



Artículo de investigación E22A13. ❖ Proyecto: “Brecha salarial, segregación ocupacional y techo de cristal como formas de discriminación que obstaculizan el desarrollo de carrera de las personas con discapacidad incluidas laboralmente”. ❖ Universidad de Antioquia. ❖ Recibido: 24.11.2022. ❖ Aprobado versión final: 02.06.2023. ❖ JEL: M12, M14, M51. pp. 95-112 ❖ doi: 10.33571/teuken.v14n22a5

## Prácticas de desarrollo de carrera que favorecen la inclusión laboral de las personas con discapacidad

Luis Fernando Segura López - Angélica María López Velásquez

COLOMBIA

**Resumen:** el acceso al trabajo de las personas con discapacidad (PCD) presenta barreras tales como prácticas de reclutamiento discriminatorias, ausencia de ajustes razonables, poca accesibilidad y estereotipos. Con el objetivo de identificar los factores claves del desarrollo de carrera que favorecen la no discriminación de las PCD, se llevó a cabo un estudio de caso en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas a trabajadores con discapacidad, sus jefes y la directora de selección de una empresa de confecciones en Medellín; el análisis se hizo con la herramienta ATLAS.ti. Los hallazgos evidenciaron que algunos factores claves para un desarrollo de carrera que no dé lugar a la discriminación pueden ser: referenciar otras experiencias de inclusión, movilizar estereotipos, apoyarse en instituciones intermediadoras y realizar ajustes razonables. Este estudio tiene relevancia para académicos y organizaciones interesadas en promover la inclusión laboral.

**Palabras clave:** discapacidad; desarrollo de carrera; inclusión laboral; discriminación laboral.

### Career development practices that favor the inclusion of people with disabilities in the workplace

**Abstract:** Access to work for people with disabilities (PWD) presents barriers such as discriminatory recruitment practices, lack of reasonable adjustments, poor accessibility, and stereotypes. In order to identify the critical career development factors that favor non- discrimination of PWD, this work conducts a case study in



Luis Fernando Segura López es Fonoaudiólogo de la Universidad del Valle, Magíster en Administración de la Universidad de Antioquia. Profesor de cátedra del Programa de Administración de Empresas y jurado de trabajos de grado de la maestría de Gestión Humana, en la Universidad de Antioquia.

Contacto: [luis.segura@udea.edu.co](mailto:luis.segura@udea.edu.co)

ORCID: 0000-0001-9634-9394

Angélica María López Velásquez es Administradora de Empresas de la Universidad de Antioquia, Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Docente vinculada en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia y docente Programa de Administración de Empresas e investigadora del grupo COMPHOR (Comportamiento Humano Organizacional).

Contacto: [angelica.lopez@udea.edu.co](mailto:angelica.lopez@udea.edu.co)

ORCID: 0000-0001-5678-0315



which semi-structured interviews with workers with disabilities, their bosses, and the selection director of a clothing company in Medellín were carried out. The analysis was done with the ATLAS.ti tool. The findings showed that some key factors for career development that do not give rise to discrimination could be referring to other experiences of inclusion, mobilizing stereotypes, relying on intermediary institutions, and making reasonable adjustments. This study has relevance for academics and organizations interested in promoting labor inclusion.

**Keywords:** disability; career development; employment inclusion; employment discrimination.

### Práticas de desenvolvimento de carreira que favorecem a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

**Resumo:** o acesso ao trabalho para pessoas com deficiência (PCD) apresenta barreiras como práticas de recrutamento discriminatórias, falta de ajustamentos razoáveis, fraca acessibilidade e estereótipos. Com o objetivo de identificar os fatores críticos de desenvolvimento de carreira que favorecem a não discriminação das PCD, este trabalho realiza um estudo de caso no qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadores com deficiência, seus chefes e o diretor de seleção de uma empresa de vestuário em Medellín. A análise foi feita com a ferramenta ATLAS.ti. As conclusões mostraram que alguns factores-chave para o desenvolvimento de carreira que não dão origem à discriminação podem referir-se a outras experiências de inclusão, à mobilização de estereótipos, à dependência de instituições intermediárias e à realização de ajustamentos razoáveis. Este estudo tem relevância para acadêmicos e organizações interessadas em promover a inclusão laboral.

**Palavras-chave:** deficiência; desenvolvimento de carreira; inclusão no emprego; discriminação no emprego.

\*\*\*

### Introducción

**E**l trabajo puede entenderse como un satisfactor más allá de la subsistencia; también implica participación, identidad, libertad y protección (Abarca y Arias, 2014, p. 14). Es un espacio de socialización y un instrumento que contribuye a la definición del rol de un ser humano en la sociedad (McCausland *et al.*, 2020, p. 2). Su aporte está en el desarrollo de una mejor autoimagen y, por lo tanto, mayores niveles de autoestima (Lysaght *et al.*, 2017, p.11). De ahí la importancia de protegerlo como un derecho fundamental.

En contraste, el informe sobre discriminación en el trabajo en las Américas, presentado por la Organización Internacional del Trabajo en 2007, expone como nuevas razones de discriminación la discapacidad, la orientación sexual y la etnia, entre muchas otras. La Organización Mundial de la Salud (OMS) estimó en 2017 alrededor de 1.000 millones de personas con algún tipo de discapacidad; esto es aproximadamente el 15% de la población mundial.



La discapacidad es muy heterogénea y, de acuerdo con la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), es un término genérico que abarca deficiencias (alteraciones en alguna estructura corporal), limitaciones de la actividad y restricción en la participación.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó para el año 2020 una cifra de 3.974.522 personas con discapacidad (PCD) en Colombia, lo cual constituye el 7,1% de la población total del país. Aproximadamente 3.583.875 de PCD se encuentra en edad productiva, pero tan solo 1.347.490 (37%) reportan estar trabajando. Dichas cifras reflejan la baja vinculación al mercado laboral.

