención médica y educativa adecuada.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentación Teórica**

#### **2.1. Reclutamiento y selección de personal**

##### **2.1.1. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa con la finalidad de formar parte de la misma, lo cual añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es recolectar datos que puedan ser considerados para una futura contratación y la búsqueda se enfoca por lo requerido en el puesto de trabajo. El autor Chiavenato (2011, p. 69) indica que la fase de reclutamiento es en la que se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Werther y Davis (1991, p. 26) señalan que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Asimismo, es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Con el reclutamiento se empieza a elegir una fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté

más calificado para ocuparla. El reclutamiento es importante en todas las organizaciones, ya que con él se atrae a un grupo de personas eficientes que tengan las características adecuadas. De igual forma será valioso crear y guardar una base de datos sólida que puede ser utilizada en el momento que se presente la oportunidad.

Si se utiliza el reclutamiento de una forma conveniente, la organización no solo contará con una base de datos que utilizará en el momento necesario, sino que también atraerá a más y mejores candidatos de los cuales se podrá seleccionar el que mejor llene las necesidades para la organización. López-Fé y Figueroa (2008, p. 114) exponen que el reclutamiento es la primera fase del proceso de selección, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo y este se enfoca en la atracción de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes.

Para recibir un mayor número de solicitudes se podría difundir la oferta de empleo en instancias públicas, privadas o en la web. La finalidad de este proceso es la identificación de candidatos con el perfil adecuado al puesto. Otro aspecto importante a tomar en cuenta sería definir claramente las funciones a desempeñar, el nivel educativo, los conocimientos, la experiencia, las habilidades y las aptitudes requeridas para el puesto (Gary Dessler, 2009, p. 131).

El departamento de recursos humanos de todas las empresas recibe constantemente hojas de vida de personas que desean trabajar en la misma, por lo que se les pide a los solicitantes que llenen un formulario de solicitud de empleo para poder determinar sus intereses y habilidades (Werther y Davis, 1991, p. 35). La cartera de personal también puede estar conformada por las solicitudes de candidatos que acudieron a reclutamientos anteriores, pero que no fueron seleccionados por que la vacante se cubrió, sin embargo, la información proporcionada fue guardada en la base de datos de la organización. En esta también se incluyen a los trabajadores que dejaron la empresa sin ningún problema y que se fueron por decisión propia, los recomendados del personal y las solicitudes obtenidas de la bolsa de empleo en línea, si es que se tiene una y de las ferias de empleos.

En muchas ocasiones los trabajadores de la empresa refieren a otras personas que creen son aptas para ocupar una plaza vacante, este tipo de referencia presentan tres ventajas

principales, la primera los empleados especializados en áreas específicas pueden conocer a una persona con conocimientos similares a los de él; la segunda es que los posibles candidatos tendrán a una persona conocida dentro de la empresa, por lo que ayuda a que este se identifique más con la misma y; en tercer lugar estos generalmente poseen hábitos y actitudes similares hacia la empresa (Werther y Davis, 1991, p. 26).

Las promociones se dan cuando se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto (Werther y Davis, 1991, p. 157). Esta fuente se utiliza cuando el encargado de recursos humanos de las organizaciones ha estudiado a los trabajadores para verificar si alguno aplica o es candidato a ser promovido o transferido, analizando las características y capacidades de la persona. También se considera a los estudiantes que entraron a la organización a realizar prácticas y que adquieren conocimientos y habilidades aptas para desempeñar un puesto dentro de la misma.

Las empresas tratan de atraer a los solicitantes de plazas vacantes por medio de los diferentes métodos de reclutamiento. Los anuncios de periódicos o medios escritos siguen siendo la mejor opción para llenar los puestos vacantes y mejorar la marca corporativa en mercado local, mientras que los anuncios por internet favorecen a la penetración de nuevos mercados y desarrollar gama más amplia de solicitantes calificados (Monda, Noe, Dessler, Robbins y Judge, 2010, p. 261).

### **2.1.2. Reclutamiento interno**

Se da cuando la empresa llena una vacante por medio de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos y/o transferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de carrera. Gary Dessler (2009, p. 83) plantea que los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización y de esta manera también se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores. Cubrir las vacantes con candidatos internos tiene las siguientes ventajas: (a) ya se conoce al candidato, (b) existe la posibilidad que el colaborador esté comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y (c) los candidatos internos pueden requerir menor tiempo de inducción y capacitación.

### **2.1.3.Reclutamiento externo**

Cuando las organizaciones deciden que las fuentes de reclutamiento interno no son suficientes o adecuadas para buscar a su candidato ideal, se decide acudir al reclutamiento externo. Este tipo de reclutamiento tiene una ventaja primordial y es la adquisición de personal nuevo, con nuevas ideas para la organización. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008, p. 94) mencionan que en ocasiones los departamentos de recursos humanos eligen el reclutamiento externo para poder tener un mayor abanico de posibilidades de elección de candidatos, aunque esto suponga un mayor coste económico y una mayor dedicación para la búsqueda y para la integración del nuevo trabajador

El autor Rojas (2010, p. 49) presenta un nuevo modelo para encontrar talento. En la actualidad los medios de reclutamiento de la web, se presentan como una opción viable para las organizaciones, no generan mayores gastos y son un instrumento rentable que permiten revisar las papelerías de una manera digital y evitan su acumulación. Uno de los principales cambios que se ha desarrollado en la actualidad, es el de la búsqueda de personas a través de las redes sociales, al que se le ha denominado reclutamiento 2.0. y se ha posicionado con gran fuerza. Este es un nuevo modelo para encontrar talento. Las empresas que utilizan esta técnica, realizan las pruebas psicométricas y el procedimiento a distancia, lo cual les permite un proceso de reclutamiento más efectivo y eficaz. (Rojas, 2010, p. 49)

### **2.2. Selección de personal**

La selección de personal es un filtro que le permite a la organización integrar a personas que cuentan con las características necesarias para un puesto. Según Grados (2013, p. 48) el proceso consiste en la elección de las personas convenientes para el puesto dentro de una organización, a través de buscar entre las personas convocadas en el proceso de reclutamiento, a los más apropiados, según el perfil y descriptor de puesto. La selección de personal, es parte primordial para la contratación de personal, esto determinará no solo el desempeño y funciones del colaborador, sino su contribución para el desarrollo de la empresa.

La selección de empleados idóneos es una de las prioridades en cualquier organización. Los gerentes de recursos humanos deben evaluar la información confidencial que los candidatos le entregaron para así poder tomar las decisiones más acertadas que favorecerán a la organización. Sin embargo, deben tener la capacidad de detectar cuando los antecedentes

son falsos, puesto a que esta es una práctica que ha aumentado en los últimos años (Gary Dessler y Valera, 2009, p. 53).

Chiavenato (2011, p. 72) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, es escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa y aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. En el proceso de reclutamiento es fundamental atraer al mayor número de candidatos posible, los cuales deben reunir un perfil profesional, así como valores y competencias acordes a la cultura empresarial. Estos deben sentirse atraídos por la idea de formar parte de dicha organización, en este sentido jugarán un papel fundamental la reputación e imagen de la empresa, las políticas retributivas y los beneficios sociales que la misma puede aportar.

El objetivo de la selección es identificar y emplear a las personas más capacitadas para el puesto de trabajo y para la organización, por lo que es importante tener un buen proceso de reclutamiento para que la selección de personal sea más fácil. La mejor manera de mejorar la productividad en una organización, es la contratación de las personas correctas, puesto que seleccionar a la persona equivocada puede generar un gasto para la organización (Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge, 2010, p. 25).

Publicaciones de Vértice (2008, p. 6) establecen que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; al mismo tiempo, es una comparación y una elección. El primer sesgo al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado, por medio del descriptor de puesto. Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra y decide aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto. Además, persigue dos principales resultados, personas aptas y personas que además de adecuadas, sean eficientes en el puesto. La selección de personal es un proceso que todas las empresas deben utilizar, aunque lo realicen de distinta manera.

Según Gary Dessler (2009, p. 35) la selección de los empleados correctos es importante por tres razones. (1) los empleados que poseen las habilidades adecuadas mejoraran el desempeño favoreciendo positivamente a la empresa. (b) el proceso de reclutamiento y de contratación genera costos a la empresa, por lo que se deben fijar parámetros y presupuestos

que se deben respetar, así que es necesario tomar una decisión acertada. (c) es necesario que el proceso de reclutamiento sea aplicado de manera efectiva, puesto a que las contrataciones negligentes de personas cuyos antecedentes no se han verificado bien, traen problemas no solo económicos, sino también legales.

### **2.2.1. Técnicas de selección de personal**

Según Valero (2010, p. 72), es fundamental a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento planificar la estrategia a seguir. Aunque parezca una contradicción, el hecho de emplear más tiempo inicialmente significa ahorrar tiempo, ya que, si el reclutamiento no es el adecuado, deberemos invertir tiempo y dinero en un nuevo proceso. Dentro del proceso de selección se contemplan algunos aspectos como la experiencia profesional, la trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Estos elementos se dan a conocer por medio de un informe acerca del candidato por medio de una solicitud de empleo. El objetivo de dicha solicitud es recabar la información necesaria del aspirante. La entrevista es un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de los siguientes cinco elementos: fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino.

En este caso significa que el entrevistador y el entrevistado dependen de la dirección de la comunicación. Llanos (2005, p. 17) expone que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. La entrevista sirve especialmente para poder determinar el desempeño que el candidato podría llegar a desarrollar en el puesto de trabajo por medio de las respuestas que proporcione en la misma.

### **2.3. Evaluación y control de los resultados**

Luego de concluir con los pasos del proceso de selección, se realiza la toma de decisión donde se dará el veredicto de aceptar o rechazar al candidato evaluado. La disposición es tomada por el gerente, el jefe de personal o por el dueño de la empresa, luego de haber examinado cuidadosamente el informe final de selección. Según Fernández Acebo (2010, p. 35) la selección de personal es un trabajo de mucha ética profesional, los encargados de ejecutar este proceso deben tener una actitud cuidadosamente objetiva, respetuosa de la particularidad de sus candidatos y absolutamente honrada.

Comprobar las referencias es importante ya que con estas se puede verificar la precisión de la información que los solicitantes dan previamente, así como descubrir información nociva tales como los antecedentes penales que este posee, por lo que se debe verificar la información de los antiguos empleos, servicio militar, formación académica datos personales, historiales de crédito y penales que este posee (Dessler y Varela, 2009, p. 26).

Según Chiavenato (2011, p. 69) la selección finaliza con la contratación, ya que es el período que estipula la aceptación del candidato como parte de la empresa. Una vez decidido el aspirante apropiado se formaliza la elección mediante la contratación. En este período pueden surgir dificultades por los compromisos mutuos entre empleador y empleado por estipulaciones no debatidas precedentemente. Por tanto, la especificación de convenidos debe ser precisa y clara desde el inicio de la selección de personal para, economizar costes innecesarios.

En algunas empresas notifican al candidato de su contratación por vía telefónica mientras que en otras empresas se cita al candidato para notificarle personalmente la decisión tomada tal como se mencionó anteriormente. Es importante mencionar, que al momento de elegir al candidato que la empresa considera que mejor cumple con los requisitos del puesto, en algunas ocasiones se notifica vía telefónica a los candidatos que no fueron elegidos entregándoles la documentación presentada. (Dessler y Varela, 2009, p. 29).

De acuerdo al Código de Trabajo, en su artículo 18 Capítulo II, dice “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona, queda obligada a presentar a otra, sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.” El contar con un contrato de trabajo ayuda a las organizaciones a tener las reglas de la contratación de manera clara para que en el futuro no hayan malos entendidos, y cuanto se especifiquen tanto los derechos como obligaciones de ambas partes se obtendrá una mayor motivación de los trabajadores lo cual se verá reflejado en la productividad de la organización” (Código de trabajo, 1961, p. 25)

#### **2.4. Discapacidad**

La OMS (2011, p. 17) en su informe mundial sobre discapacidad la define como un término que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la

participación. Igualmente son aquellas restricciones o impedimentos de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. La discapacidad es un concepto complejo que refleja un enlace entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.

