

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4706

VOLUMEN ESPECIAL / OCTUBRE - DICIEMBRE 2014

V SEMINARIO INTERNACIONAL  
VII NACIONAL DE DISCAPACIDAD  
II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y EXPERIENCIAS EN DISCAPACIDAD

BUCARAMANGA - COLOMBIA - 2014

UNIVERSIDAD DE SANTANDER



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS  
CAMPUS SANTIAGO

#### **CUERPO DIRECTIVO**

##### **Directora**

**Mg. Viviana Vrsalovic Henríquez**  
*Universidad de Los Lagos, Chile*

##### **Subdirectora**

**Lic. Débora Gálvez Fuentes**  
*Universidad de Los Lagos, Chile*

##### **Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**  
*Universidad de Los Lagos, Chile*

##### **Secretario Ejecutivo y Enlace Investigativo**

**Héctor Garate Wamparo**  
*Universidad de Los Lagos, Chile*

##### **Cuerpo Asistente**

##### **Traductora: Inglés – Francés**

**Lic. Iliá Zamora Peña**  
*Asesorías 221 B, Chile*

##### **Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**  
*Asesorías 221 B, Chile*

##### **Diagramación / Documentación**

**Lic. Carolina Cabezas Cáceres**  
*Asesorías 221 B, Chile*

##### **Portada**

**Sr. Kevin Andrés Gamboa Cáceres**  
*Asesorías 221 B, Chile*

#### **COMITÉ EDITORIAL**

##### **Mg. Carolina Aroca Toloza**

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso,  
Chile*

##### **Dr. Jaime Bassa Mercado**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

##### **Dra. Heloísa Bellotto**

*Universidad de San Pablo, Brasil*

##### **Dra. Patricia Brogna**

*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

##### **Dra. Nidia Burgos**

*Universidad Nacional del Sur, Argentina*

##### **Mg. María Eugenia Campos**

*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

##### **Dr. Lancelot Cowie**

*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

##### **Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

##### **Dr. Pablo Guadarrama González**

*Universidad Central de Las Villas, Cuba*

##### **Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

*Universidad de La Serena, Chile*

##### **Mg. Mauricio Jara Fernández**

*Centro de Estudios Hemisféricos y Polares, Chile*

##### **Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

*Universidad San Sebastián, Chile*

##### **Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Claudio Llanos Reyes**  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso,  
Chile*

**Dr. Werner Mackenbach**  
*Universidad de Potsdam, Alemania  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica*

**Mg. Pablo Mancilla González**  
*Universidad Santo Tomás, Chile*

**Ph. D. Natalia Milanesio**  
*Universidad de Houston, Estados Unidos*

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso,  
Chile*

**Ph. D. Maritza Montero**  
*Universidad Central de Venezuela, Venezuela*

**Mg. Julieta Ogaz Sotomayor**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Mg. Liliana Patiño**  
*Archiveros Red Social, Argentina*

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**  
*Universidad de La Coruña, España*

**Mg. David Ruete Zúñiga**  
*Universidad Nacional Andrés Bello, Chile*

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Lic. Rebeca Yáñez Fuentes**  
*Universidad de la Santísima Concepción,  
Chile*

## **COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

### **Comité Científico Internacional de Honor**

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**  
*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia  
Universidad de California Los Ángeles,  
Estados Unidos*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Dr. Miguel Rojas Mix**  
*Coordinador de la Cumbre de Rectores de  
Universidades Estatales de América Latina y  
el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**  
*CONICET / Universidad de Buenos Aires,  
Argentina*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**  
*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México  
Director Revista Cuadernos Americanos,  
México*

**Dr. Juan Antonio Seda**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**  
*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Comité Científico Internacional**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Universidad Católica de San Pablo, Brasil*

**Mg. Elian Araujo**  
*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Barrios**  
*Instituto de Servicio Exterior Ministerio  
Relaciones Exteriores, Argentina*

**Dra. Ana Bénard da Costa**  
*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal  
Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Noemí Brenta**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**  
*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**  
*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina  
Universidad del Salvador, Argentina*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**  
*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**  
*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**  
*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Mg. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano,  
Colombia*

**Dra. Andrea Minte Münzenmayer**  
*Universidad de Bio Bio, Chile*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**  
*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dra. María Laura Salinas**  
*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dra. Emilce Sena Correa**  
*Universidad Nacional de Asunción, Paraguay*

**Dra. Jaqueline Vassallo**  
*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**  
*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

Asesoría Ciencia Aplicada y Tecnológica:  
**CEPU – ICAT**  
Centro de Estudios y Perfeccionamiento  
Universitario en Investigación  
de Ciencia Aplicada y Tecnológica  
Santiago – Chile