La obligación del Estado y de la sociedad es proteger y promover los derechos humanos de las PCD (Meltzer *et al.*, 2020); de ahí que interponer barreras para el ejercicio de los mismos, por ejemplo, en el acceso al trabajo, constituya una práctica que vulnera los derechos fundamentales. En los mercados laborales se presentan actos discriminatorios invisibles o visibles (Chávez y Ríos, 2014, p. 31), o como lo propone la OIT, directos o indirectos, en contra de la PCD. En consecuencia, es importante preguntarse ¿cuáles son las acciones que debe considerar una empresa en las distintas etapas del proceso de gestión humana desde el ingreso hasta la salida de la organización para que el proceso de inclusión laboral de PCD sea sostenible en el futuro y disminuya las probabilidades de algunas formas de discriminación?

El objetivo de esta investigación fue identificar los factores claves del desarrollo de carrera que favorecen la no discriminación de las personas con discapacidad incluidas laboralmente en la empresa objeto de estudio. Para ello, se inicia con la descripción de los procesos de entrada a la organización de las PCD; luego, se caracterizan las actividades de socialización y el aprendizaje del trabajo, y se determinan las señales de aceptación mutua entre las PCD incluidas y la empresa objeto de estudio. Y, finalmente, se exploran las prácticas de mitigación de posibles formas de discriminación laboral en el proceso de desarrollo de carrera de las PCD.

## Marco teórico

A continuación, se desarrollan tres conceptos claves del estudio: persona con discapacidad, desarrollo de carrera de PCD y discriminación laboral.

## Persona con discapacidad

En general, se pueden identificar dos enfoques conceptuales sobre la discapacidad: los individualistas y los enfoques sociales (Vehmas, 2004, citado por Dueñas, 2010, p. 361). En el enfoque individualista, la persona se concibe en desventaja por sus “alteraciones de salud” respecto al desarrollo social, económico y personal. En el enfoque social, la discapacidad es vista



como el resultado de una estructura de elementos opresivos que existen en las sociedades.

El concepto de discapacidad se ha transformado a lo largo del tiempo. Padilla-Muñoz (2010) planteó que la evolución de la definición de la discapacidad se da entre el modelo médico versus el modelo social, puesto que, por un lado, la discapacidad ha sido concebida como una enfermedad que concierne a quien la padece y que, por esta razón, se debe intervenir de manera individual (modelo médico); hasta definirla como una función de la interacción del individuo con su entorno (modelo biopsicosocial).

Ahora bien, no sólo ha evolucionado el concepto de discapacidad, sino también los términos con los cuales la sociedad se ha referido a la PCD. Algunos términos como minusválido, inválido o discapacitado son producto de la discapacidad entendida como un impedimento (Pérez y Chhabra, 2019, p. 11). Dicha posición surge de un conjunto de estructuras opresivas y capacitistas que centran su atención en la deficiencia. Por esta razón, en la actualidad se plantea un término centrado en el ser humano y sus capacidades inherentes, sin desconocer al mismo tiempo que existe una alteración en alguna estructura corporal; el término corresponde a persona con discapacidad. La discapacidad se define entonces como un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales (Hackett *et al.*, 2020).

## Desarrollo de carrera de personas con discapacidad

La perspectiva de desarrollo de carrera descrita por Schein (1982) plantea que las personas ingresan a las organizaciones en diferentes cargos; sin embargo, no a todos los trabajadores les interesa llegar al mismo lugar. Según Schein, las fases en el desarrollo de carrera son: entrada en la carrera organizacional, socialización y aprendizaje del trabajo, aceptación mutua (contrato psicológico), desarrollo de las anclas de carrera y carrera media.

Los cambios del mercado laboral y las respuestas de las organizaciones a los entornos turbulentos han hecho que la manera de concebir la carrera también cambie. A estos cambios se les conoce como “el nuevo pacto”, que consiste en describir la nueva relación laboral que nace a partir de los cambios en el mundo del trabajo (Capelli, 2001). Los cambios en la relación laboral se pueden evidenciar en que el desarrollo de carrera no se da sólo en una empresa, sino en el mercado laboral.

Es importante anotar que las PCD experimentan más complicaciones frente a la carrera (Madera *et al.*, 2020). Las primeras barreras están dadas por los mitos y estereotipos (Iwanaga *et al.*, 2018); también se encuentran las barreras



del entorno y limitación al acceso de tecnologías de asistencia para realizar los ajustes razonables (Padkapayeva *et al.*, 2017). Otras barreras incluyen la limitación al acceso a la educación (Benito *et al.*, 2016) y a oportunidades laborales con programas de desarrollo de carrera, y el ofrecimiento de la disminución de costos financieros en atención en salud (Braddock y Bachelder, 1994).

## Discriminación laboral

Antes de profundizar en el concepto de discriminación, se abordarán tres conceptos relacionados: etnocentrismo, estereotipos y prejuicios. El etnocentrismo es el filtro a través del cual se interpretan las conductas o costumbres de otros individuos y puede ser flexible o inflexible (Thomas *et al.*, 2015), es decir, los aprendizajes culturales del individuo son empleados como criterios de interpretación de lo observado. Los estereotipos responden a creencias, actitudes u opiniones generalizadas sobre las personas que pertenecen a culturas diferentes a la propia; en estos se combinan los hechos con la ficción sobre un grupo particular y pueden ser útiles como marco referencial, pero peligrosos cuando se usan inflexiblemente. El prejuicio se define como una actitud negativa hacia un grupo social o hacia una persona que pertenece a dicho grupo y tiene dos componentes: uno cognitivo, es decir, lo que se piensa (el estereotipo) y uno afectivo (lo que se siente); es así como puede decirse que el prejuicio incluye el estereotipo, pero no se agota en él.