Para la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud, CIF (2003, p. 3) la discapacidad representa diferencias a nivel de las estructuras o las funciones corporales, limitaciones de las actividades a nivel de la persona y restricciones en la participación al nivel de las situaciones vitales en un contexto social. Por tanto, la discapacidad es la restricción o carencia de la capacidad de efectuar una actividad de igual forma o grado que se considera estándar para un ser humano. La discapacidad es el resultado de la interacción entre personas que poseen una limitación en sus funciones físicas, intelectuales o sensoriales o en algunos casos en sus habilidades sociales y un ambiente que restringe su participación en la vida social.

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad establece que “las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás” (ONU, 2006, p. 133). La Convención enmarca esta definición en el respeto por la diferencia y la aceptación de las personas con discapacidad como parte de la diversidad y la condición humana. Actualmente se considera la discapacidad como un fenómeno social, ya que está en función del entorno y de las actitudes predominantes de la sociedad.

## **2.5. Tipos de discapacidad**

### **2.5.1. Discapacidad auditiva**

La discapacidad auditiva es nombrada como sordera por la ausencia del desarrollo del oído o pérdida de la capacidad de escuchar, contexto que dificulta la comunicación con su entorno y las personas. Center (2015, p. 6) comenta que las personas sordas padecen una pérdida de audición profunda, lo que significa que su audición es poca o nula y su lenguaje es por medio de signos. También menciona que la pérdida de audición es cuando no es capaz de tener una escucha clara, como una persona cuyo sentido del oído es normal; es decir, cuando el umbral de audición en ambos oídos es igual o superior a 25 decibeles (DB).

Las causas de la discapacidad auditiva o pérdida de audición podrían ser congénitas. Dichas causas, se pueden determinar en el momento del nacimiento o posteriormente y pueden dar lugar a que sean hereditarios. Otro motivo que la puede provocar es que haya complicaciones durante el tiempo de gestación o el parto. “En la mayoría de los casos, las personas con discapacidad auditiva pueden mejorar su audición con un audífono o un implante coclear” (Hernández Sánchez, 2012, p. 25).

Castejón y Navas Martínez (2009, p. 27) comentan que la discapacidad auditiva se puede distinguir de tres maneras: (1) sordera de conducción: obstrucción del canal auditivo por un tapón ceruminoso, (2) alteración en la movilidad de los huesecillos del oído medio y (3) infecciones de garganta. La persona con discapacidad auditiva posee todos sus demás sentidos en óptimas condiciones, utilizan el sentido visual como medio para aprender e instruirse en el lenguaje de señas; por tanto, su comunicación y expresión es visual gestual y no verbal oral.

### **2.5.2. Discapacidad motora**

Se considera discapacidad motora a un término global que hace referencia a las deficiencias en las funciones y estructuras corporales de los sistemas osteoarticular y neuromusculotendinoso. Así también hace alusión a las limitaciones que presente el individuo al realizar una tarea o acción en un contexto/entorno normalizado y toma como parámetro su capacidad/habilidad real, sin que sea aumentada por la tecnología o dispositivos de ayuda o terceras personas. Según el Manual de Buenas Prácticas de Inclusión Laboral para Personas con Discapacidad (2013, p. 10) este tipo de discapacidad se refiere a deficiencias corporales y/o viscerales.

Las deficiencias corporales suelen ser evidentes pero las deficiencias viscerales implican daño y limitación en la función de órganos internos. Ocasionan dificultad significativa o imposibilidad para caminar, correr, manipular objetos con las manos, subir o bajar gradas, levantarse, sentarse, mantener el equilibrio y controlar esfínteres, entre otros. Según Schalock, y Verdugo (2007, p. 224). Verdugo (1995, p. 86) una persona con discapacidad motora puede tener deficiencias o limitaciones en las funciones motoras, la postura o en uno o más miembros del cuerpo, la ausencia total de estos (amputación), disminución de la motricidad (paresias) o falta de sensibilidad y movilidad (plejias).

### **2.5.3. Discapacidad visual**

“Se refiere a personas que presentan ceguera y baja visión, en ambas situaciones son personas con un alto grado de pérdida de visión” (Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2015, p. 25). La discapacidad visual está relacionada con una deficiencia visual y por tanto afecta la agudeza visual, campo visual, motilidad ocular, visión de los colores y que afecta la capacidad de una persona para ver. Igualmente se puede definir como la carencia, deficiencia o disminución de la visión, lo cual obstaculiza la capacidad de efectuar actividades con la misma agilidad o grado que las personas consideradas sin discapacidad. Existen tres rangos de discapacidad visual en las que se menciona a la ceguera total como la ausencia total de la visión.

El Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad en Guatemala (2012, p. 3) muestra que las primordiales causas de discapacidad visual serían los errores de refracción, dificultad de la visión que se originan cuando la forma del ojo no le permite enfocar bien como la miopía, hipermetropía o astigmatismos no corregidos. También existen otras causas serias como las cataratas no operadas y el glaucoma. Este tipo de discapacidad podría causar dificultades en la vida o práctica diaria de la persona según el grado de pérdida visual que se presente. Entre las dificultades están la orientación y desplazamiento, desarrollo de conducta de autonomía personal, lectura y escritura por el medio convencional y comunicación visual.

### **2.5.4. Discapacidad intelectual**

Según Bautista (2002, p. 7) esta discapacidad incluye a las personas que presentan una capacidad intelectual inferior al promedio de las que tienen su edad, su grado de estudios y su nivel sociocultural. A ellas se les dificulta realizar una o varias de las actividades de la vida cotidiana, como asearse, realizar labores del hogar, aprender y rendir en la escuela o desplazarse en sitios públicos. No sólo interfiere con el rendimiento académico, sino también con actividades cotidianas, como leer anuncios o instrucciones, sumar, contar objetos o dinero, escribir recados y números telefónicos, etcétera.

Una persona con discapacidad intelectual puede tener deficiencia o limitación de las funciones mentales como el pensamiento, la cognición, el lenguaje, el aprendizaje, la memoria y la comprensión, entre otras. Este tipo de discapacidad es muy amplio y engloba entre otros conceptos, la dificultad para ejecutar diversas tareas y los retrasos madurativos.

Según la Asociación Estadounidense de Psiquiatría (2002, p. 214) la discapacidad intelectual puede ser leve, moderada, grave o profunda.

## **2.6. Inclusión laboral**

Los autores Mercado, Aizpurúa y García (2013, p. 130) al mencionar inclusión se refieren a la diversidad de las personas y las diferencias particulares. Hay que tomar en cuenta que la diversidad no es un concepto de contradicción, ni problema. Dicho concepto es una oportunidad para el fortalecimiento de la sociedad por medio de la activa cooperación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general, en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades.

Como explican Antezana y Linkimer (2015, p. 12) una empresa inclusiva está abierta a la diversidad en todos sus procesos, incluidos los de reclutamiento, selección e inducción de personal. Las empresas inclusivas no solo basan esos procesos en los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación, sino que fomentan la contratación de personal con discapacidad y derriban mitos al fomentar su contratación. Las empresas que ya han contratado a personas con discapacidad saben que contar con ellas tiene una serie de beneficios entre los cuales están mejorar el clima laboral, promover el trabajo en equipo, comprometer más a los trabajadores y mejorar la reputación corporativa.

La integración en el ámbito laboral es de gran importancia en la vida de cualquier individuo y en las personas con discapacidad juega un rol significativo para la formación y el fortalecimiento de su identidad. Loste (2017, p. 16) explica que cuando se contrata a una persona es porque se está convencido de que esta es capaz de cumplir con las tareas que le vamos a asignar. La inclusión laboral es la incorporación de una persona con discapacidad a un puesto de trabajo dentro de una empresa pública o privada, en donde el colaborador con la discapacidad interactúa con otros colaboradores sin discapacidad.

La inclusión laboral es sumamente importante en el escenario mundial. En América Latina, de acuerdo con CEPAL (2009, p. 3), diversos países de la región tienen un elevado porcentaje de población en edad de trabajar pero que no cuentan con una inserción laboral adecuada, lo cual afecta su nivel y calidad de vida. Las empresas y la sociedad en general están en un momento clave en el cual pueden y deben actuar en favor de los excluidos.

Para proporcionar la integración laboral de personas con discapacidad se deben de formular y gestionar acciones formativas y estudios en el mercado laboral con el objetivo de

identificar puestos laborales. Como explica Morán (2008, p. 114), los procesos de selección de personas con discapacidad pueden ser más prolongados que un proceso de selección ordinario. Esto debido a que se requiere de un análisis mucho más profundo de la persona y de su discapacidad.

Según la OIT (2015, p. 42) cuando las personas con discapacidad integran el mundo laboral y profesional, inician una nueva etapa personal en donde demuestran mayor interés por razones relacionadas con su autonomía. Para las personas con discapacidad la posibilidad de un empleo digno y remunerado es fundamental para cubrir sus necesidades. Una empresa inclusiva deberá estar abierta a la diversidad en todos sus procesos, incluso los de reclutamiento, selección e inducción de personal con discapacidad.

Según Pérez Bueno (2010, p.18) la inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores. Pérez Bueno propone integrar las características de la persona y las oportunidades del mercado laboral para favorecer un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupación. Es importante que las empresas y la sociedad comiencen a incorporar a personas con diferentes tipos de discapacidad a puestos de trabajo para los cuales sean idóneos, promoviendo la igualdad de oportunidades y la productividad igualitaria.

Las personas con discapacidad han sufrido históricamente marginación y exclusión por arte de la sociedad. La actitud hacia ellas ha estado siempre marcada por un rechazo más o menos consciente debido a sus anomalías, inspirando sentimientos y actitudes de miedo, piedad y lástima y marcando un trato diferente y especial que en muchos casos ha desembocado en comportamientos y prácticas de exclusión social (Dueñas, 2001, p. 33). La población de personas con discapacidad constituye una de las que se encuentran en mayor riesgo social, ya que se exponen a situaciones de exclusión en distintos entornos de la vida cotidiana.

Esta actitud de rechazo tiene en parte sus orígenes en la tendencia de los seres humanos de ver como inferiores a las personas de diferentes condiciones a las propias. Estos otros se han convertido generalmente en los más débiles, pobres o necesitados. El resultado de esa mirada ha sido la exclusión social, la diferencia de oportunidades para el desarrollo de cada persona y la desigualdad. Ello ha generado estructuras que se han convertido en vicios y barreras que impiden el crecimiento de todos los miembros de la comunidad (Carvajal, 2015, p. 63).

Según Horbath y Gracia (2011, p. 466), una conducta puede ser considerada discriminatoria en el mercado de trabajo cuando empleadores o trabajadores tienen un trato diferencial hacia individuos de determinados grupos sociales en el proceso de reclutamiento, desempeño y promoción; este trato está fundado en criterios distintos a las calificaciones y méritos requeridos para desempeñar una actividad productiva. El acceso al empleo en igualdad de condiciones para personas con discapacidad beneficia también a las economías nacionales y por tanto al desarrollo de las naciones. Los beneficios para empleadores que conforman plantillas laborales diversas han sido reconocidos y difundidos por algunos que han tenido estas experiencias.

Las actitudes de exclusión hacia las personas con discapacidad y otros grupos históricamente marginados, se han generado a partir de estereotipos y prejuicios. Estos prejuicios implican el rechazo del otro como miembro de un grupo hacia el cual se mantienen sentimientos negativos. Con más precisión, Cendrero, (2017, p. 75), definió el prejuicio como una actitud negativa o una predisposición a adoptar un comportamiento negativo hacia un grupo, que descansa sobre una generalización errónea y rígida.