## COMITÉ ORGANIZADOR



### Rector

Dr. Jaime Restrepo Cuartas

### Vicerrectora Académica

Dra. Ligia Solano Gutiérrez

### Vicerrector de Investigación

Dr. Cesar Augusto Serrano Novoa

### Vicerrector de Extensión

Dr. Jorge Alberto Jaramillo

### Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles y Egresados

Dra. Mayra Fernanda Vargas Buitrago

### Decano Facultad de Ciencias de la Salud

Dr. William Reyes Serpa



### Editora

Número Especial / Número 1 /  
Octubre - Diciembre 2014  
Universidad de Santander  
Colombia

Mg. Adriana Angarita Fonseca

## V SEMINARIO INTERNACIONAL VII NACIONAL DE DISCAPACIDAD, II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y EXPERIENCIAS EN DISCAPACIDAD

**Vicedecana Facultad Ciencias de la Salud y Directora de Fisioterapia**  
Martha Liliana Hijuelos Cárdenas

**Directora Programa de Fonoaudiología**  
Lennin Yasmín López Chaparro

**Directora Programa de Terapia Ocupacional**  
María Carmenza Gamboa Peñaloza

**Coordinadora de Investigaciones en Fisioterapia**  
Rocío del Pilar Martínez Marín

**Coordinadora de Investigaciones Terapia Ocupacional y Fonoaudiología**  
Jhancy Rocío Aguilar Jiménez  
Docente Ft. Diana Marcela Niño Pinzón  
Docente Flga. Ángela Marina Bedoya Carreño

Docentes Programa de Fisioterapia  
Docentes Programa de Fonoaudiología  
Docentes Terapia Ocupacional

## Indización

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



Information Matrix for the Analysis of Journals



**MODELO DESDE LA GESTIÓN HUMANA PARA UNA INCLUSIÓN LABORAL SOSTENIBLE  
DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD<sup>1</sup>**

**MODEL FROM HUMAN ADMINISTRATION FOR A SUSTAINABLE LABOUR INCLUSION WITH DISABLED PEOPLE**

**Mg. Angélica María López Velásquez**

**Lic. Daniela Rico Balvín / Lic. Eliana Gómez Peláez / Lic. Claudia Patricia Bermúdez Correa**

**Lic. Jhor Alexandra Mejía García / Lic. Cristián Camilo Colorado Castillo**

**Lic. Andrea Velásquez Ramírez / Lic. Diana Catalina Aristizábal García**

Universidad de Antioquia, Colombia

amlopezv2@gmail.com

danielaricobalvin@hormail.com / egomez104@gmail.com / bermudezcorrea.claudia@gmail.com

alexaste@gmail.com / orden18@msn.com / sinkys100@gmail.com / kta8264@ghotmail.com

**Fecha de Recepción:** 12 de junio 2014 – **Fecha de Aceptación:** 30 de junio de 2014

**Resumen**

Este artículo se deriva de la ponencia “Modelo desde la gestión humana para una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad” que a su vez proviene del desarrollo de un estudio cualitativo que a través de análisis documental, entrevistas y grupos de discusión arroja como resultado la propuesta de Modelo en mención, el cual consta de seis componentes: 1) la persona con discapacidad comprendida desde el modelo biopsicosocial; 2) la cultura organizacional como posibilidad de erradicación de la discriminación; 3) la responsabilidad social y la gestión de la diversidad como estrategias de sostenibilidad de la inclusión; 4) un enfoque configuracional de las prácticas de gestión humana; 5) un proceso de gestión de diversidad, y 6) las prácticas de gestión humana ajustadas.

**Palabras Claves**

Discriminación – Inclusión Laboral – Gestión del talento humano – Gestión de la diversidad – Discapacidad – Responsabilidad Social Corporativa

**Abstract**

This Article derives of the talk “Model from human administration for a sustainable labour inclusion with disabled people” which at the same time comes from of development about a qualitative study which through of documentary analysis, interviews and discussion groups generates as a result the proposal model before mentioned. This model consists of six parts: 1) the disabled person, who is included from the biopsicosocial model; 2) the organised culture as possibility of elimination of discrimination; 3) social responsibility and the administration of the diversity like sustainable strategies of the inclusion; 4) a shaping perspective of the practices about human administration; 5) a process about diversity's administration and 6) the settled human administration's practices

**Keywords**

Discrimination – inclusion Work – Administration of the human talent – Administration of diversity – Disability – Social Corporative Responsibility

---

<sup>1</sup> Artículo derivado del proyecto de investigación, con mismo nombre, financiado por el Centro de Investigaciones y Consultoría -CIC- de la Facultad de Ciencias Económicas y por el Comité para el Desarrollo de la Investigación -CODI- de la Universidad de Antioquia.