Finalmente, aparece la discriminación, que hace referencia al trato injusto de otros con base en la pertenencia a un grupo (Hebl *et al.*, 2015). La diferencia entre el prejuicio y la discriminación es que esta última tiene un carácter manifiesto. La discriminación se puede intervenir a través del reconocimiento de la diversidad, ya que dicho reconocimiento resalta a cada individuo por lo que es y lo que puede aportar (Barberá, 2004). Sin embargo, muchos grupos humanos han construido sus identidades individuales y colectivas como esclavos o ciudadanos de segunda y tercera categoría, tal como es el caso de las mujeres, afrodescendientes, indígenas, PCD y en general colectivos que no tienen poder (Buljevac *et al.*, 2020). Por ello, concebir desde las organizaciones una política de pluralismo y respeto a la diversidad va más allá de lo instrumental, e incluso, de lo estratégico; redundando en un asunto de defensa de derechos humanos y de no perpetuación de prácticas excluyentes y discriminatorias (Barberá, 2004).

La discriminación laboral es entonces un tipo de discriminación que nace en el escenario del trabajo y de las prácticas relacionadas con su naturaleza (Shen y Dhanani, 2015). Aunque a nivel legal hay avances, todavía se observan diferencias en las tasas de empleo de las PCD y el resto de personas activas laboralmente, así mismo estereotipos, prejuicios y discriminación hacia ellas en los lugares de trabajo (Boles *et al.*, 2019; Murphy, 2015).

## Metodología

La investigación se desarrolló desde el enfoque cualitativo y empleó el estudio de caso como estrategia de investigación, con el propósito de comprender el significado de una experiencia (Galeano, 2012) de inclusión laboral de PCD en función de prácticas de mitigación de la discriminación laboral durante el desarrollo de carrera. La herramienta de recolección de la información fue la entrevista semiestructurada elaborada a partir de la matriz de categorías asociadas a cada objetivo específico y de subcategorías derivadas de cada categoría:

**Tabla 1.** Objetivos específicos, categorías y subcategorías

Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías
1. Describir la entrada a la organización de las PCD incluidas en la empresa objeto de estudio.	Entrada a la organización	Planificación del talento humano Selección del talento humano Contratación de talento humano
2. Caracterizar la socialización y el aprendizaje del trabajo de las PCD incluidas en la empresa objeto de estudio.	Socialización y aprendizaje del trabajo	Relación con compañeros y jefes Entrenamiento
3. Determinar las señales de aceptación mutua entre las PCD incluidas laboralmente y la empresa objeto de estudio.	Aceptación mutua (contrato psicológico)	Retroinformación de la actuación Promoción Percepción de aceptación
4. Explorar prácticas de mitigación de posibles formas de discriminación laboral en el proceso de inclusión laboral de PCD en la empresa objeto de estudio.	Prácticas de discriminación laboral	Segregación ocupacional Techo de cristal Brecha salarial

**Fuente:** Elaboración propia.

Se diseñaron tres tipos de entrevista con base en las subcategorías y según los participantes: trabajador con discapacidad (17 preguntas), jefe directo (14 preguntas) y directora de selección (22 preguntas). Una vez diseñadas, fueron validadas a través del juicio de tres expertos: una gerente de talento humano, un trabajador con discapacidad y un investigador en el área de talento humano. Posteriormente, se realizó una prueba piloto en una empresa mediana del sector de construcción donde fueron entrevistadas dos PCD, su jefe directo y la gerente de gestión humana. Previamente a la realización de las entrevistas a los trabajadores incluidos laboralmente, se tuvieron en cuenta los ajustes razonables de acuerdo con el tipo de discapacidad. A continuación, se describen las estrategias empleadas:

Para la entrevista a la PCD auditiva se realizó validación de las preguntas con una intérprete de lengua de señas colombiana, con el propósito de



homologar la interpretación para no cambiar el propósito de cada pregunta. Igualmente, durante la entrevista se contó con la presencia de la intérprete para registrar las respuestas del trabajador.

Con la PCD visual se realizó lectura en voz alta del consentimiento informado y las preguntas de la entrevista.

Para las personas con discapacidad intelectual se reformularon las preguntas, sin alterar su sentido, para lograr su comprensión.

Con el trabajador con discapacidad física, no se hizo ningún ajuste.

La organización objeto de estudio cumplió con los criterios de inclusión propuestos: a) empresa mediana o grande, b) ubicada en el área metropolitana del Valle de Aburrá, c) con un programa de inclusión laboral, c) con trabajadores incluidos laboralmente con los diferentes tipos de discapacidad (sensorial, física e intelectual). La investigación se realizó en una empresa grande del sector de confecciones de Medellín que, al momento del estudio, contaba con 3.500 trabajadores en todo el grupo empresarial. El caso fue seleccionado a conveniencia dada la respuesta favorable frente a la solicitud de realizar el estudio.

El trabajo de campo se desarrolló en cuatro centros de operación: la planta de corte, la planta de producción, el centro de contacto y el centro de distribución. Adscrita a la Dirección de Gestión Humana, está la Dirección de Selección que se encarga del programa de inclusión laboral. A la fecha de la investigación, la empresa tenía doce personas con discapacidad incluidas laboralmente entre quienes se entrevistó a seis; también a seis jefes directos (JD) y a la directora de selección (DS), para un total de trece participantes. Los trabajadores incluidos laboralmente representaron todos los tipos de discapacidad: sensorial (1 persona discapacidad visual y 1 persona discapacidad auditiva, usuaria de lengua de señas colombiana), 1 PCD física y 3 PCD intelectual (2 con autismo y 1 con síndrome de Down).