La OIT (2015, p. vii) indicó que “Las personas con discapacidad se enfrentan a unas tasas de empleo más bajas, unas tasas de desempleo más altas y una mayor probabilidad de ser económicamente inactivas que las personas sin discapacidad”. Estos niveles de desocupación en una población vulnerable necesariamente deben alarmarnos como sociedad, debe comprometernos a estudiar sus causas y a plantear soluciones orientadas a revertir esta realidad. Integrar a una persona con discapacidad a un ambiente laboral, implica incluirlo activamente en una comunidad y responder así a una necesidad individual y colectiva.

Si bien los prejuicios se sitúan en el nivel de los juicios cognitivos y de las reacciones afectivas, cuando pasamos a los actos estamos ya entrando en el ámbito de la discriminación. La función del prejuicio es facilitar la discriminación; es decir, la segregación del grupo antagónico. Otros factores políticos y económicos, unidos y relacionados con estos factores psicológicos, han fomentado las actitudes segregacionistas, de discriminación y exclusión, que han dificultado el acceso de las personas con discapacidad y de otros grupos sociales a trabajos formales, vivienda digna, servicios adecuados de salud, educación de calidad, al sistema de justicia, a los créditos, etc. (Horbath y Gracia, 2011, pp. 36-39).

La inclusión parte de la persona y asume que todos somos únicos en capacidad y valía, que toda persona puede aprender y que todos tenemos algo que aportar. La inclusión supone la responsabilidad y la oportunidad de ofrecer a cada persona la ocasión de ser conocida por los demás, de aportar algo y de relacionarse. Es un proceso inacabado y continuo, que se procesa internamente en la persona y que se transmite en sus actos y acciones (Bertrand y Mullainathan, 2004, p. 73).

Según Mohedano (2016, p. 88) es también una práctica que parte de personas concretas y de sus necesidades y se construye con ellas. Es asimismo, un proceso participativo que se construye mediante la libertad y la elección de las personas a quienes va dirigido el apoyo, esto es, mediante la autodeterminación. En definitiva, la inclusión lleva aparejada la aceptación de la diversidad.

Con la inclusión, el potencial, lo valioso y lo trascendente de las personas, es mucho más grande que la discapacidad que poseen. Sólo se trata de identificar y posibilitar el desarrollo de estas capacidades mediante actitudes tales como el preguntar, escuchar, cooperar, participar, así como la disposición a relacionarse y a asumir la interdependencia entre las personas. De acuerdo con Fershtman y Gneezy (2001, p. 152) conforme estas bases, el concepto sobre la discapacidad cambia y se asume que la verdadera discapacidad es no tener relaciones humanas.

Por otro lado, la autodeterminación es uno de los puntos de partida y al mismo tiempo una de las metas de la inclusión y se entiende como la “toma de elecciones y de decisiones relativas a la calidad de vida de uno mismo, libres de toda influencia o interferencia externa excesiva” (Ganga y Sánchez, 2008, p. 253). Hablar de autodeterminación, es hablar de derechos, de competencias, de acción, de ética, de responsabilidad, de autoridad, dignidad y libertad. La autodeterminación es un derecho de nacimiento que el gobierno ha de apoyar, no una mercancía a prestar por los servicios.

Stang (2011, p. 19) señala que “las personas con discapacidad en América Latina son más vulnerables en estos términos, y por lo tanto están más expuestas a vivir en la pobreza”. Algunas de las mayores tasas de desempleo y subempleo que tienen lugar en la región latinoamericana, corresponden al sector de personas con discapacidad. Esto se da debido a que las personas que se encuentran sin trabajo y quienes si lo tienen no reciben los salarios adecuados o no perciben salario alguno.

A mediados del siglo XX, se creía que las personas con discapacidad se desarrollaban mejor en ambientes creados especialmente para ellos y sus necesidades. Se hicieron así escuelas especiales, centros de trabajo y de recreación. Aunque se obtuvieron algunos resultados positivos, pronto se cuestionó que las personas con discapacidad estuvieran aisladas, sobre todo porque no se estaba logrando satisfacer su necesidad más importante, que es la de hacerles participar de la vida en sociedad (Pereda, Prada y Actis, 2012, p. 73).

Para Ryder (2017, p. 5), hoy en día no basta hablar de integración, ya que se está avanzando hacia un nuevo rumbo con miras al compromiso real de la sociedad, a los cambios de actitud, a la cooperación y a la verdadera participación. Se trata de un cambio que debe nacer en la persona, es una actitud, es una decisión: la inclusión. El término inclusión se ha adoptado en el contexto internacional, con la intención de avanzar un paso más respecto a lo que ha supuesto el planteamiento hasta la actualidad de la integración.

Las razones que justifican este cambio son: (1) el concepto de inclusión comunica más claramente y con mayor exactitud, que todas las personas necesitan estar incluidas en la vida educativa y social; y en la sociedad en general, no únicamente dentro de las instituciones educativas, (2) el término integración está en proceso de ser abandonado, ya que implica que la meta es integrar en la vida escolar y comunitaria, a alguien o algún grupo al que se le excluye. El objetivo básico de la inclusión es no dejar a nadie fuera de las instituciones tanto educativas, físicas, laborales como sociales (Alcántara, 2013, pp. 53-59).

Según Cendrero (2017, p. 125) afirma que la conciencia sobre la discapacidad es un fenómeno de grandes alcances y múltiples dimensiones y no siempre ha estado presente en los gobiernos nacionales de muchos países. Paradójicamente en los países donde hay un mayor índice de discapacidad, menor es el apoyo gubernamental. Generalmente este apoyo viene de organizaciones internacionales que llevan más tiempo en estos movimientos.

Otro factor internacional que interfiere en la integración social de personas con discapacidad, es la expansión del capitalismo y el neoliberalismo inherentes a la globalización. Ambos guían las normas del mercado y han influido negativamente sobre las relaciones humanas. También han distorsionado los valores humanizadores y las construcciones de modelos de vida desde la persona, como la inclusión. Todo ello ha conducido a que se hayan invertido los papeles, en vez de que el hombre sea servido por la

economía y sus leyes, se encuentra al servicio de los planteamientos de la economía de mercado (Espinoza y Gallegos, 2018, p. 60).

Las actitudes positivas o negativas hacia las personas con discapacidad influyen y determinan los diferentes grados de inclusión educativa, laboral y social. Afectan a nivel personal, a los niveles de autoestima y a las relaciones con otras personas con o sin discapacidad. También afectan al rendimiento educativo o laboral (Hernández Sánchez, 2012, p. 144).

El empleo para las personas con discapacidad empezó en talleres segregados y apartados. Los centros especiales de empleo o talleres protegidos todavía son un ejemplo de ello. En general es posible mencionar varias alternativas en el proceso de inserción laboral de personas con discapacidad, como son los centros especiales de empleo, centros ocupacionales, empleo con apoyo, empleo autónomo y empleo normalizado. Estos elementos se insertan en un continuo de formación/evaluación (Castro Castro, 2001, p. 46).

A partir de los años 80 en Estados Unidos y de los años 90 en España y otros países, surge una iniciativa de empleo sustentada en el principio de la integración, como el Empleo con Apoyo. Nuestro estudio se centra en el empleo normalizado en el cual se lleva a cabo el Empleo con Apoyo y los apoyos naturales. Según Hernández Sánchez, (2012, p. 134) en un principio este empleo se definía a través de cuatro modelos primarios: pequeñas empresas, grupos móviles, enclaves de la industria y emplazamientos individuales. Aunque estos modelos representaron un avance respecto a la segregación que se vivía anteriormente, eran una manera de apartar a los trabajadores con discapacidad.

En los últimos años se han desarrollado nuevas formas en las que cambia el rol de los capacitadores de apoyo primario al trabajador con discapacidad, hacia los apoyos naturales como son los compañeros en su contexto laboral. Se pretende así caminar hacia posibilidades de empleo iguales a las del resto de los trabajadores y que los trabajadores con discapacidad se vean menos segregados y su trabajo sea menos diferenciado (Jenaro, 1999, p. 60).

Las concepciones y actitudes hacia la discapacidad han evolucionado a lo largo de la historia. Es posible hablar de cuatro modelos, que han sido recogidos por diversos autores. A continuación, se describen los modelos desde los cuales se explica la inclusión laboral:

**Modelo neoclásico** se basa en los conceptos de oferta y demanda, que definen las condiciones y posibilidades del acceso al trabajo. Según Barraza Narváez (2010, p. 43) este

principio implica que se deje a un lado el análisis sobre la conformación cultural de las personas, sobre sus costumbres, procedencia, gustos o preferencias. Tampoco se consideran elementos como la interacción social, sino que se limita a comprender el mercado a partir de una lógica del razonamiento económico, en donde quedan excluidas las particularidades y rasgos individuales del trabajador.

**Teoría del capital humano.** El factor fundamental es la educación, que genera el desarrollo económico. Según Martínez, López y Riquelme (2010, p. 241) la teoría señala que las diferencias de acceso al trabajo entre los individuos y su productividad, será determinada por su educación, experiencia laboral y la capacitación, entre otros. El rechazo de la sociedad en general, supone el verdadero obstáculo para la inclusión de las personas con discapacidad y su desarrollo dentro de la sociedad.

**Teorías credencialistas.** Están determinan que la educación no es el medio para obtener desarrollo. De igual forma apoyan que es la experiencia lo que genera la productividad y que el mercado laboral no opera de una manera competitiva. Adicionalmente refuerzan que la economía de quienes participan de esta teoría puede verse afectada (Martínez, López y Riquelme, 2010, p. 243).

**Teorías de base marxista.** Bohórquez (2006, pp. 43-50) asegura que la educación y su sistema son aspectos fundamentales para la producción de las condiciones sociales. Además, hace alusión a explicaciones centradas en el proceso de trabajo. Particularmente, a través del proceso de evolución hacia el capitalismo monopolista, el trabajo deja de ser un proceso mental para convertirse en uno manual.

Cada una de las teorías expuestas refleja puntos muy importantes para aumentar el desarrollo económico, pero sólo incluyen o consideran un factor esencial, sin llegar a abarcar los demás factores que están involucrados en este fenómeno. Vásquez (2002, pp. 63-64) plantea que los modelos propuestos para la inclusión laboral se engloban en dos categorías: primero en las percepciones teóricas, la cuales se enfocan en responder las preguntas del cómo y del por qué ocurre. La segunda se fundamenta en los planteamientos empíricos, los cuales abarcan el análisis de la realidad, que obtienen evidencia de las variables que abarca el fenómeno

La inclusión laboral no es solamente un tema de equidad, sino también de productividad. Incluir otras perspectivas en la cultura organizacional puede mejorar el

ambiente de trabajo, la productividad de la organización y la calidad de los productos y servicios. Según Aparicio Ágreda (2004, p. 43) la verdadera inclusión laboral resulta de muchos componentes de la organización, que le dan a cada integrante un espacio real y productivo en las empresas.

Las personas con discapacidad constituyen un grupo vulnerado al que la sociedad debe ofrecer igualdad de oportunidades. Para que esto suceda, es necesario el compromiso de actores de distintos ámbitos y, en especial, aquellos vinculados al mundo del trabajo, ya que el empleo ofrece a todas las personas, y en especial a aquellas con discapacidad, autonomía y dignidad. Para Cazallas Alcaide (2005, p. 56) la empresa tiene el deber de promover espacios propicios para la meritocracia, donde el talento y las habilidades de los individuos sean los verdaderos protagonistas.

### **2.6.1. Reclutamiento de personas con discapacidad**

La aproximación es el momento en el que la empresa empieza a pensar y a expresar la intención de incluir a personas con discapacidad dentro de la organización. Se puede plantear el tema en el interior de la organización, en equipos de trabajo o directamente con algún actor externo especialista. Según Undurraga (2015, p. 2) todos los actores que se involucran en el primer proceso deben de tener experiencia en el tema.