## Introducción

Considerando la discapacidad como una situación multidimensional, resultante de la interacción del individuo, en especial con las barreras actitudinales y del entorno, es importante que se entienda que ésta no es sólo una cuestión individual, que afecta a quien la presenta, sino un reto de la sociedad, ya que se deben encontrar los mecanismos adecuados que posibiliten un entorno social que favorezca la interacción entre el individuo y su medio<sup>2</sup>.

Es por ello que se hace muy importante la asunción de la responsabilidad colectiva de la sociedad colombiana para promover y garantizar la participación de las personas con discapacidad, con igualdad de oportunidades, a partir del principio de accesibilidad universal y de la obligación de realizar ajustes razonables en los diferentes niveles de entorno: espacios e infraestructuras, tecnologías y medios, objetos e instrumentos, sistemas y servicios, éticas y políticas, culturas y sociedad, cuerpo y ser<sup>3</sup>.

Según la Organización Internacional del Trabajo las Personas con Discapacidad, han sufrido discriminaciones, señalamientos, marginación y han sido víctimas de constantes prejuicios, en diferentes contextos, en razón de sus capacidades, habilidades y características físicas; hechos que se han extendido hasta el ámbito laboral, generando una exclusión de los mismos del mundo del trabajo. La participación de las personas con discapacidad en la fuerza de trabajo de cualquier país depende de un gran número de factores. Algunos de ellos, internos a las organizaciones, cabe decir, factores individuales, grupales y de gestión.

A partir del conocimiento de la experiencia de inclusión de algunas empresas antioqueñas se deduce la necesidad de generar una propuesta de Modelo desde la Gestión Humana para la Inclusión Laboral Sostenible de las personas con discapacidad, que considere conceptos, componentes y herramientas indispensables para el proceso de inclusión laboral desde la planificación del talento humano, la selección, contratación y compensación, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y calidad de vida laboral.

Lo anterior con el fin de orientar y acompañar a las organizaciones para desarrollar o fortalecer el proceso de inclusión laboral de tal forma que resulte ser una experiencia significativa, tanto para la persona con discapacidad, como para la organización.

## Objetivo

Diseñar un Modelo, desde la Gestión del Talento Humano para la Inclusión Laboral Sostenible de Personas con Discapacidad del Valle de Aburrá.

---

<sup>2</sup> Mercado y García, La inserción laboral de las personas con discapacidad: una salida profesional para trabajadores sociales. Portuaria, 10 (1), 52.

<sup>3</sup> Niveles de entorno trabajados en el proyecto y documento "Diagnóstico accesible sedes Universidad Nacional. Interventor: Arq. Jorge Fernando Torres Holguín. Enero de 2011-julio 2012".

## Metodología

El enfoque de investigación, entendido como la perspectiva teórico-metodológica asumida en esta investigación, fue el cualitativo. Esto, por cuanto “La investigación social cualitativa apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de la lógica de los diversos actores sociales, con una mirada desde ‘adentro’, y rescatando la singularidad y las particularidades propias de los problemas sociales”<sup>4</sup>.

Las estrategias de investigación utilizadas para la recolección de la información fueron la investigación documental, los grupos de discusión y técnicas como la entrevista investigativa.

La investigación documental para la selección y análisis de información documental a través de estrategias como la revisión documental, la revisión de archivos y el análisis de contenido<sup>5</sup>.

Los grupos de discusión siguiendo su proceso metodológico de diseño, puesta en escena y análisis con el fin de identificar imágenes y actitudes frente a la inclusión laboral de personas con discapacidad<sup>6</sup>. Y la entrevista semiestructurada como técnica con el fin de dar cuenta exhaustiva y rigurosa del pensar del otro<sup>7</sup>.

La siguiente tabla presenta el nombre de cada fase, las herramientas de recolección de información utilizadas, las actividades desarrolladas y el producto resultante.

Fase	Estrategias/ herramientas de recolección de información	Actividades	Producto
<b>Fase 1:</b> revisión bibliográfica y análisis documental	Estrategia: revisión documental  Herramienta: Ficha de análisis bibliográfico	-Selección de los documentos en relación con: modelos de Gestión Humana, de Gestión de la Diversidad, de Inclusión Laboral, Responsabilidad Social; modelos de discapacidad, entre otros. -Diligenciamiento de ficha de análisis bibliográfico -Análisis de contenido	Versión 1 del Modelo en términos de dos de los tres elementos: conceptos y componentes

<sup>4</sup> M. E. Galeano, *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada* (Medellín: Editorial La Carreta, 2009).