Cada una de las entrevistas fue transcrita literalmente con el propósito de conservar la originalidad de sus respuestas para luego ser llevadas a la unidad hermenéutica y analizadas en el software ATLAS.ti versión 7.5.4. La codificación de las respuestas permitió hacer la triangulación de las tres voces (directora de selección, jefe directo y la PCD) por cada una de las categorías y subcategorías.

## Resultados

Para dar respuesta a los objetivos específicos, y como producto de la triangulación de las voces de los participantes (PCD, jefes directos y directora de selección), se presentan a continuación los resultados. El primer objetivo específico lo constituye la descripción del proceso de entrada a la organización

de las PCD incluidas laboralmente, en términos de sus tres subcategorías asociadas: planificación, selección y contratación del talento humano.

La *planificación del talento humano* exige, en primera instancia, la movilización de los prejuicios y estereotipos en la organización; esta es una idea compartida por la directora de selección, los jefes directos y las PCD:

Lo primero que yo creo es aclarar como tantos mitos que hay desde el punto de vista legal y laboral. A mi modo de ver, es la primera barrera de las empresas. (Directora de selección/14 de marzo de 2019)

Las estrategias empleadas por la organización objeto de estudio para intervenir estereotipos y prejuicios frente a la contratación de personas con discapacidad fueron: el acercamiento a una empresa grande del sector alimentos de la ciudad de Medellín, para hacer referencia comparativa del proceso de inclusión laboral, y el apoyo en una institución intermediadora cuyo objeto era la formación para el trabajo de personas con discapacidad intelectual y acompañamiento en el proceso de inclusión laboral. Así lo deja ver un jefe:

La capacitación fue esencial, porque es cierto, el primer paradigma es limitación y resulta que no, son limitadas para algunas cosas, pero para otras son 100% capacitadas. (Jefe Directo No 10/15 de marzo de 2019)

En relación con la *Selección*, los participantes concuerdan con la idea de realizar procesos de selección basados en la idoneidad y méritos de un trabajador, por lo tanto, dicha selección debe ser la misma entre un trabajador con discapacidad y uno sin discapacidad. Aunque el proceso de selección sea el mismo, todos los participantes consideraron importante introducir en la etapa de selección los ajustes razonables<sup>1</sup> para crear las condiciones que garanticen su derecho de acceso al trabajo. Uno de los ajustes realizados por la empresa fue la flexibilización de los requisitos académicos como una acción afirmativa clave, puesto que muchas PCD no logran acceder a la educación media o superior. Otro tipo de ajuste razonable que utilizó la empresa fue un *software* de lectura de pantalla de computador para realizar las pruebas técnicas a candidatos con discapacidad visual.

Las condiciones *contractuales* y la remuneración de las personas con discapacidad en relación con las de otros trabajadores sin discapacidad que ocupan el mismo cargo no presentan ninguna diferencia:

<sup>1</sup> *Ajuste razonable: se entenderán las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales (Convención internacional de los derechos de las personas con discapacidad, 2006).*





[...] Mi salario es igual al de los otros asesores dentro de mi proceso, porque cada proceso tiene sus políticas como toda empresa, pero mi salario no tiene diferencia en cuanto a los demás, es normal e íntegro. Al año, en octubre, nos dieron un contrato a término indefinido. (PCD visual No 1/12 de marzo de 2019)

El segundo objetivo específico fue caracterizar la socialización y el aprendizaje del trabajo de las personas con discapacidad incluidas en la empresa, en clave de dos subcategorías: *la relación con jefes y compañeros, y el entrenamiento*. El impacto positivo en el clima laboral del proceso de inclusión laboral ha sido reconocido por los jefes directos, la directora de selección y los compañeros de las PCD:

Nicolás saluda a todas las personas y es con esa energía, tiene algo muy bonito, una energía muy bacana [...]. (Jefe directo No 4/13 de marzo de 2019)

Los jefes directos y la directora de selección reconocieron que al comienzo se presentaron algunas conductas paternalistas que se fueron corrigiendo con el paso de tiempo y con las capacitaciones de la institución intermediadora sobre cómo conducir la relación y el trato a las personas con discapacidad. El *entrenamiento* inició con el reconocimiento del ambiente de trabajo, las plantas físicas, los entrenadores, supervisores y compañeros de trabajo. En el aspecto técnico, las instrucciones iban acompañadas de un ejercicio de validación de la comprensión por parte de la PCD. Así mismo, sus ideas eran consideradas para decidir los ajustes razonables para la ejecución de las tareas específicas:

[...] había una parte del proceso, el remache, que se hacía con el pie y a ellos no les estaba dando porque estaban acostumbrados a hacerlo con la mano. Entonces una entrenadora les dijo, síganlo haciendo con la mano. (Directora de selección/14 de marzo de 2019)

Otro ajuste razonable que se implementó fue en las fichas técnicas de los procedimientos operativos en las maquinarias que sólo incluían texto; éstas se elaboraron en videos para facilitar la comprensión de las PCD intelectual sobre la ejecución de la tarea. Con las personas con discapacidad visual, el entrenamiento exigió ajustes razonables como la incorporación de lectores de pantalla en los computadores para la operación del aplicativo empresarial.

A continuación, se presentarán los resultados del tercer objetivo específico, que describe las señales de aceptación mutua entre las PCD incluidas y la empresa objeto de estudio. Dichas señales, que constituyen el contrato psicológico, se abordarán desde las categorías de *retroinformación de la actuación, promoción y percepción de aceptación*.