La organización puede, con acompañamiento de un actor externo algunas veces, proceder a la sensibilización, concientización e información de los equipos más influyentes dentro de la empresa. La sensibilización se trata de una actividad concientizadora que expone el tema que produce la asimilación de información y nuevos puntos de vista para modificar las actitudes indiferentes. Para Alvaro Soto (2015, pp. 2-3) la sensibilización apunta a la educación y el aprendizaje abierto, creativo y flexible, como formas de erradicación de aquellas prácticas que hay que transformar y como estímulo a la acción y el cambio actitudinal.

La empresa puede optar por capacitar a su equipo de RRHH, particularmente en las áreas de selección de personal, de capacitación, de servicios e infraestructura en temas de discapacidad. El objetivo es alinear aquellas áreas que darán soporte para que este proceso de inclusión resulte exitoso, eliminar las barreras ambientales y de servicios para que las personas con discapacidad puedan desempeñarse en su día a día y contar con la accesibilidad

necesaria. Para Ryan y Ployhart (2014, p. 693) es primordial brindar las herramientas y pautas necesarias a la empresa para desarrollar programas de inclusión laboral.

Según Ryan y Ployhart (2014, p. 256) es fundamental a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento planificar la estrategia a seguir. Teóricamente, el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Según Chiavenato (2011, p. 155) en muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión en línea. Cuando existe un puesto vacante o uno es creado, se debe verificar en la base de datos de la empresa si existe algún candidato adecuado dentro de la misma y si este no es el caso, se debe empezar un proceso de reclutamiento.

Según la explicación de Antezana y Linkimer (2015, p. 14) esta etapa es el proceso para identificar y captar candidatos para ocupar las vacantes de la organización. La contratación de personas con discapacidad se fomentaría a través de que ellos se involucren y participen en procesos de selección de personal, igualmente llevar a cabo propuestas de iniciativas para la búsqueda de personal eficiente con discapacidad visual o auditiva. Para lograr este objetivo se deberá buscar alianzas con instituciones de formación profesional, centros de ocupación públicos o privados y organizaciones como los centros especiales de empleo entre otros.

Según lo establecido por Alles (2004, p. 115) el proceso de reclutamiento “es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida”. Es necesario que cuando la empresa decide incorporar a personas con discapacidad, establezca un proceso de reclutamiento útil para evitar limitaciones y exclusión de dichas personas debido a su capacidad. Por lo tanto, lo primero que se debe llevar a cabo es determinar cuáles de los puestos y cuántos pueden ser desempeñados por personas con discapacidad y de qué tipo puede ser la misma

La empresa puede decidir llevar adelante por su cuenta el proceso de selección, o delegarlo a un actor externo. La empresa debe de brindar acompañamiento durante el proceso de entrevistas de personas con discapacidad. Para Borja Jordán de Urries (1999, p. 3) el acompañamiento consiste en la intervención de un profesional, psicólogo o terapeuta ocupacional, quien presencia las entrevistas y proporciona el apoyo necesario tanto a la empresa como al postulante.

La empresa realiza la elección del candidato más apto para el puesto de trabajo, de acuerdo a su perfil, competencias e intereses. En algunos casos, el personal de reclutamiento ya conoce a las personas con discapacidad y puede sugerir ternas o candidatos que considere que cuentan con el perfil ideal para el puesto. Habermas (1999, p. 34) indica que buscar empresas externas de preselección son beneficiosas ya que poseen los materiales necesarios y oportunos para el reclutamiento de las personas con discapacidad.

La integración laboral de personas con discapacidad en las empresas, nace de la información sobre la inclusión laboral y la discapacidad. Sería beneficioso realizar campañas de información y de sensibilización a todo el personal de la organización. Deberán de realizarse charlas de información y capacitación dirigida a quienes serán los compañeros de trabajo y a los mandos de supervisión o coordinación. Al encontrar al candidato con discapacidad que cuente con los requisitos exigidos para el puesto, la empresa debería poder realizar ajustes razonables al lugar de trabajo con el fin de potenciar al máximo las capacidades de la persona (Antezana y Linkimer, 2015 p. 16).

Según Hurtado (2012, p. 35), existen barreras del entorno que afectan a la inclusión social de las personas con discapacidad, como la discriminación. Las personas con discapacidad constituyen la minoría más numerosa y desfavorecida del mundo. Una empresa inclusiva deberá contar con una política de inclusión laboral que promueva la diversidad en su personal y que procure la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todas las facetas de su quehacer: en su misión, visión, objetivos, en sus relaciones con sus empleados, proveedores, clientes y socios, etc.

“El trabajo, especialmente el empleo remunerado, proporciona a las personas con [situaciones] de discapacidad la oportunidad de mostrar que pueden contribuir al desarrollo del grupo familiar y de su comunidad” (Zondek, 2006, p. 58). Las empresas inclusivas reconocen el valor agregado que el recurso humano con discapacidad puede aportar a su organización. Por ello, todos sus puestos de trabajo en todos los niveles, están abiertos a aquellos candidatos talentosos que cumplan con los requerimientos del puesto, independientemente de su sexo/género, etnia, discapacidad, orientación sexual y edad, entre otros.

Según Zondek, Zepeda, González y Recabarren (2006, p. 33) incorporar una persona con discapacidad promueve la motivación, solidaridad y compañerismo del resto del personal

de la empresa. Se mejora la identificación del personal con los objetivos de la empresa, al observar el compromiso de esta en la implementación de acciones inclusivas. En muchos casos, la alta motivación de la persona con discapacidad que se desempeña en un puesto de trabajo, es razón suficiente para que su rendimiento laboral sea satisfactorio.

Antes de la incorporación de una persona con discapacidad, la empresa puede sensibilizar y capacitar a las áreas y equipos de trabajo que se relacionarán con la persona. Se puede brindar información sobre el nuevo colaborador, sobre su condición, necesidades, capacidades, limitaciones y se pueden abordar las dudas para ayudar a derribar los mitos. Guevara (2000, p. 153) promueve que generar espacios de confianza antes del ingreso de la persona permite lograr una mejor inclusión y abordar todo tipo de preconceptos que puede implicar la temática.

La empresa debe contemplar los ajustes necesarios durante todo el proceso de inclusión y de desarrollo; es decir, desde el momento del ingreso al lugar donde se desarrolle su puesto de trabajo, los espacios en los que se desempeñará habitualmente, hasta la salida de las instalaciones deben de ser adaptadas. La adecuación se refiere al ajuste, modificación o el nuevo diseño de herramientas del entorno laboral, de maquinarias, de la arquitectura y de las condiciones ambientales requeridos en el puesto de trabajo, en función de las necesidades de cada persona con discapacidad. Según Cubillo, Guevara y Pedroza (2000, p. 74) es necesario igualmente realizar ajustes en las funciones, la organización, los tiempos de trabajo y la secuencia de las tareas asignadas a personas con discapacidad.

Existe una variedad de dispositivos tecnológicos y herramientas disponibles que facilitan la realización de los ajustes necesarios para cada puesto de trabajo. Algunas de las empresas reclutadoras presentan adecuaciones en el cuadro de personal y procesos por medio de dispositivos tecnológicos. Adicionalmente, la empresa puede designar un referente para realizar tareas de acompañamiento al inicio de la incorporación, con el fin de que la persona se familiarice con las instalaciones de la empresa. Casado, Coletto, Martínez y Sánchez (1990, p. 194) señalan que el rol de compañerismo y apoyo surge naturalmente entre el grupo de trabajo, aunque es importante destacar que esto se lleva a cabo con cualquier ingreso de una persona a la empresa, con o sin discapacidad.

## **2.7. Métodos de reclutamiento para personas con discapacidad**

Entre los obstáculos que dificultan el acceso al empleo para personas con discapacidad se encuentra la discriminación laboral, manifestada en la omisión intencional de curriculum de postulantes con discapacidad. Las personas con discapacidad viven diversas situaciones discriminatorias en su búsqueda de integración en el mercado laboral. Para conseguir un empleo decente y lograr una promoción profesional, deben sobrellevar distintas situaciones como la adaptación a un puesto de trabajo y la movilidad al mismo entre otros (Cendrero, 2017, p. 39).

La comunicación es un aspecto fundamental en la vida del ser humano, quien como ser social requiere transmitir eficientemente ideas y emociones a las demás personas. La manera fundamental de comunicación que suelen emplear los seres humanos es la verbal. El mensaje que se desea transmitir se transforma en el tracto vocal, en una secuencia de movimientos que e a su vez, se expresan como una secuencia de sonido que podrán ser interpretadas por el oído y cerebro del escucha. Infortunadamente en algunas personas se presenta una incapacidad para la generación de estas secuencias sonoras, debido ya sea a una dificultad funcional en el mecanismo vocal o en el sistema auditivo, el cual impide que el individuo desarrolle la capacidad de verbalización (Cardona, Arambula y Vallarde. 2005, p. 231).

Sin embargo, el ser humano no se rinde ante la adversidad y es así como las personas que presentan esta discapacidad han desarrollado a lo largo del tiempo un lenguaje equivalente que les permita mantener niveles adecuados de expresividad. Este es el denominado lenguaje de signos o señas, por el que a través de las manos se realiza un conjunto de gestos para que el emisor transmita su mensaje y en vez de utilizar un canal vocal-auditivo utiliza un canal gesto-viso-espacial. Según Garavito Escobar (2014, p. 35) el lenguaje de señas, más que un simple conjunto de códigos para designar objetos o ideas básicas, es un lenguaje natural con una estructura gramatical perfectamente definida.

Al seguir la explicación de Antezana y Linkimer (2015, p. 18) el reclutamiento es el proceso para identificar y captar candidatos para ocupar las vacantes de la organización. Para promover el acceso y participación de personas con discapacidad se propone que las convocatorias sean acordes a la discapacidad. Por ejemplo, que en los anuncios de ofertas de empleo se incluya el compromiso que tiene la empresa con la igualdad de oportunidades para los candidatos, con o sin discapacidad.

Recibir solicitudes de personas con discapacidad permite a las empresas promover de manera objetiva sus derechos laborales. Para ello, se podría difundir la oferta de empleo a través de organizaciones de personas con discapacidad, universidades, etc. Estas ofertas deben difundirse en un formato que sea accesible para todas las personas (Dueñas, 2001, p. 36).

Describir las características de los puestos de trabajo que se ofertan, las funciones a desempeñar, el nivel educativo requerido, los conocimientos, la experiencia, las habilidades y las aptitudes, etc. ayudarán a que los candidatos se interesen en las oportunidades laborales. Al encontrar al candidato con discapacidad que cuente con los requisitos exigidos para el puesto, la empresa debería de proponer ajustes necesarios. Como, por ejemplo, a nivel ambiental, físico y procedimental, las mejoras podrían darse en las áreas de accesos, herramientas de trabajo y funciones específicas del puesto en el área ambiental. (Antezana y Linkimer, 2015, p. 13).

Como explica Morán (2008, p. 46), los procesos de selección de personas con discapacidad pueden ser más prolongados que un proceso de selección ordinario. Esto debido a que se requiere de un análisis mucho más profundo de la persona y de su discapacidad. Externalizar estos procesos a entidades especializadas o fundaciones que trabajan para colectivos de personas con discapacidad, puede agilizar la contratación.

Frecuentemente se acude a pruebas estándares que no son difíciles de adecuar y hacer accesibles. Existen una gran variedad de pruebas en el mercado, pudiendo utilizar la que mejor convenga en cada caso. Las pruebas de selección para filtrar a candidatos con discapacidad deben ser flexibles, ya que son colectivos con una disfunción orgánica o psicológica, que pueden tener alguna limitación para poder realizarlas con efectividad. Se deberá elegir cuál es la prueba más adecuada para cada persona en función de la discapacidad que tenga (Loste, 2017, p. 24).