<sup>5</sup> M. E. Galeano, *Estrategias de investigación social...*

<sup>6</sup> M. E. Galeano, *Estrategias de investigación social...*

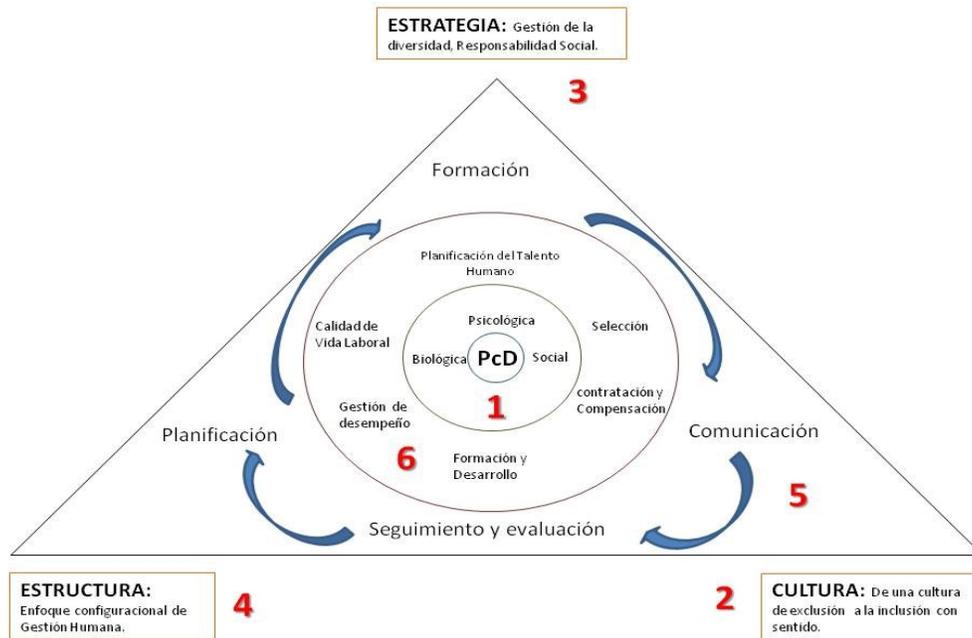
<sup>7</sup> A. De Tezanos, *Una etnografía de la etnografía* (Bogotá: Antropos, 1998).

Fase	Estrategias/ herramientas de recolección de información	Actividades	Producto
<p><b>Fase 2:</b> recolección de información. (Develar el pensar del otro)</p>	<p>Herramienta: entrevista semiestructurada diferenciada</p>	<p>-Diseño de entrevista diferenciada a personas con discapacidad incluidas laboralmente, jefes directos de las personas con discapacidad, jefes de talento humano, compañeros de la persona con discapacidad, expertos en inclusión, en gestión de la diversidad y en inclusión laboral. -Desarrollo de entrevistas -Sistematización de las entrevistas</p>	<p>-Guías de entrevistas diferenciadas  -Transcripciones de las entrevistas</p>
<p><b>Fase 3:</b> análisis de información. (Una conversación ineludible)</p>	<p>Herramienta: programa estadístico de análisis de datos cualitativos Atlas.Ti</p>	<p>-Análisis e interpretación de las entrevistas. -Triangulación de la información.</p>	<p>-Versión 2 del Modelo en términos de los tres elementos: conceptos, componentes y herramientas -Versión 1 del Esquema de beneficios y factores claves para la sostenibilidad de la inclusión.</p>
<p><b>Fase 4:</b> diseño de herramientas del Modelo</p>	<p>Herramienta: talleres grupales con expertos y personas con discapacidad.</p>	<p>-Desarrollo de cinco talleres grupales para definir las herramientas<sup>8</sup> del Modelo para su posterior diseño y elaboración.</p>	<p>-Versión 2 del Modelo en términos de Herramientas diseñadas.</p>
<p><b>Fase 5:</b> La validación (aprendiendo a aceptar la opinión del otro)</p>	<p>Estrategia: grupo de discusión  Herramienta: grupo nominal</p>	<p>-Desarrollo de un grupo de discusión con jefes de talento humano, expertos y personas con discapacidad para validación del Modelo. -Sistematización y análisis de la información derivada del grupo de discusión.</p>	<p>Versión definitiva del Modelo en términos de los tres elementos: conceptos, componentes y herramientas. Versión definitiva del Esquema de beneficios y factores claves para la sostenibilidad de la inclusión.</p>

<sup>8</sup> Por herramienta se entiende un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de cada uno de los componentes del Modelo que requieren de una aplicación correcta. Ejemplo de ellas, una descripción de cargos ajustada a las habilidades y capacidades por tipo de discapacidad.