Frente a las actividades de retroinformación de la actuación, la empresa objeto de estudio ha desarrollado prácticas de evaluación y seguimiento a los indicadores de productividad, incluyendo a los trabajadores con

discapacidad. Los resultados positivos de la actuación han constituido un criterio fundamental para la decisión de vinculación y permanencia en la empresa:

[...] ellos empezaron haciendo 20 llamadas en un día y en estos momentos pasan de 100. (Jefe directo No 1/12 de marzo de 2019)

Conviene destacar que las personas con discapacidad son evaluadas con los mismos parámetros de sus compañeros sin discapacidad, lo que es altamente valorado por ellos:

[...] me miden integralmente como cualquier asesor y eso lo agradezco en el alma. (PCD visual No 1/12 de marzo de 2019)

Ahora bien, en relación con la *promoción*, la empresa objeto de estudio realiza la promoción de los empleados con base en criterios objetivos tales como el buen desempeño, la idoneidad, la experiencia y la formación académica:

Pero de igual manera, les voy a contar que en el proceso que llevamos con Ramón está próximo a pasar a llamadas entrantes. (Jefe directo No 1/12 de marzo de 2019)

El reconocimiento de conductas como la puntualidad, el compromiso en las tareas, los resultados positivos en los seguimientos a la productividad, el comportamiento respetuoso con los compañeros y la valoración de la experiencia del trabajo por parte de las personas con discapacidad han contribuido a la *aceptación* de los trabajadores incluidos laboralmente por parte de la empresa objeto de estudio:

Muy contenta, son experiencias, sobre todo que son personas que te enseñan, [...], verlos con la transparencia que se muestran, a diferencia de otro tipo de personas de cómo se venden en la entrevista; la mayoría de personas son muy gentiles, son muy auténticas y con una actitud positiva frente a la vida a pesar de todas las cosas que les ha tocado vivir, así que la resiliencia en todos. (Directora de selección/14 de marzo de 2019)

Frente a la experiencia de dirigir PCD, la mayoría de los jefes plantearon que, si bien era la primera vez que lo hacían, la consideraban como muy positiva y susceptible de ser sostenida y replicada en diferentes áreas de la empresa:

Maravilloso [...]. Fue más lo que aprendí de ellos, que lo que ellos aprendieron. (Jefe directo No 6/15 de marzo de 2019)

La aceptación de las PCD hacia la organización es satisfactoria, en primer lugar, por posibilitar el goce del derecho al trabajo con todas las garantías necesarias a un grupo tradicionalmente excluido. Además, han resultado decisivos en la aceptación que tienen las PCD hacia la empresa y el respeto en el trato, la igualdad en las condiciones laborales, el acompañamiento durante todo el proceso de inclusión a través de la consideración de los ritmos y estilos de aprendizaje, y la implementación de ajustes razonables:



Que le den una oportunidad para ver qué fortaleza y debilidad tiene la persona, yo sé que es maluco, pero es importante corregirlo, tener paciencia para explicarle cómo se hace, porque no es justo que a las personas con discapacidad se les muera el papá y no pueda conseguir empleo porque tiene discapacidad. (PCD intelectual No 3/13 de marzo de 2019)

Finalmente, se presentan los resultados del último objetivo específico orientado a explorar las prácticas de mitigación de posibles formas de discriminación laboral en clave de las subcategorías *segregación ocupacional*, *techo de cristal* y *brecha salarial*.

Frente a la *segregación ocupacional*, los participantes coinciden en que los cargos que ocupan actualmente los trabajadores incluidos laboralmente son operativos, y esto es así porque cumplen el perfil y no a razón de su discapacidad. En consecuencia, piensan que no existen cargos para personas con discapacidad o sin discapacidad. Alineado con esta idea, la empresa tiene como propósito continuar la vinculación de trabajadores con discapacidad en diferentes niveles de su estructura organizacional:

[...] No quedando con el 1% de la población, sino ver opciones de distintos cargos y niveles de la organización. (Directora de selección/14 de marzo de 2019)

No existen barreras para que las personas con discapacidad puedan llegar a ocupar cargos de mayor nivel, siempre y cuando se cumpla con el perfil, con la formación académica y los ajustes razonables permitan la realización de la tarea. Ello redundaría en ausencia de posibles *techos de cristal*. Frente a la *brecha salarial*, se identificó que la empresa objeto de estudio garantiza la igualdad de condiciones para los trabajadores con discapacidad y sin discapacidad, lo que guarda consistencia y coherencia con los hallazgos relacionados con la contratación, en la etapa de entrada a la organización.

## Discusión y conclusiones

Entre los factores que favorecieron el *ingreso*, se destaca el derribo de los obstáculos más grandes identificados por la directora de selección: los prejuicios y estereotipos. Estos, junto a las carencias de formación profesional, limitan las posibilidades de la inclusión laboral y el desarrollo de carrera (García *et al.*, 2013). De ahí que aspectos como el acercamiento a la experiencia de otras empresas que habían realizado inclusión laboral, la participación activa en las capacitaciones de la institución intermediadora y la evaluación positiva del desempeño laboral de las PCD durante el proceso de prácticas, incidieran de manera contundente en la decisión de vincular laboralmente a los trabajadores con discapacidad (Izuzquiza y Rodríguez, 2016).

Los participantes concordaron en que la *elección* de las PCD para los cargos que ocupan actualmente correspondió a los resultados satisfactorios de la evaluación de desempeño al finalizar sus prácticas. La evaluación resaltó

logros positivos en el comportamiento, el compromiso y la productividad. Esto quiere decir que se respetó la intención de escoger al mejor candidato para el cargo. El proceso de selección contempló la implementación de ajustes razonables, tales como *software* de lectura de pantalla para la discapacidad visual, cambios en partes del procedimiento de manufactura para el trabajador con discapacidad física o la presentación de las fichas técnicas en videos para las personas con discapacidad intelectual, en los cuales los trabajadores con discapacidad hicieron parte (Gold *et al.*, 2012). Estos ajustes permiten participar de un proceso de selección en igualdad de condiciones pasando de la concepción del favor al reconocimiento de la capacidad. Por lo tanto, se promueve la equidad y se remueven barreras ambientales y actitudinales (Breen *et al.*, 2019; Cui *et al.*, 2019).