En la entrevista de trabajo, la empresa y el candidato, deben valorar de forma conjunta las incompatibilidades que pudieran existir entre la discapacidad de la persona, las tareas y funciones que tendrá que desarrollar en el empleo. Según Morán (2008, p. 49) es más importante saber cuáles pueden ser las limitaciones de la persona y valorar si éstas pueden ser mejoradas con alguna adaptación al puesto, adecuación o ayuda técnica, que saber la discapacidad que tiene la misma. Con la ayuda del propio candidato podremos conocer cuáles

son esas limitaciones, no debemos olvidar que la persona con discapacidad conoce mejor que nadie sus limitaciones y lleva una vida normalizada.

La integración nace de la información y falta de la misma en el entorno del trabajo lleva a desarrollar miedos, prejuicios y una visión distorsionada del potencial laboral de las personas con discapacidad. Todo ello deteriora el esfuerzo llevado a cabo a lo largo del proceso de selección para conseguir el mejor ajuste puesto-persona. En la mayoría de las empresas, desde la dirección general y recursos humanos, la conciliación y motivación suelen ser las adecuadas, sin embargo, esto cambia a nivel de los mandos medios ya que son ellos los que a menudo colocan barreras inaccesibles (Morán 2008, p. 25).

Para incorporar a las personas con discapacidad se deberán de tomar medidas de información y sensibilización destinadas a todas las estructuras de la organización, siempre que se considere necesario para la discapacidad de la persona y el equipo que vaya a incorporar. Esta línea de actuación puede establecerse en dos vías paralelas: una dirigida a quienes serán los compañeros de trabajo de la nueva incorporación y otra a los mandos de supervisión o coordinación. Se podrán promover jornadas de sensibilización, brindarle autonomía en el puesto y no sobreproteger a la persona por tener discapacidad, proporcionarle un trato igualitario, exigiéndole la misma profesionalidad, nivel de rendimiento y los mismos objetivos (López y Seco, 2005, 8).

Según Cazallas Alcaide (2005, p. 62) es muy importante dejar claras todas las condiciones de trabajo que se tendrán con las personas del reclutamiento. La empresa tiene que asegurarse de que a la persona le queden claras las condiciones en las que se le ha contratado. En caso de dudas sobre el horario, retribución, vacaciones anuales y tiempo de contratación entre otros, se puede poner en contacto su tutor legal y aclarar con él cualquier duda.

Como indican Antezana y Linkimer (2015, p. 17) después de seleccionar a una persona con discapacidad para el puesto de trabajo, viene la etapa de ofrecer una orientación e inducción adecuada, tanto a la persona recién contratada como a las demás personas trabajadoras de la empresa. Se debe ofrecer orientación sobre la empresa, los bienes o servicios que presta, el entorno de trabajo y el puesto de trabajo, de igual forma que a una persona trabajadora sin discapacidad.

La información básica del trabajo, de la empresa, los manuales internos, el reglamento de personal, los procedimientos internos que sigue la empresa y las medidas de seguridad, etc, deben presentarse en formas accesibles a las personas con discapacidad. Por ejemplo en sistema Braille o en formato de audio, si fueran necesarios para personas con discapacidad visual. Cuando se contrata a una persona con discapacidad, la empresa tiene el deber de llevar a cabo los ajustes razonables que sean necesarios en el entorno laboral, el lugar de trabajo y los horarios de trabajo o de formación (Dueñas, 2001, p. 34).

Es de mucha importancia involucrar en el proceso a los demás trabajadores de la empresa, especialmente a las personas que trabajarán más de cerca con una persona con discapacidad. Toda la plantilla de trabajadores debe tener en cuenta que la contratación de personas con discapacidad significa un crecimiento en términos de inclusión laboral. Según Dueñas (2011, p. 35) los trabajadores deben crear un ambiente favorable a la contratación de estas personas y así derribar mitos y prejuicios que puedan existir en relación con las personas con discapacidad.

### **2.7.1. Ventajas de contratar a personas con discapacidad**

Loste (2017, p. 32) explica que cuando se contrata a una persona es porque se está convencido de que esta es capaz de cumplir con las tareas que le vamos a asignar. Ese concepto de capacidad es el que debe prevalecer frente al de discapacidad. De esta forma se pueden establecer sin mucha dificultad un conjunto de ventajas que conllevan la contratación de personas con discapacidad en nuestras empresas.

Center (2015, p. 6) afirma que contratar a una persona con una realidad y con unas características diferentes aumenta la diversidad en la organización. Promueve la disminución de la rotación ya que las personas con discapacidad tienen un mayor nivel de fidelización con la organización para la que trabajan. Todo esto debido a que se sienten vinculadas a ella y esto genera que deseen permanecer por más tiempo en su trabajo.

Las empresas inclusivas aportan una imagen de compromiso hacia los grupos de interés como clientes, colaboradores, inversores, accionistas y sociedad en general, que supone un beneficio intangible importante para el valor de una empresa. Por tanto, la discapacidad puede que sea el empuje para comenzar un nuevo modelo de empresa. La empresa sería un generador de valor que no se conforme solamente con el ámbito económico, sino que además genere un empuje a la sociedad en la que está insertada (Loste, 2017, p. 32).

### **2.7.2. Perfil del candidato con discapacidad**

Según lo expuesto por Alles (2004, p. 17) la tarea puede definirse con la frase “separar la paja del trigo. Muchos relucen como oro y no lo son, y otros no brillan, pero esconden personalidades muy interesantes. Nuestro desafío es mirar más allá de la apariencia”. Entonces es apropiado considerar que el profesional responsable del reclutamiento y selección debería estar formado a partir de una perspectiva crítica, que le permita detectar aquellos perfiles acordes a los requerimientos de la organización.

Nuevamente Alles (2004, p. 19) define ciertos errores que se pueden cometer en la instancia inicial del proceso de reclutamiento. Dichos errores podrían ser: no realizar una adecuada revisión del perfil, no analizar la trayectoria del candidato, no realizar entrevistas profundas, seleccionar en una sola instancia y por último aceptar personas que no corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso. Estos errores son comunes a la hora de reclutar e influyen en la discriminación de perfiles con discapacidad.

Según lo propuesto anteriormente Mondy (2010, pp. 24-25) también cree necesario previamente a una descripción de puestos, realizar el análisis de los mismos. Un descriptor de puestos es un proceso sistemático que determina habilidades, obligaciones y conocimientos que se requieren para desempeñarse dentro de los cargos. Según el autor hay que dar respuesta a seis preguntas importantes: (a) ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?, (b) ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?, (c) ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?, (d) ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?, (e) ¿Por qué se hace el trabajo? y (f) ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Es así que se puede determinar bajo la perspectiva del autor que se debe contar con las respuestas a estas preguntas ya que, se complejiza la búsqueda si no se determinan estas necesidades y la clase de discapacidad que tenga el futuro empleado de la organización. En líneas generales en esta búsqueda exhaustiva de información sobre el puesto donde se realizan diversas técnicas para su recolección, Chiavenato (2007, p. 168) propone realizar un desglosamiento del puesto para formalizar el mismo a través de un marco conceptual. En él se determinará la misión o propósito del mismo, funciones y tareas, responsabilidades, supervisión ejercida y recibida, contexto de puesto (riesgos, relaciones, condiciones ambientales) y los requerimientos.

Se finaliza este proceso una vez que se determine y posteriormente se implemente la técnica de recolección de datos como entrevistas estructuradas, cuestionarios, observación del puesto, bitácora o la combinación de dos o más técnicas. Al concluir el proceso se da paso a la realización de las descripciones de puesto propiamente dicha, donde según lo expuesto por Mondy (2010, p. 65) “es un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades”. Este documento es la transcripción de lo recabado en el análisis de puestos.

El análisis debe ser relevante y exacto al ser este un instrumento que simplificará lo que se espera de los empleados, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán su deber. Al momento de formalizar la investigación Mondy (2010, p. 66) propone cierto orden en la ficha que se deba realizar, en primer lugar, indica la especificación del puesto de trabajo que incluye el título del puesto, área a quien se reporta en relación de autoridad y un número de código para el puesto. En segundo lugar, posiciona a la fecha del análisis que ayudará a identificar el momento de los cambios realizados.

En tercer lugar, el resumen del puesto que brinda un amplio panorama que tiende a ser breve y describe en su totalidad al puesto y en cuarto lugar y último, tareas a realizarse que se explicitarán con un verbo de acción (Mondy, 2010, pp. 67-68). Igualmente, el autor hace mención acerca de que las funciones esenciales se describen en una sección separada para ayudar a cumplir el Artículo 35, Capítulo Cinco, Ley Atención a las personas con discapacidad Decreto 135-96, Congreso de la República de Guatemala , el cual establece, que son considerados como actos discriminatorios en perjuicio de las personas con discapacidad “...el emplear en la selección de personal, mecanismos que no estén adaptados a las condiciones de los aspirantes, el exigir requisitos adicionales a los establecidos por cualquier solicitante y el no emplear por razón de discapacidad, a un trabajador idóneo...”. (Ley de Atención a las personas con discapacidad, 1996, Art. 35, p. 15).

Como último y quinto paso el autor Mondy (2010, pp. 69), explicita la especificación del puesto, que contiene las cualidades mínimas que debe poseer una persona para desempeñarse. Según lo menciona el autor, se debe reflejar las cualidades mínimas y no ideales, lo cual puede generar varios problemas. Entre ellos, se pueden mencionar los altos costos de remuneración por la contratación de candidatos que no tienen discapacidad, las vacantes ya que serán muy difíciles de cubrir, por no haber flexibilidad o un mayor margen

de personas que cumplan con esas habilidades. Y como el problema más importante, sería establecer las especificaciones del perfil por arriba de lo básico requerido y no se tomar en cuenta a los grupos minoritarios. Esto adicionalmente pondría en riesgo a la organización corre riesgo de ser acusada por discriminación.

Es necesario conocer los aspectos que define Lozar Saez (2009, p. 63) en relación a la hora de seleccionar a personas con discapacidad para un puesto. Dichos aspectos pueden ser el nivel de destreza y habilidad en manos y miembros superiores. Por ejemplo, será importante que de antemano se conozca si se utilizará una mano, dos manos, necesitará la movilidad de los dedos y/o agarrar objetos, etc. Igualmente conocer la capacidad de comprensión y expresión escrita u oral, verificar si la persona puede comprender determinados textos, escribir, mecanografiar y si requiere rapidez en el teclado, etc.

Es importante comprobar la capacidad de esfuerzo físico que tendrá la persona con discapacidad, igualmente la capacidad de percepción sensorial, visual y auditiva. Una vez formalizada la descripción de puestos y según lo expuesto por Mondy (2010, p. 10), se debe observar si existe una posible adecuación de las necesidades de las personas con discapacidad. La adecuación como la ergonomía y la socialización para desempeñar eficientemente su trabajo, es oportuna.

Tal como como lo definió Chiavenato (2011, p. 209) a través de las necesidades del puesto vacante a cubrir, los reclutadores realizan postulaciones en diversos espacios. Seguidamente arman una base de datos que les permite seleccionar entre diversos perfiles que requiera la empresa para cumplir sus objetivos. Es así que el proceso de reclutamiento comienza con la búsqueda de candidatos y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Chiavenato (2011, p. 230) considera que el reclutamiento contiene tres fases. La primera fase es la personal que la organización requiere, seguidamente lo que el mercado de recursos humanos ofrece y la última fase serían las técnicas de reclutamiento a aplicar. Por este motivo se considera de suma importancia la planificación rigurosa ya que, a través del mismo se seleccionarán a los futuros colaboradores.

Cuando la búsqueda está planteada, el reclutador debe conocer los requerimientos del puesto para formularse la pregunta principal ¿Qué habilidades o conocimientos son requeridos para cubrir la vacante? Esta interrogación ayudará a realizar los filtrados

correspondientes a la búsqueda. Formalmente Morán Vindel (2008, p. 21) propone tener en cuenta las siguientes tres políticas: costos, incentivos y responsabilidades.