## Resultados

La presente investigación, entrega como producto final un modelo desde la gestión humana para la inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad en el valle de Aburrá, un conjunto de factores claves para la sostenibilidad de la inclusión laboral de las personas con discapacidad, así como conjunto de beneficios de la inclusión laboral, tanto para las personas con discapacidad y sus familias como para la organización y la sociedad.



El modelo que acá se presenta, se encuentra enmarcado por 6 componentes, los cuales, a continuación se describen brevemente. Así mismo, se menciona el esquema de factores claves de sostenibilidad y los beneficios que trae consigo la inclusión laboral.

**1) Persona con discapacidad:** el enfoque en el que se basa la concepción de discapacidad que sustenta el presente Modelo de inclusión laboral es el Biosicosocial, puesto que este permite observar a la persona con discapacidad desde una perspectiva holística. Es decir, concibe al sujeto desde lo biológico, sin negar su discapacidad; desde lo psicológico, teniendo en cuenta sus particularidades como sujeto, y, desde lo social, porque es partícipe de las construcciones sociales y culturales.

**2) Cultura:** de una cultura excluyente, a una pluralista que incluye con sentido; reto que implica reconocer las particularidades de todo individuo. De ahí que la diferencia se convierte en una fortaleza que permite una empresa más humana, consciente y responsable socialmente. Lo anterior, demanda la transformación permanente de imaginarios sociales, prejuicios y formas de discriminación, en aras de construir una cultura organizacional fundamentada en los siguientes principios: la inclusión como participación activa del individuo, la diversidad como potencial, y, finalmente, las personas con discapacidad como sujetos de derechos.

**3) Estrategia:** son dos las estrategias que destaca el Modelo; una Responsabilidad Social Empresarial, en verdad responsable y en verdad social, y una Gestión de la Diversidad con énfasis en la inclusión laboral de personas con discapacidad.

En la actualidad, las empresas hablan sobre la responsabilidad social y enfocan dicha responsabilidad en solucionar problemas ecológicos, financiar proyectos sociales o impulsar programas sociales, junto con el Estado. Aunque lo anterior está bien, las empresas deberían iniciar su responsabilidad social internamente con sus empleados, garantizando que estos tengan un buen nivel de calidad de vida laboral, lo cual repercute en su desempeño y en su calidad de vida, en general. Por consiguiente, si la empresa planea y desarrolla una responsabilidad social interna, las personas con discapacidad se verán beneficiadas, ya que dicha empresa tendrá procesos de selección ajustados, adecuaciones del puesto de trabajo, capacitaciones y estímulos incluyentes, de acuerdo con las capacidades de cada individuo.

No obstante, la empresa que promueva una cultura organizacional pluralista y dirija su responsabilidad social, de manera interna, debe tener, además, una gestión de la diversidad estructurada y con objetivos claros, puesto que cada grupo social presenta características y formas diferentes de relacionamiento con el mundo. Pero esto no es una desventaja, pues la diversidad y su manejo adecuado, facilitan la creatividad en los empleados y ayuda a crear un ambiente más humano. Por lo tanto, la gestión humana debe trabajar de la mano con gestión de la diversidad para que las personas con discapacidad, y todos los distintos grupos sociales, puedan interactuar en un ambiente intercultural.

**4) Estructura:** un enfoque configuracional de la Gestión Humana. La Gestión Humana para el Modelo de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad que aquí se propone, se centra en la persona, buscando mejorar su calidad de vida y la de su entorno social y familiar, a través de unas prácticas ajustadas. Lo anterior, en coherencia con el contexto, la cultura y la estrategia de la organización, sin desconocer la individualidad (personalidad) de cada uno de sus colaboradores, la diversidad entre ellos, así como los aspectos intralaborales y extralaborales que también impactan su desempeño laboral. Por tal motivo, el enfoque de gestión humana, que presenta una estrecha relación con nuestro Modelo, es el configuracional, en virtud a que reconoce la necesidad de realizar ajustes en cada una de las prácticas de gestión humana, acorde con la estrategia y cultura organizacionales, pero, no de forma acrítica o meramente receptiva, sino estableciendo el diálogo y una estrecha interrelación entre las mismas.

**5) Proceso de gestión de la diversidad en clave de la inclusión laboral de personas con discapacidad:** un proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad, bajo el marco de la gestión de la diversidad, considera los siguientes pasos:

- a. Diagnóstico de diversidad: el giro en la mirada hacia sí misma.
- b. Planificación del proceso de inclusión laboral: está conformado por cuatro aspectos: determinación de las políticas de inclusión de la empresa, conformación del Comité de inclusión, decisión de los ajustes que deben realizarse, y ajuste de las prácticas de gestión humana.

c. Formación (sensibilización) frente al proceso de inclusión laboral: conocer qué es la discapacidad para que, de esta manera, se contribuya a la movilización o transformación de imaginarios sociales que se tejen frente a la misma.

d. Comunicación del proceso de inclusión laboral: comunicar el ingreso de una persona con discapacidad en la empresa, puede reducir la incertidumbre o el temor por parte de todos los miembros de la organización.

e. Seguimiento y evaluación del proceso de inclusión laboral: este proceso deberá ser evaluado, a fin de reconocer las fortalezas del mismo, en aras de potencializarlas y encontrar aquellas debilidades que no estén permitiendo su sostenibilidad.