Igualmente, la empresa objeto de estudio realizó una *flexibilización* en relación con el nivel de estudios exigido para el cargo, puesto que se tuvo en cuenta que las personas con discapacidad, en especial la intelectual, en su gran mayoría no alcanzan a finalizar sus estudios de básica primaria o secundaria. Frente a ello, autores como García *et al.* (2013) plantean que el menor nivel formativo y la cualificación profesional fragmentaria o disonante con las demandas del sistema productivo son elementos que perpetúan las dificultades de obtener y conservar un empleo remunerado.

La disminución en los salarios es una constante en las personas con discapacidad, de acuerdo con las investigaciones que analizan la relación entre discapacidad y mercado de trabajo (Castro *et al.*, 2020; Rodríguez, 2012). Una de las razones por la cual se paga menos es que se tiene el prejuicio de baja productividad a razón de la discapacidad (Lindsay *et al.*, 2019). La empresa objeto de estudio garantiza la equidad e igualdad en los procesos de *contratación*, es decir, la ausencia de brechas salariales por causa de la discapacidad. Este tipo de prácticas contribuye a erradicar la exclusión laboral y a disminuir los círculos de pobreza (López *et al.*, 2017).

Se ha demostrado que entre las variables que contribuían significativamente a la percepción de una mejor calidad de vida está la ayuda del supervisor para realizar las tareas y recibir un buen trato por parte de los compañeros y la organización (Charette-Dussault y Corbière, 2019). Esto ayuda a comprender por qué los trabajadores con discapacidad expresaron que se sienten satisfechos en la organización y que se visualizan en ella. Lo anterior ocurre porque han sido aceptados, acogidos y respetados por sus compañeros y jefes.

En el entrenamiento deben adoptarse las diferentes adecuaciones que exige el cargo para lograr el acceso a la información, garantizando la participación y el aprendizaje (López *et al.*, 2017; Meacham *et al.*, 2017). Frente a este proceso, la organización implementó los diferentes ajustes razonables como el uso de tecnología, modificaciones en los procedimientos técnicos,



respeto de los tiempos de aprendizaje y el aprendizaje por modelamiento, es decir, observando a los compañeros para lograr la ejecución de la actividad. Sin embargo, se recomienda contar con intérpretes de lengua de señas colombiana durante las actividades de entrenamiento y reinducción. Los ajustes razonables implicarán en los puestos de trabajo ajustes y reajustes en el tiempo, con el propósito de obtener el mejor desempeño del trabajador con discapacidad (Izuzquiza y Rodríguez, 2016).

En el caso del desarrollo de carrera de personas con discapacidad, Alcover y Pérez (2011) señalan que existen posturas paternalistas que sesgan los procesos de evaluación de los trabajadores. Adicionalmente, pueden presentarse prejuicios que relacionan baja productividad de las PCD a razón de su discapacidad. En la empresa objeto de estudio, todos los trabajadores son evaluados de manera periódica a través de, entre otras herramientas, los indicadores de productividad. En efecto, es el resultado positivo de sus evaluaciones uno de los criterios claves para vincularlos a la empresa. Dicho proceso fue bien valorado por las PCD, puesto que son incluidos en la evaluación al igual que los trabajadores sin discapacidad.

Los ajustes en la planificación de los cargos son necesarios en un proceso de inclusión laboral, para evitar la segregación ocupacional y la exclusión social del lugar del trabajo (Maccali *et al.*, 2015). En el caso de las PCD, se recomienda tener muy claro qué va a hacer el trabajador, cómo lo podría realizar y cuáles serán los objetivos. En el estudio de caso abordado, la organización implementó los ajustes razonables para que los trabajadores con discapacidad se desempeñaran en los cargos convocados por la empresa, es decir, no se conciben cargos para personas con o sin discapacidad, de ahí que pueda afirmarse que no existe segregación ocupacional.

*El techo de cristal* está concebido como un conjunto de barreras artificiales, reales o percibidas, que están basadas en sesgos actitudinales u organizativos (Purc-Stephenson *et al.*, 2017). Es un límite superior invisible que impide que las personas calificadas desarrollen su potencial como trabajadores, disfruten de todos los beneficios de sus esfuerzos y capacitación, les brinden un mejor nivel de vida a sus familias y contribuyan plenamente con sus talentos y habilidades. En la presente investigación, los participantes argumentaron que existen posibilidades de ascenso, siempre y cuando se cumpla el perfil del cargo al que se aspira. No obstante, desde una mirada sistémica de la discapacidad, se ha conocido por diferentes estudios que el acceso a la educación de personas con discapacidad, al igual que el acceso al trabajo, ha presentado múltiples barreras.

Según Fedesarrollo (2018), sólo el 12% de personas registradas en el Registro de Caracterización y Localización de Personas con Discapacidad (RCLPD) estaban trabajando en 2018 y el 42% tenía como su último nivel educativo aprobado la primaria, el 20% la educación secundaria y el 31% afirmaba no

tener ningún nivel educativo. Frente a lo anterior, de un lado, la promoción del acceso de las PCD a la educación técnica, tecnológica o profesional sigue siendo una urgencia; y, de otro, los ajustes razonables a los perfiles de los cargos, así como las posibilidades de formación ofrecidas o patrocinadas por la empresa, resultan sumamente necesarias en este caso.