Cuando hablamos de costos Morán Vindel (2008, p. 25) se refiere a los parámetros y presupuestos que la empresa nos fija para no exceder los mismos. Esto para que la búsqueda sea fructífera con respecto a las compensaciones, como monetarias, de servicio o de garantías que se ofrecerán con el fin de atraer a los candidatos idóneos. Finalmente, el autor hace alusión a las responsabilidades que se deben determinar, realizando cuatro preguntas: ¿Qué es necesario hacer?, ¿Qué es necesario saber?, ¿qué es necesario aprender? ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

Acorde a lo propuesto por Mondy (2010, p. 35) una seria barrera para el empleo efectivo de las personas con discapacidad es la noción preconcebidas que se han desarrollado con el tiempo. Por tanto, el jefe de recursos humanos será el que deba examinar los sesgos empresariales y actitudes hacia las personas con discapacidad. Los profesionales de recursos humanos deben adentrarse en un plan de reflexionar acerca de la forma en que el reclutamiento y selección es igualitario para todas las personas.

Los jefes de recursos humanos serán los indispensables para identificar aquellos puestos que puedan ser adaptados a las capacidades de personas con discapacidad. Igualmente prestarle atención a la definición del perfil adecuado para el puesto y valorar qué capacidades son indispensables para su desempeño con éxito (Lozar Saez, 2009, p. 35). Se requiere ver la flexibilidad, la sensibilidad y la profundidad que tiene este procedimiento con personas que tienen impedida alguna de las actividades cotidianas por alteración de sus funciones físicas.

Tal como lo definió Chiavenato (2011, p. 255) “antes de contratar personal, los empleadores desean asegurarse de que los solicitantes puedan hacer frente a las demandas de su labor”. El proceso de selección comienza con la lectura de los curriculums una vez se obtenga el grupo idóneo reclutado. Dicha técnica es parte compleja ya que, es un proceso de comparación, de decisión y de clasificación del cual va a depender el futuro, el buen funcionamiento de la vacante a cubrir.

Trabajar en una organización y ser el responsable de gestionar el personal, quizás parezca una tarea sencilla. Esta tarea requiere de un minucioso seguimiento de cada una de las acciones, para bien o para mal que ejerzan los colaboradores pertenecientes a un equipo

de trabajo. La administración de los equipos de trabajo representa un esfuerzo constante de comprensión y de incertidumbre, no solo de dimensiones externas y concretas, sino también de movimientos emocionales, necesidades y preferencias que se materializan en expresiones subjetivas y arbitrarias. (Vásquez, 2002, p. 64).

Existen metodologías que estandarizan el proceso de reclutamiento de personal. Se necesita manipular una serie de técnicas que indiquen cómo recibir a un potencial trabajador, hacerlo sentir cómodo y demostrar interés en su perfil, cualquiera fuese el resultado de selección del candidato. Son importante las condiciones para llevar a cabo la entrevista con el candidato. También es fundamental que el entrevistador tenga la preparación sobre qué y cómo preguntar, para entablar una conversación y no una simple investigación. (Dessler y Valera, 2009, p. 56).

Se requiere de la generación de un ambiente de confianza para favorecer el intercambio de información y evaluar la actitud de la persona. Una vez terminada la interacción formal entre los interesados el trabajo del reclutador se vuelve aún más específico y es donde comienza su rol investigativo en esencia, donde debe constatar la información obtenida en la entrevista. Según Dessler y Valera (2009, p. 60) el área de recursos humanos no puede dejar al azar o a las suposiciones de primeras apariencias, la definición de la entrevista.

Pérez Bueno (2011, p. 22) en estudios realizados en el ámbito de la selección de personas con discapacidad, sugieren que la misma está influenciado por la cultura organizacional. Por tanto, los autores analizan la importancia de jerarquizar las preferencias sobre las tipologías de discapacidad. Es importante el contacto con las personas con discapacidad en las entrevistas y en la decisión posterior, ya que la ausencia de contacto previo incrementa las percepciones y los juicios de manera negativa.

Lozar Saez (2009, p. 42) plantea que se abandona el aspecto más normalizado del proceso de selección para aportar una especialización a la hora de contratar a personas con discapacidad. El modelo que el autor propone se puede comparar con la realización de un traje a la medida. Al proponer así la nueva estructuración del procedimiento, el autor considera aspectos de carácter importante como, la entrevista de valoración del candidato y las pruebas teóricas o prácticas asignada a cada proceso para determinar el grado de ajuste de la persona con el puesto de trabajo.

El autor Lozar Saez (2009, p. 46) reconoce que muchos de los procedimientos de valoración en las entrevistas son discriminatorios. Muchos de ellos deben de analizarse y planificarse para no caer en discriminación. Por ejemplo, se debe evitar citar a una persona en silla de ruedas que finalmente no puede realizar las pruebas, ya que las dimensiones de acceso a la oficina impiden el paso de la silla.

Al momento de la aplicación de técnicas de reclutamiento según el autor Lozar Saez (2009, p. 49) se debe de estructurar con cinco fases. La primera será abordar elementos relativos a la recepción del candidato con discapacidad. Planificar su proceso de aproximación a la empresa con mucho detalle, identificar y eliminar todo tipo de barreras personales, sociales y laborales que puedan originar discriminaciones directas o indirectas durante su incorporación en la empresa.

Seguidamente Lozar Saez (2009, p. 50) propone la segunda fase que se trata de analizar su verdadero interés por formar parte de la empresa. Igualmente, cuáles son realmente los motivos que le llevan a desear formar parte de la organización en igualdad de condiciones que otras candidaturas y aplicando el principio de discriminación positiva. Para la tercera fase es importante profundizar el nivel de conocimiento de las competencias técnicas y de competencias de las personas con discapacidad.

Es necesario poyar los primeros pasos de la integración laboral de la persona con discapacidad a la organización, resolver sus dudas sobre el procedimiento de acogida en la empresa y su visión del entorno en el que inicia su experiencia y aclarar las cuestiones que puedan plantearse por parte de la empresa y del trabajador. Vásquez (2002, p. 66) propone diseñar un proceso personal de tutorización para la integración de la persona.

Mondy (2010, p. 37) explica que es de suma importancia que el reclutador establezca la manera adecuada de tratamiento de los trabajadores con discapacidad y que en caso de no estar seguros de cómo actuar o de cuánta ayuda puede ofrecer, se debe pedir a la persona con discapacidad que se lo indique. Los responsables de recursos humanos deben esforzarse siempre por tratar a los futuros empleados con discapacidad como tratan a otros empleados. Al tener en cuenta las tipologías de discapacidad y el perfil requerido para la vacante se podrá apreciar mejor la entrevista por las competencias necesarias del puesto a cubrir.

### **2.7.3. Legislación de protección a candidatos con discapacidad**

La discapacidad en Guatemala es un problema de todos ya que, afecta a gran parte de la población. Como ya se mencionó en este capítulo, existen diferentes tipos de discapacidad tales como la física, psíquica, provocada por causas congénitas y por accidentes entre otros. El gobierno es responsable de velar por los derechos de las personas con discapacidad del país y la Constitución de la República es clara al establecer y regular la protección y derechos de las personas según el artículo 53 Derechos sociales, Sección Primera, Familia, indica que: “El Estado garantiza la protección de los minusválidos y personas que adolecen de limitaciones físicas, psíquicas o sensoriales. Se declara de interés nacional su atención médico-social, así como la promoción de políticas y servicios que permitan su rehabilitación y su reincorporación integral a la sociedad. La ley regulará esta materia y creará los organismos técnicos ejecutores que sean necesarios”. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985, Art. 53, p.7).

En noviembre de 1996 surge El Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad CONADI que es un organismo interinstitucional cuya función es coordinar, asesorar e impulsar políticas generales en materia de discapacidad, como lo establece el Decreto 135-96 de la Ley de Atención a Personas con Discapacidad. En el artículo 35, Capítulo Cinco, Atención a las personas con discapacidad Congreso de la República de Guatemala, establece que: “el Estado garantizará la capacitación laboral de las personas que, como consecuencia de una enfermedad o lesión desarrollen una discapacidad que les impida continuar en el trabajo que realizaban. Esta capacitación procurará que se adapten a nuevas condiciones de trabajo de acuerdo con las condiciones físicas de la persona.” (Ley de Atención a las personas con discapacidad, 1996, Art. 35, p. 15).

Esta comisión es fruto de los movimientos asociativos de personas con discapacidad y sus familias, los que, al igual que otras organizaciones del mundo, proponen a sus gobiernos y dirigentes de instituciones y organizaciones el impulso de acciones que faciliten su organización y participación social. En febrero de 1997 asume la responsabilidad de su integración la Federación Guatemalteca de Asociaciones de Padres y Amigos de Personas con Discapacidad, con el apoyo directo de la Asociación de Capacitación y Asistencia Técnica en Educación y Discapacidad (ASCATED) y personas representantes de otras organizaciones, quienes elaboran procedimientos de elección y convocatoria y se conforma

la Comisión de Promoción y Seguimiento a la Ley (Compendio de leyes de discapacidad, 2021, pp. 8-10). Finalmente, en el año 2008 mediante el Decreto 16-2008 del Congreso de la República se crea la Ley de aprobación de la Política Nacional en Discapacidad y su Plan de Acción la cual en sus considerandos establece que:

Que en Guatemala, de conformidad con la reciente Encuesta Nacional de Discapacidad realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2005, se demostró que las personas con discapacidad siguen siendo víctimas de exclusión social, que se traduce en altos niveles de analfabetismo, desempleo y pobreza, lo cual se agudiza en las áreas rurales; como consecuencia de lo anterior, es necesario elaborar una Política Nacional en Discapacidad, cuyo objetivo sea crear oportunidades de integración y participación en la sociedad guatemalteca para las personas con discapacidad... Que el Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI-, ha diseñado la Política Nacional en Discapacidad como parte de las funciones que le atribuye la Ley de Atención a las Personas con Discapacidad, en su artículo 23 literal a), en el cual ha contemplado las obligaciones que cada uno de los ministerios, secretarías y demás entidades del Estado deben cumplir en beneficio de la población con discapacidad.” (Congreso de la República de Guatemala, 2008, Decreto 16-2008, p.1).

La encuesta a la que hace referencia el considerando antes citado se encuentra publicada en el texto Política Nacional de Discapacidad a través de la cual se establecieron algunos datos que pueden ser relevantes para la presente investigación los cuales se anotan literalmente: “El 16% por ciento de las empresas entrevistadas afirmó que actualmente trabaja en ellas al menos una persona con discapacidad. Sin embargo, la participación, es estas en relación al total de personas empleadas, representa solamente el 0.4%.” (Política Nacional en Discapacidad CONADI Versión Resumida, 2006, p. 7).

La Declaración de los Derechos a los Impedidos fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el nueve de diciembre de 1975 en resolución número 3447. La Declaración establece que: “se adopten medidas en el plano nacional e internacional para que la Declaración sirva de base y de referencia comunes para la protección de estos derechos” (Asamblea general de la ONU, 1975. p. 2). En primer lugar, establece que se reconozcan sus derechos, “sin excepción alguna y sin distinción ni discriminación por

motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, fortuna, nacimiento o cualquier otra circunstancia, tanto si se refiere personalmente al impedido como a su familia.” (Asamblea general de la ONU, 1975. p. 2).

En la actualidad en Guatemala, las personas que sufren de alguna discapacidad, no son tomadas en cuenta para desarrollar alguna actividad laboral. Debido a que no existe obligación para los empresarios, incluso para el propio Estado, el contratar a personas en situación de discapacidad, limita el ámbito de desarrollo y oportunidad de colocación laboral para estas personas. Una persona con discapacidad debería ser evaluada por el empresario y por el propio Estado a través de la Oficina Nacional del Servicio Civil. Dicho convenio ayudará a las personas con discapacidad a desarrollarse y aspirar a algún puesto de trabajo, ya que muchos aún gozan de la mayoría de sus facultades mentales y físicas y tienen el potencial necesario para incorporarse a la fuerza de trabajo (Ley de Atención a las personas con discapacidad, 1996, Art. 35, p.15).