## **6) Prácticas de gestión humana ajustadas e idóneas para la inclusión laboral de personas con discapacidad:**

a) *Planificación del talento humano*: en esta práctica, encontramos las convocatorias y el diseño del cargo. El presente Modelo sugiere procesos de selección abiertos y diseños universales de cargos. Para el primer caso, hablamos de convocatorias abiertas o cerradas, reconociendo que las empresas que apenas estén incursionando en este proceso, podrían comenzar con convocatorias cerradas, a fin de que la organización viva este proceso y pueda aprender de él. De igual manera, se reconoce la importancia de las convocatorias abiertas, en aras de que se dé realmente un proceso para todos, sin caer en la discriminación o segregación. Por otra parte, el Modelo propone que los diseños de puestos de trabajo sean bajo un enfoque universal, que parta de las capacidades y limitaciones de las personas.

b) *Selección*: con el objeto de garantizar un proceso de inclusión laboral en términos reales, se plantea la necesidad de conocer previamente las condiciones de la discapacidad (capacidades y limitaciones) para que de esta manera se puedan hacer los ajustes a los que haya lugar. De igual manera, insistimos en que es crucial en cualquier proceso de selección que los instrumentos que se usen guarden estrecha relación con el perfil del cargo, con el fin de que efectivamente se evalúe lo que se requiere evaluar.

c) *Contratación y compensación*: debe darse en términos de igualdad de oportunidades, equidad e inclusión.

d) *Formación y desarrollo*: se deben tener objetivos claros de formación, identificando tanto las necesidades de la organización, como las necesidades de aprendizaje de las personas con discapacidad en el trabajo, lo cual permitirá el diseño de una formación ajustada. En el mismo sentido, se deberá considerar, al momento del desarrollo de carrera, las potencialidades y el interés de la persona con discapacidad, en términos de su posible promoción al interior de la organización.

e) *Gestión del desempeño*: la gestión del desempeño de las personas con discapacidad exige el seguimiento permanente a todos los aspectos que atañen a su proceso de inclusión, pues de ello depende su desempeño, y lógicamente, sus resultados. El Modelo de inclusión laboral que aquí se propone, no riñe con la técnica o herramienta que las organizaciones utilicen para evaluar el desempeño. Sin

embargo, propone la evaluación 360 grados, dado que esta ofrece una mirada completa del proceso realizado por el sujeto. Así mismo resalta la importancia de que en esta práctica se tenga en cuenta la revisión de los ajustes o adecuaciones que se hayan hecho e incluya la voz de la persona con discapacidad.

f) *Calidad de vida laboral*: en esta práctica se deben conocer las características y necesidades de las personas con discapacidad, debido a que aborda componentes como bienestar laboral e higiene y seguridad, lo que implica la necesidad de hacer ajustes en cuanto al abanico de opciones sobre los beneficios que ofrece la empresa; igualmente, se requiere incorporar técnicas de higiene y seguridad que otorguen garantías de protección a las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con los demás colaboradores.

### **Factores de sostenibilidad asociados a la persona con discapacidad**

- Compromiso con el proceso de inclusión del cual hace parte: aportando ideas, retroalimentando permanentemente al equipo responsable y asumiendo las tareas que le competan.
- Desempeño laboral acorde con las prescripciones y recursos: *Que sea muy competente, o sea muy buen profesional y que demuestre capacidades* [E<sup>9</sup>, Experto en discapacidad, 3:30].

### **Factores de sostenibilidad asociados a la empresa**

- Dar un lugar real a la diversidad en la cultura organizacional muy especialmente a través del trabajo en relación con los imaginarios sobre las personas con discapacidad en la organización. *Lo primero es una concepción humanista de la limitación, que la veamos no como un problema de incapacidad total, de la limitación total de la persona ni como una enfermedad. Una concepción sana de la limitación, no es desconocerla.* [E, Expertos generales, 7:25].
- Incluir el tema de la gestión de la diversidad en las políticas organizacionales.
- Apoyo decidido de los directivos de la organización y del equipo responsable de la gestión humana.
- Planificación del proceso de gestión de diversidad. *Otro factor crítico de éxito, es hacerlo poco a poco, es decir, nosotros (...) tenemos 18 personas pero vamos a ajustar 5 años, eso qué significa, que posiblemente mucha gente se haya devuelto en esto (proceso de inclusión), yo conozco muchas empresas que se han devuelto de esto (proceso de inclusión), pero es porque no se prepararon, no hicieron un proceso claro, un tema muy importante* [E, EMPRESA, 1:63].