Como lo ha manifestado la Organización Internacional del Trabajo, la garantía de igualdad de remuneración es una forma de valorar a los trabajadores y, por tanto, debe ocupar un lugar importante en la contratación y retención (Friedman y Rizzolo, 2020). El salario y los elementos de compensación son del interés de las PCD, a pesar de que en algunos estudios se ha demostrado que este derecho es vulnerado (Baldrige *et al.*, 2015; Brucker y Rollins, 2019). La premisa “a igual trabajo, igual salario” no se presenta en algunas empresas, porque muchas de estas consideran que a las personas con discapacidad se les está haciendo un favor al contratarlas. En oposición a lo anterior, la empresa objeto de estudio mantiene la equidad e igualdad contractual a sus trabajadores con discapacidad incluidos laboralmente, en consecuencia, no se evidenció presencia de brecha salarial.

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

La respuesta de otras organizaciones convocadas frente al interés de conocer sus procesos de inclusión laboral fue muy baja y no permitió desarrollar estudios de casos comparativos que permitieran identificar posibles prácticas discriminatorias o comparar las buenas prácticas para identificar recurrencias y diferencias.

Como futuras líneas de investigación se propone realizar un estudio de caso comparativo de buenas prácticas de inclusión laboral de PCD que posibilite conocer las particularidades de los procesos de selección de PCD, en términos de los ajustes razonables a las diferentes herramientas que suelen usarse y que posibilitan la participación de la PCD. Adicionalmente, se propone realizar un estudio centrado en las experiencias y el sentido del trabajo de las PCD, luego de su inclusión, que considere también lo que significa esta experiencia para compañeros y jefes. Así mismo, convendría realizar un estudio que permitiera evidenciar los cambios en la calidad de vida de la PCD y su entorno familiar, con posterioridad a la inclusión.

\*\*\*

### Referencias bibliográficas

1. Abarca, A. y Arias, E. (2014). La política pública de cuota de empleo para personas con discapacidad en Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, (146), 13-25. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i146.19112>



2. Alcover, C. y Pérez, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 206-223. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500013>
3. Baldridge, D.; Beatty, J.; Boehm, S.; Kulkarni, M. & Moore, M. (2015). *Persons with (dis)Abilities. The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.9>
4. Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales.
5. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 37-53.
6. Benito, S.; Glassman, T. & Hiedemann, B. (2016). Disability and Labor Market Earnings: Hearing Earnings Gaps in the United States. *Journal of Disability Policy Studies*, 27(3), 178-188. <https://doi.org/10.1177/1044207316658752>
7. Boles, M.; Ganz, J.; Hagan-Burke, S.; Hong, E.; Neely, L.; Davis, J. & Zhang, D. (2019). Effective Interventions in Teaching Employment Skills to Individuals with Developmental Disabilities: A Single-Case Meta-analysis. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 6(2), 200-215. <https://doi.org/10.1007/s40489-019-00163-0>
8. Braddock, D. & Bachelder, L. (1994). *The Glass Ceiling and Persons with Disabilities the Glass Ceiling and Persons with Disabilities*. Cornell University ILR School.
9. Breen, J.; Havaei, F. & Pitassi, C. (2019). Employer attitudes toward hiring persons with disabilities in Armenia. *Disability and Rehabilitation*, 41(18), 2135-2142. <https://doi.org/10.1080/09638288.2018.1459882>
10. Brucker, D. & Rollins, N. (2019). The association of commuting time and wages for American workers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 50(1), 13-21. <https://doi.org/10.3233/JVR-180984>
11. Buljevac, M.; Milić, M. & Leutar, Z. (2020). "You Don't Have to Tell Me in Person I'm Not to Your Liking": Experiences of Discrimination of People with Intellectual Disabilities. *International Journal of Disability, Development and Education*, 69(3), 1-16. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2020.1736522>
12. Capelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo*. Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy (1ª ed.). Granica.
13. Castro, R.; Martín, V. & Santero, R. (2020). Wage Cost-Reducing Policies and Employment Stability for People with Disabilities in the Spanish Labor Market. *Journal of Disability Policy Studies*, 30(4), 202-212. <https://doi.org/10.1177/1044207319848070>
14. Charette-Dussault, É. & Corbière, M. (2019). An Integrative Review of the Barriers to Job Acquisition for People with Severe Mental Illnesses. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 207(7), 523-537. <https://doi.org/10.1097/NMD.0000000000001013>
15. Chávez, N. y Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género "efecto techo de cristal". Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
16. Cui, F.; Cong, C.; Qiaoxian, X. & Chang, X. (2019). Equal participation of persons with disabilities in the development of disability policy on accessibility in China. *International Journal of Developmental Disabilities*, 65(5), 319-326. <https://doi.org/10.1080/20473869.2019.1664842>