Los empresarios y el propio Estado, deben comenzar a descubrir este potencial, formular políticas y programas dirigidos a promover las posibilidades de ocupación de las personas con discapacidad que buscan trabajo, a mantener en el empleo a los trabajadores que quedan discapacitados durante su vida laboral y a facilitar la reincorporación a la vida activa de los trabajadores que han perdido su empleo como consecuencia de sus discapacidades. Los empleadores no están obligados a crear puestos de trabajo especiales, ni a contratar a personas discapacitadas ya que se tiene el concepto de que las personas con discapacidad no están preparadas para el trabajo y no les dan la oportunidad de demostrar lo contrario (Barraza Narváez, 2010, p. 43).

Estos obstáculos impiden que las personas con discapacidad encuentren un trabajo que les permita ganarse dignamente la vida, atender las necesidades de sus familias y contribuir a la economía nacional. Eso supone un gran desperdicio y una enorme pérdida, no sólo para las personas con discapacidad y sus familias, sino también para los empresarios y para el conjunto de la sociedad. La apertura del sector estatal y empresarial, debe ser regulado en forma obligatoria, para que puedan crearse actividades que den la oportunidad de trabajo a las personas discapacitadas, por supuesto de acuerdo a sus aptitudes y destrezas, por medio del cual pueda obtener un ingreso económico estable y crear de esta manera una fuente de trabajo en forma obligatoria (Rojas, 2010, p. 52).

Las personas con discapacidad a veces tienen dificultad para ciertas actividades consideradas por otras personas como totalmente normales, como viajar en transporte público, subir escaleras o incluso utilizar ciertos electrodomésticos. El mayor reto para los discapacitados es convencer a la sociedad de que no son una clase aparte. Según Mohedano (2016, p. 89) históricamente han sido compadecidos, ignorados, denigrados e incluso ocultados en instituciones.

La falta de regulación legal, para que se creen puestos de trabajo en el sector estatal y el sector económico y productivo del país, hace que el derecho a ocupar una plaza en el Estado o una empresa o industria, sea difícil para las personas con discapacidad. Las ofertas de empleo publicadas en los distintos diarios del país, son una clara muestra de que no existe interés por contratar a personas con discapacidad, máximo si las personas son de avanzada edad, el futuro empleado debe llenar ciertos requisitos para poder optar a la plaza que se ofrece. La garantía del derecho al trabajo, requiere la toma de conciencia de los legisladores, jueces, abogados y protagonistas de la relación laboral, en especial de los sectores productivos del país e instituciones del Estado, que deben regular una protección que alcance a la legislación de fondo; es decir, que exista una norma que obligue a crear puestos de trabajo (Pérez Bueno, 1998, p. 25).

Los empleadores deben ser obligados a jugar un papel importante en la promoción de oportunidades para las personas con discapacidad que buscan empleo, a asegurar la permanencia de aquellos trabajadores que han adquirido una discapacidad durante su vida laboral y en el desarrollo de estrategias de inclusión laboral para quienes han perdido su empleo como consecuencia de una discapacidad. Por lo expuesto anteriormente debe verificarse que las entidades productivas del país, así como a la administración pública como ente empleador cumplan con estos derechos de las personas con discapacidad. En el sector productivo del país, las empresas que cuenten con más de 30 trabajadores, deberían crear por lo menos una actividad laboral que pueda ser desarrollada por una persona con discapacidad (Pérez Bueno, 2001, p. 36).

El CONADI y la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), coinciden en que la atención especializada la brinda en un 82 % las organizaciones e instituciones privadas y de la sociedad civil. El estudio realizado por JICA, concluye en que hay una mayor concentración de población con discapacidad en el área rural que en el área urbana. El área

urbana es donde existe mayor cantidad de instituciones prestadoras de servicios especializados, principalmente en la Ciudad de Guatemala (Rodríguez Albores, 1992, p. 36).

Aunque no es posible conocer con precisión acerca de la calidad de los servicios especializados para personas con discapacidad, actualmente los diagnósticos presentados por CONADI revelan que la mayoría de instituciones no cuenta con procesos ni instrumentos de desarrollo institucional, entiéndase planes estratégicos, planes de formación etc. Esto implica que no hay estrategias y acciones de mediano y largo plazo que promuevan mejores oportunidades de integración y participación de este colectivo en la sociedad guatemalteca (Rodríguez Albores, 1992, p. 37). Es importante que las empresas tengan un concepto abierto de discapacidad para abrir brechas de inclusión y empatía hacia las personas con discapacidad.

Existe la necesidad de buscar el pleno desarrollo de las personas con discapacidad, el derecho a optar a plazas de trabajo, no a través de la preponderancia imponente y poderosa de la empresa, sino desde una condición a priori de las políticas de Estado. Priorizar con urgencia e importancia el respeto de los derechos sociales de las personas con discapacidad no solo por el respeto, sino también por los derechos y garantías constitucionales (Rodríguez Albores, 1992, p. 41).

El empresario e incluso el Estado como ente patronal, no ha comprendido que el hombre que trabaja y que tiene alguna discapacidad, no pierde su condición de tal ni siquiera en el tiempo y lugar de trabajo. Por ello sigue es sujeto de los demás derechos que le reconocen las leyes, afirmación esta que posee una serie de derivaciones, razón por la cual debe garantizarse el derecho a emplearse en alguna entidad del sector público o privado. Priorizar no como facultad del patrono de otorgar el empleo, sino como obligatoriedad de crear actividades dentro de la empresa que puedan ser desarrolladas por personas con discapacidad y generar empleo (Mohedano, 2016, p. 90).

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

Para desarrollar el proyecto se requiere aplicar un análisis consciente de la realidad en la que se encuentran las personas con discapacidad y así conocer progresiva y metódicamente las causas y efectos del objeto a investigar. La presente investigación cuenta con un enfoque

cualitativo, en el cual se analizan los comentarios y opiniones, por medio de un cuestionario y una entrevista semi-estructurada. Con dichos instrumentos se pretende identificar la percepción de las personas con discapacidad. Según los planteamientos de Cabrera (2003, p. 17), una investigación de carácter cualitativo, con características descriptivas, involucra y emplea métodos de recolección de datos, los cuales deben cumplir con el propósito de explorar y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga.

Como indican los autores Hernández Montenegro (2010, p. 47) un estudio cualitativo es un proceso que busca descubrir a través de preguntas, la interpretación de la realidad de los participantes, basada en sus percepciones y opiniones. Debido a que la investigación es de tipo cualitativa, no implica un diseño estadístico, el análisis se basa únicamente en los puntos de vista de los sujetos de estudio. Dicha investigación requiere su realización de manera juiciosa, consciente y rigurosa, acciones orientadas a garantizar interacciones éticas, respetuosas y amables con los participantes, al mismo tiempo, calidad de los datos recolectados en las interpretaciones.

### **3.2. Sujetos**

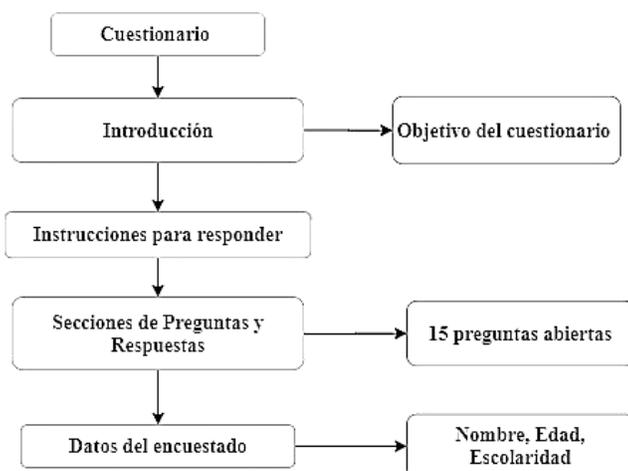
La presente investigación se llevará a cabo con personas con discapacidad visual y auditiva, que han atravesado por algún proceso de reclutamiento y selección de personal y que actualmente se encuentran trabajando o son desempleados. Para efectos de la investigación se tomará en cuenta que los sujetos cumplieran con las siguientes características: personas de sexo femenino o masculino, de distintas edades y que hayan pasado un proceso de reclutamiento y selección de personal. Igualmente se tomará en cuenta a personal de recursos humanos de empresas privadas que tengan a su cargo el reclutamiento de personal, para el estudio.

### **3.3. Instrumentos, confiabilidad y validez, pilotaje, árbol de categorías y cantidad de preguntas.**

Los instrumentos que se emplearán para la recopilación de información y desarrollo de la investigación serán un cuestionario y una entrevista semi-estructurada. Estas herramientas serán diseñadas con el objetivo de conocer la percepción de las personas con discapacidad visual y auditiva que se encuentran empleadas y desempleadas, que hayan experimentado un proceso de reclutamiento y selección de personal. Con el objetivo de verificar dichos procesos que realizarán en una empresa inclusiva.

**Figura 1**

*Flujograma del Cuestionario*



Fuente. Elaboración propia, 2020.

La estructura del cuestionario consta con 15 preguntas abiertas relacionadas con el análisis de la percepción sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal. El instrumento será aplicado de forma individual a cada persona y validado por el juicio de especialistas de la universidad. Todo esto se medirá a través de las siguientes categorías:

- Reclutamiento
- Pruebas psicométricas
- Entrevistas
- Proceso de selección

***Preguntas del cuestionario***

**Reclutamiento**

- ¿Cómo se ha sentido al momento de participar en un proceso de Reclutamiento de personal?
- ¿Qué obstáculos considera que encuentra una persona con discapacidad al momento de la búsqueda de un empleo?
- ¿Considera que los anuncios de Reclutamiento de personal son aptos para que cualquier tipo de discapacidad tenga acceso a ellos? ¿por qué?
- ¿Considera que es necesario aclarar que posee una discapacidad antes de presentarse a un proceso de selección de personal? ¿por qué?

**Pruebas psicométricas**

- ¿Ha participado en algún proceso de reclutamiento y selección donde se le aplicaron (o realizó) pruebas psicométricas?
- ¿Se siente cómodo cuando le aplican las pruebas psicométricas? ¿por qué?
- ¿Considera que las pruebas psicométricas son importantes y aplicables en el proceso de reclutamiento y selección? ¿por qué?
- ¿Qué tipos de pruebas psicométricas le han realizado?
- ¿Qué sensaciones experimenta a la hora que lo ponen a realizar pruebas psicométricas?

#### Entrevista

- Durante la fase de entrevista, ¿Cómo se siente frente al entrevistador?
- Durante la entrevista, ¿Ha percibido que se le ha discriminado por su discapacidad? ¿por qué?
- Cuando lo llaman a una entrevista ¿su atención se dirige hacia lo que cree debe responder o hacia la impresión que dará al entrevistador al conocer su condición?
- ¿Cómo se siente cuando compite con personas regulares?

#### Proceso de selección

- ¿Cree usted que los procesos de selección de personal deberían ser distintos para las personas con discapacidad? ¿En qué manera?

El cuestionario se elabora de forma escrita, en preguntas sencillas y de fácil comprensión para quien lo contesta. En el caso de las personas no videntes se utilizará la entrevista y luego se procederá a llenar el instrumento. Como se muestra a continuación en la tabla 2 con las personas no oyentes se utilizará la lengua de señas para explicar ciertas preguntas y llenar el documento.