---

<sup>9</sup> E: Entrevista.

- Realizar un proceso formativo a los miembros de las organizaciones sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad para contar con su participación activa y convencida, *contar con asesoría permanente con conocimiento* [E, Expertos en discapacidad, 1:72].
- Ajustes razonables a los puestos y lugares de trabajo para hacerlos accesibles y adecuados.
- Igualdad en la garantía de derechos como el salario y prestaciones sociales, beneficios, estímulos e incentivos, y equidad en procesos como el de selección y capacitación al hacer los ajustes requeridos para que las personas con discapacidad puedan acceder a ellos y mostrar sus competencias como los demás participantes.
- Acompañamiento permanente a la persona en su proceso de inclusión laboral. Y en este sentido reconocimiento, retroalimentación permanente por parte de sus compañeros y superior.
- Posibilitar el desarrollo de carrera (formación y rotaciones horizontales y verticales) de la persona con discapacidad al interior de la organización.
- Seguimiento permanente al proceso de gestión de diversidad pero muy especialmente al de inclusión de personas con discapacidad a la organización.
- Vínculo entre institución formadora y empresa. *Nosotros lo que necesitamos es trabajar en red* [E, Instituciones y programas, 2:5].

### **Factores de sostenibilidad asociados a la sociedad**

- Compromiso y participación decidida frente a la movilización de imaginarios.
- Apoyo por parte de la familia en el proceso de inclusión laboral sin que ello implique restringir la autonomía de la persona con discapacidad: *factor crítico para este proceso de vincular personas en situación de discapacidad, yo diría que es hacer el proceso de selección diferente, es escuchar, lo malo es que uno usualmente determina primero el candidato y luego conversa con la familia, yo digo que es al revés porque aquí hay que vincular muy fuertemente a la familia de la persona con discapacidad, un poquito decirles, explicarles que estamos vinculándolos afectivamente a la empresa, pero también decirles claramente que vamos a jugarlosa que esto es una apuesta, (...), que seguro que nos va ir muy bien y eso facilita mucho después la interacción con ellos.* [E, Empresa, 1:21].

### **Beneficios asociados a la persona con discapacidad**

- La persona con discapacidad se siente parte de un grupo social con el cual está en interacción permanente.
- Reconocerse como un sujeto productivo en términos creativos y de generación de riqueza social y económica lo que eleva sus niveles de calidad de vida: *Sentirse*

*productivo, no solo por el dinero, sino también por el hecho de tener rutinas de trabajo, de producción, de autosatisfacción, de ganancias emocionales, de reconocimientos en un momento determinado, puede ser que el medio le dé un reconocimiento público, la empresa y la sociedad le den un reconocimiento, eso es como lo principal. [E, Expertos generales, 6:44].*

- Mejora su autoestima reconociéndose a sí misma como una persona que puede lograr metas.
- Minimización de las condiciones de vulnerabilidad lo que conlleva a una dignificación de la persona pues se respetan sus derechos: *Porque la idea es que cuando yo estoy en un trabajo se supone que el trabajo me debe dignificar como persona [E, Expertos en discapacidad, 1:31].*

### **Beneficios asociados a la empresa**

- Mayor diversidad entre los aspirantes a un cargo.
- Aprovechamiento del potencial de la persona con discapacidad.
- Mayor reconocimiento por parte de los empleados y de la sociedad como una empresa comprometida socialmente.
- Incremento del sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.
- Mejoramiento del clima organizacional si el proceso se desarrolla de una forma pertinente.
- Mayor coherencia entre las prácticas del área de gestión humana, y entre éstas y las necesidades y potencialidades de las personas con discapacidad.
- Beneficios tributarios contemplados en la Ley 361 de 1997 y otras como las leyes 789 art. 13 numeral 2; 1429, art. 10; y acuerdo 57 de 2003, Municipio de Medellín, art 46 B.: *los beneficios tributarios son muy buenos pues se puede deducir de renta el 200% de lo que se pague por gastos laborales de ellos, eso es un excelente beneficio. [E, Empresas, 1:61].*

### **Beneficios para la sociedad**

- Afecta positivamente el desarrollo social del país.
- Genera una sociedad que reconoce la diversidad y permite espacios para su visibilización, ya que las personas con y sin discapacidad interactúan en un mismo espacio.

Un incremento en el producto interno bruto al tener más personas en situación de pleno empleo. Una persona trabajando genera ingresos para sí mismo, su familia y para el mismo mercado.