17. Dueñas, M. (2010). Educación Inclusiva. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(2), 358-366. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.2.2010.11538>
18. Fedesarrollo. (2018, mayo). Inclusión laboral de personas con discapacidad. *Informe mensual de mercado laboral*. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3629/IML\\_Mayo\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3629/IML_Mayo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
19. Friedman, C. & Rizzolo, M. (2020). Fair-Wages for People with Disabilities: Barriers and Facilitators. *Journal of Disability Policy Studies*, 31(3), 152-163. <https://doi.org/10.1177/1044207320919492>
20. Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada* (1ª ed.). Medellín: La Carretera Editores.
21. García, E.; Aizpurúa, E.; Mariano, L. y Vicente, G. (2013). Avanzando hacia la igualdad de oportunidades en la inclusión socio-laboral de las personas con discapacidad. *Cuadernos de trabajo social*, 26(1), 95-104. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2013.v26.n1.3957195](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.3957195)
22. Gold, P.; Oire, S.; Fabian, E. & Wewiorski, N. (2012). Negotiating reasonable workplace accommodations: Perspectives of employers, employees with disabilities, and rehabilitation service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 25-37. <https://doi.org/10.3233/JVR-2012-0597>
23. Hackett, R.; Steptoe, A.; Lang, R. & Jackson, S. (2020). Disability discrimination and well-being in the United Kingdom: a prospective cohort study. *BMJ Open*, 10(3), 1-11. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-035714>
24. Hebl, M.; Moreno, C. & King, E. (2015). A stigma lens for considering what targets can do. In A. Colella & E. King (Eds.). *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination* (pp. 357-372). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.26>
25. Iwanaga, K.; Chen, X.; Wu, J. R.; Lee, B.; Chan, F.; Bezyak, J.; Granawalt, T. & Tansey, T. (2018). Assessing disability inclusion climate in the workplace: A brief report. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 49(2), 265-271. <https://doi.org/10.3233/JVR-180972>
26. Izuzquiza, D. y Rodríguez, P. (2016). Evaluación de la metodología Empleo con Apoyo (ECA) en el Programa Promentor (UAM-PRODIS). *El ajuste competencial. Siglo Cero*, 47(1), 37-54. <https://doi.org/10.14201/scero201613754>
27. Lindsay, S.; Cagliostro, E.; Leck, J.; Shen, W. & Stinson, J. (2019). Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 41(16), 1914-1924. <https://doi.org/10.1080/09638288.2018.1451926>
28. López, A.; Colorado, C.; Bermúdez, C.; Rico, D.; Gómez, E.; Mejía, J.; Aristizábal; D. y Gallego, C. (2017). *Inclusión laboral de personas con discapacidad. Una perspectiva desde la gestión del talento humano*. (1ª ed.). Editorial Universidad de Antioquia.
29. Lysaght, R.; Petner-Arrey, J.; Howell-Moneta, A. & Cobigo, V. (2017). Inclusion Through Work and Productivity for Persons with Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 30(5), 922-935. <https://doi.org/10.1111/jar.12284>
30. Maccali, N.; Suemi, P.; Kuabara, S.; Toledo, S. D. E., y Boehs, M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade : a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM, Revista de Administração*





- Mackenzie*, 16(2). <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>
31. Madera, J.; Taylor, D. & Barber, N. (2020). Customer Service Evaluations of Employees with Disabilities: The Roles of Perceived Competence and Service Failure. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/1938965519882315>
  32. McCausland, D.; McCallion, P.; Brennan, D. & McCarron, M. (2020). In pursuit of meaningful occupation: Employment and occupational outcomes for older Irish adults with an intellectual disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 33(3), 386-397. <https://doi.org/10.1111/jar.12681>
  33. Meacham, H.; Cavanagh, J.; Shaw, A. & Bartram, T. (2017). Innovation programs at the workplace for workers with an intellectual disability: Two case studies in large Australian organisations. *Personnel Review*, 46(7), 1381-1396. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0214>
  34. Meltzer, A.; Robinson, S. & Fisher, K. R. (2020). Barriers to finding and maintaining open employment for people with intellectual disability in Australia. *Social Policy and Administration*, 54(1), 88-101. <https://doi.org/10.1111/spol.12523>
  35. Murphy, K. (2015). Discrimination in employment settings. In A. Colella & E. King (Eds.). *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination* (pp. 237-252). Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.17>
  36. Padilla-Muñoz, A. (2010). Discapacidad: contexto, concepto y modelos. *International Law. Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 8(16), 381-414. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-81562010000100012&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-81562010000100012&lng=en&lng=es).
  37. Padkapayeva, K.; Posen, A.; Yazdani, A.; Buettgen, A.; Mahood, Q. & Tompa, E. (2017). Workplace accommodations for persons with physical disabilities: Evidence synthesis of the peer-reviewed literature. *Disability and Rehabilitation*, 39(21), 2.134-2.147. <https://doi.org/10.1080/09638288.2016.1224276>
  38. Pérez, M. y Chhabra, G. (2019). Modelos teóricos de discapacidad: un seguimiento del desarrollo histórico del concepto de discapacidad en las últimas cinco décadas. *Revista Española de Discapacidad*, 7(1): 7-27. <https://www.cedid.es/redis/index.php/redis/article/view/429>
  39. Purc-Stephenson, R.; Jones, S. & Ferguson, C. (2017). "Forget about the glass ceiling, I'm stuck in a glass box": A meta-ethnography of work participation for persons with physical disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 46(1), 49-65. <https://doi.org/10.3233/JVR-160842>
  40. Rodríguez, V. (2012). El empleo de las personas con discapacidad en la gran recesión: ¿son los Centros Especiales de Empleo una excepción? *Estudios de economía aplicada*, 30, 237-260. <https://doi.org/10.25115/eea.v30i1.3387>
  41. Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo Educativo Interamericano.
  42. Shen, W. & Dhanani, L. (2015). Measuring and defining discrimination. In A. Colella & E. King (Eds.). *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination* (pp. 297-312). Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.22>
  43. Thomas, K.; Plaut, V.; Volpone, S.; Lindsay, B. & Sleight, R. (2015). Group-based experiences of discrimination: Moving beyond cognitive theories. In A. Colella & E.

King (Eds.). *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination* (pp. 25-40). Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.3>

Para citar este artículo	Segura, L. y López, A. (2023). Prácticas de desarrollo de carrera que favorecen la inclusión laboral de las personas con discapacidad. <i>Teuken Bidikay</i> 14(22), pp. 95-112, doi: 10.33571/teuken.v14n22a5
--------------------------	--

Ge:: MFG