**Tabla 2**

<i>Flujograma de la entrevista</i>		
<b>Diseño de la entrevista</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Análisis e Interpretación de datos</b>
Definir los objetivos	Concertar citas y contactos	Categorizar y codificar datos
Muestreo de Personas	Realizar la entrevista	Realizar representaciones gráficas
Diseño de la entrevista	Registro de información	Elaborar conclusiones

Fuente. Elaboración propia, 2020

La estructura de la entrevista consta de con ocho preguntas abiertas relacionadas con el análisis sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad. El

instrumento será aplicado de forma individual a cada persona y validado por el juicio de especialistas de la universidad. A continuación, se enlistan las categorías las cuales serán medidos estos aspectos:

- Reclutamiento
- Pruebas Psicométricas
- Entrevistas

### ***Flujograma de la Entrevista***

#### **Reclutamiento**

- ¿Cuál es su procedimiento de reclutamiento y selección?
- ¿Quién selecciona a los candidatos? Papel de Recursos Humanos
- ¿Qué diferencia existe entre el proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad y un proceso ordinario?

#### **Pruebas psicométricas**

- ¿Las pruebas psicométricas están adaptadas a las personas con discapacidad visual y auditiva?
- ¿Qué pruebas realizan?

#### **Entrevista**

- ¿Cómo realizan la entrevista a personas con discapacidad visual?
- ¿Cómo realizan la entrevista a personas con discapacidad auditiva?
- ¿Cree que son importantes el aprendizaje de la lengua de señas y el sistema Braille?

### **3.4. Procedimiento de investigación, lista de actividades para lograr sus objetivos de investigación, refleja la metodología.**

Listado de Actividades de la investigación:

- a. Realizar la propuesta de investigación
- b. Realizar el árbol de problemas para jerarquizar los principales
- c. Presentar el tema de investigación
- d. Elaboración del Planteamiento del Problema, objetivos y variables
- e. Se accedieron los antecedentes nacionales e internacionales con respecto al tema
- f. Realización del Marco Teórico, elaborado por medio de información que proporciona sustento y fundamenta el elemento de estudio de la investigación.
- g. Definición el Método para el estudio de la investigación

- h. Selección de la muestra de estudio.
- i. Describir los sujetos de estudio, así como el tipo de investigación.
- j. Elaboración del instrumento que mide la percepción de las personas con discapacidad visual y auditiva, que se han sometido a procesos de Reclutamiento y Selección.
- k. Ejecución de los instrumentos de la investigación
- l. Presentación de resultados.
- m. Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- 1. Elaboración de conclusiones y de recomendaciones.

### 3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada:

Este estudio es de tipo descriptivo y según Naresh (2004, p. 3) se centra en investigar y describir características generales de grupos de estudio. Se utilizan las encuestas para cuantificar las cualidades y características a describir del grupo muestra y se utiliza una metodología estadística acorde al instrumento utilizado y al tipo de muestra estudiado. Por tratarse de una investigación de corte descriptivo y la utilización de un cuestionario, se utilizará la fiabilidad de porcentajes.

Esta propiedad es utilizada por distintas ramas, aunque se reconoce que la fiabilidad no es de un 100 %, pues existe un grado de error o ligeras discrepancias. Esto hace que la fiabilidad de porcentajes se concrete como el porcentaje de error de medición que tiene todo instrumento aplicado a un estudio.

## Figura 2

### Fórmulas

Nivel de confianza  
 $Z = 5\% \rightarrow 1.96$

Porcentaje

$$\% = \frac{f}{N} * 100$$

Proporción

$$p = \frac{\%}{100}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1 - p$$

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$

Error de muestra máxima

$$E = \sigma_p * Z$$

Intervalo confidencial

$$IC = p \mp E$$

Fuente. Elaboración propia, 2020.

## Referencias

- Alles, M. A. (2004). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica S.A.  
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Alvaro Soto, A. V. (2015). Homofilia y reproducción de inequidades en la selección de persona. *Psicología Hoy*, 21(3), 2-3. <http://www.uahurtado.cl/pdf/Psicohoy21.pdf>
- Antezana, P. y Linkimer, M. (2015). El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. *Revista Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas*. 4(1), 1-20.  
[http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_4.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf)
- Aparicio Ágreda, M. L. (2004). *Evolución de la conceptualización de la discapacidad y de las condiciones de vida proyectadas para las personas en esta situación*. Universidad Pública de Navarra . <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2962512>
- Asís, R. (2016). El eje de la accesibilidad y sus límites. *Anales de derecho y discapacidad* 1(1), 1-192. [https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/colecciones/Anales\\_def.pdf](https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/colecciones/Anales_def.pdf)
- Asociación Estadounidense de Psiquiatría. (2002). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. Elsevier Masson SA  
<https://www.eafit.edu.co/ninos/reddelaspreguntas/Documents/dsm-iv-manual-diagnostico-estadistico-trastornos-mentales.pdf>
- Azmitia Henríquez, L. M. (2018). *Percepción interna y externa respecto de la inclusión laboral a la imagen corporativa en empresas de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Azmitia-Luisa.pdf>
- Barraza Narváez., N. M. (2010). *Discriminación salarial y segregación laboral por género en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Montería*. Departamento de Economía de la Universidad del Norte, GRANECO, grupo de investigación del IEEC, 31. <https://www.uninorte.edu.co/documents/71261/0/pdf+31/fbb5ed39-bd59-4c61-8a8a-11a8035c5361>

- Bojórquez, Y. (2006). Accesibilidad total: una experiencia incluyente desde la arquitectura. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (29), 43-50.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99815739007>
- Borja Jordán de Urries, B. (1999). *Inserción laboral de personas con discapacidad*.  
[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/113004/INICO\\_JordanUrriesVega\\_insercion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/113004/INICO_JordanUrriesVega_insercion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brogna, P. (2009). *Visiones y Revisiones de la discapacidad*. Editorial Fondo de Cultura.  
<https://www.cedd.net/redis/index.php/redis/article/view/116/80>
- Cardona, A., Arambula, L. y Vallarde, L. (2005). Estrategias de atención para las diferentes discapacidades. *Manual para padres y familias*, Trillas S.A.  
[http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/7856/document/Cardona\\_Echaury\\_Angelica\\_-\\_Estrategias\\_De\\_Atencion\\_Para\\_Las\\_Diferentes\\_Discapacidades.pdf](http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/7856/document/Cardona_Echaury_Angelica_-_Estrategias_De_Atencion_Para_Las_Diferentes_Discapacidades.pdf)
- Castro Castro, J. F. (2001). Discriminación en las relaciones laborales. Algunos casos particulares. *Boletín Dirección del Trabajo*, 146/2001.  
[https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-65173\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-65173_recurso_1.pdf)
- Cazallas Alcaide, C. (2005). La desigualdad en el mercado de trabajo de personas con discapacidad: Un enfoque teórico. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, 6, 147- 164. <https://core.ac.uk/download/pdf/211094807.pdf>
- Center, W. M. (2015). *Discapacidad auditiva*. Organización Mundial de la Salud.  
<https://www.euro.who.int/en/publications/key-publications#D>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2010). *La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir*. Trigésimo tercer período de sesiones de la CEPAL. Brasilia, 30 de mayo al de junio de 2010.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2951/S2010988\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2951/S2010988_es.pdf?sequence=1)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Congreso de la República de Guatemala, 2008, Decreto 16-2008.  
[https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info\\_legislativo/decretos/2008/16-2008.pdf](https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/2008/16-2008.pdf)

Constitución Política de la República de Guatemala, 1985, Art. 53.

[https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/dcp\\_marcolegal/bases\\_legales/Constitucion\\_politica\\_de\\_la\\_republica\\_de\\_guatemala.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/dcp_marcolegal/bases_legales/Constitucion_politica_de_la_republica_de_guatemala.pdf)

Garavito Escobar, D. M. (2014). *La inclusión de las Personas con Discapacidad en el mercado laboral colombiano, una acción conjunta*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/51854/52646657.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gary Dessler, R. V. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ª.Ed.). Ediciones Pearson Educación.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Gómez-Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 3ª. Ed. Pearson Educación.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>

Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. 4ª. Ed. Editorial El Manual Moderno.

[http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob\\_0f85ec\\_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf)

Hernández Montenegro, A. R. (2017). *Niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva que laboran en el departamento del servicio al cliente en empresas del sector privado de la ciudad de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/01/01/Hernandez-Alba.pdf>

Hernández Sánchez, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15 (31), 173-186.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>

Horbath, J. E. y Gracia, A. (2014). Discriminación laboral y vulnerabilidad de las mujeres frente a la crisis mundial en México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIV(45) 465-495.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11130276005>

- Jenaro, C. (1999, 18 -20 marzo). *La transición a la vida adulta En jóvenes con discapacidad: necesidades y demandas*. [Ponencia]. III Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad, Salamanca, España.  
<https://campus.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/transicion.htm>
- Jodar, P. (2005). *La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los estándares laborales internacionales*, Iuslabor.  
<https://www.upf.edu/documents/3885005/3888714/JodarOIT.pdf/3ff55bea-0493-4b0f-975b-e87a62eea73f>
- La Organización Mundial de la Salud. (2011). *Resumen del informe mundial sobre la discapacidad*. [https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/summary\\_es.pdf](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf)
- Lorenzo Garcia, R. De (2017). Reforma social de la constitución: comentarios y reflexiones al artículo. *Anales de derecho y discapacidad*. No. 1.  
<https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/colecciones/Anales183.pdf>
- Lozar Saez, J. D. (2009) Jornada sobre Empleo y Discapacidad. *Acciones para un empleo cualificado*.  
[http://repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/487/Pon\\_LozarSaezC\\_ClavesBusquedaSeleccion\\_2009.pdf?sequence=1](http://repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/487/Pon_LozarSaezC_ClavesBusquedaSeleccion_2009.pdf?sequence=1)
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. ed. Editorial Pearson.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Morán Vindel, S. (2008). El éxito en la adecuación puesto-persona, uno más, integración laboral de personas con discapacidad. *Fundación prevent*. Volumen (1). 1-21.  
<http://pdfs.wke.es/2/9/9/4/pd0000012994.pdf>
- Martínez, C., López Martínez, M. y Riquelme Perea, P. J. (2010) La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España. Universidad de Murcia. 2010. [http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13\\_03.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13_03.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo. Nueva York: ONU.  
[https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/convencion\\_onu\\_1f.pdf](https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/convencion_onu_1f.pdf)
- Organización de Naciones unidas (ONU). (2003). *Directrices y principios para la elaboración de estadísticas de discapacidad*. *Estadísticas sobre grupos especiales de*

- población. Serie Y, N.10 (ST/ESA/STAR/SER./10), Nueva York.*  
[https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesY/SeriesY\\_10s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesY/SeriesY_10s.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (2015). *Estrategia y plan de acción para la inclusión de la discapacidad 2014-2017.*  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/genericdocument/wcms\\_370773.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_370773.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (2015). *Trabajo decente para personas con discapacidad: promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo* (2da ed)  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_430938.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_430938.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (OMS). (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad. informe mundial sobre la discapacidad 2011.*  
[https://bibliotecadigital.indh.cl/bitstream/handle/123456789/302/Informe\\_discapacidad\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.indh.cl/bitstream/handle/123456789/302/Informe_discapacidad_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palacios, A. y Bariffi, F. (2007). *La discapacidad como una cuestión de derechos humanos: Una aproximación a la convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad.* CINCA. [https://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2014/09/19L\\_ladiscapacidad.pdf](https://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2014/09/19L_ladiscapacidad.pdf)
- Pérez Bueno, L. C. (2010). *Discapacidad, Derecho y Políticas de Inclusión..* Editorial Cinca, S.A.  
<http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/3911/Discapacidad%2C%20derecho%20y%20pol%C3%ADticas%20de%20inclusi%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693- 717. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych010213-115134>
- Schalock, R. L. y Verdugo, M. A. (2007). El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero*, 38(4),  
[https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/sc\\_236.pdf](https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/sc_236.pdf)
- Werther, W. y Davis K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* Tercera Edición. Mc Graw Hill.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>