## **Conclusiones**

A través de la historia, se puede evidenciar que alrededor de las personas con discapacidad, se tejen un sinnúmero de imaginarios sociales, que obstaculizan su inclusión en la sociedad. Así mismo, se observa que los procesos de gestión humana no se corresponden con las capacidades, habilidades y dificultades de las personas con discapacidad. Por ello, se hizo necesario investigar y posteriormente, diseñar un modelo desde la gestión humana para la inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad.

Los imaginarios sociales frente a las personas con discapacidad, inciden en el proceso de inclusión y su sostenibilidad en la organización. Por tanto, las empresas que tengan el deseo y la decisión de vincular personas con discapacidad, deben planear y estructurar la gestión de la diversidad antes de contratar a las personas mencionadas. Pues si el proceso presenta improvisación y planeación sobre el tiempo, entonces existen grandes posibilidades de que fracase el propósito de transformar a la empresa y sus dinámicas sociales.

Cuando los departamentos de gestión humana proyectan lo anterior, la persona con discapacidad tendrá un proceso satisfactorio desde la selección, hasta su calidad de vida laboral. Y los beneficios serán palpables dado que la empresa mejora las relaciones humanas, la productividad, la creatividad y la aceptación de la diferencia. A su vez, las personas con discapacidad su autoestima y su autonomía. Por consiguiente, la planeación es la mejor opción en el momento de tener una empresa diversa.

El éxito o fracaso del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad, depende en gran medida de las adecuaciones físicas, tecnológicas, comunicativas y sociales que se realizan. Las personas con discapacidad, al igual que las demás personas que forman parte de una organización, deben estar preparadas para los cargos que desempeñen, por lo que un proceso de selección que comprenda los ajustes razonables a los que haya lugar, permitirá encontrar la persona idónea. No obstante, debe tenerse en cuenta las adecuaciones necesarias para que la persona pueda desenvolverse adecuadamente y mostrar sus habilidades, porque si no se toma en cuenta sus necesidades (de acuerdo con su discapacidad), los resultados que se desean alcanzar se podrán ver seriamente afectados.

Así mismo, es importante generar políticas dentro de la empresa, que permitan que la gestión de la diversidad se transforme en una cultura que promueva el pluralismo. Para ello, es necesario involucrar a los líderes de la empresa y creer en lo que se está haciendo, así se permea a los demás estamentos y se contribuye con una gestión de la diversidad clara y permanente en el tiempo. Al construir dichas políticas, las personas sentirán que es algo que pertenece a la empresa y se adaptarán de manera positiva.

## Bibliografía

Aktouf, O. El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones del campo. *Revista Ad Minister*, N° 1, 63-93. 2002.

Alcaldía de Medellín. Encuesta Calidad de Vida 2011. Recuperado de <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2011/Perfil%20Total%20Medellin%20Encuesta%20Calidad%20de%20Vida%202011.pdf>

Alcover de la Hera, C. y Pérez T., V. Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*. 57. Suplemento 1: 1-262, 2011.

Ardila, R. Calidad de Vida: una definición integradora. *Revista latinoamericana de psicología*, 35 (2002), 163

Bonache, J., & Cabrera, Á. *Dirección Estratégica de Personas*. Barcelona: Pearson. 2002.

Bonache, J., Behan, B., & Cabrera, Á. *Dirección de Personas*. Barcelona: Prentice Hall. 2005.

Brogna, P. Visiones y revisiones de la Discapacidad. 2009.

Bustillo, C. La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. *Capital Humano*. 73. 17-28. 1994.

Calderón, G. Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 157 - 172. 2003.

Calderón, G., Alvarez, C. M., & Naranjo, J. C. Gestión Humana en las Organizaciones, un Fenómeno Complejo. *Cuadernos de Administración*. 225 - 254. 2006.

Carmona M. E., Céspedes L. J. & Jérez G. P. El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 117-130. 2006.

Castillo A. J. Gestión del Talento Humano. Recuperado de [http://www.unitexto.net/Gesti\\_n\\_Talento\\_Humano.html](http://www.unitexto.net/Gesti_n_Talento_Humano.html). 2013.

Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos. El capítulo humano de las organizaciones*. México. 2007.

Cuesta Santos, A. *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe. 2010.

Dolan, S. *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill. 2007.

Esparragoza, A. Administración de Recursos Humanos (Talento Humano). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>. 2004.

Espinosa, A., Calderón-Prada, A., Burga, G., Güímac, J. Estereotipos, prejuicios y exclusión social en un país multiétnico: el caso peruano. *Revista de Psicología*, 25 (2), 295 - 338. 2007.

Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984.

Flórez G., M<sup>a</sup> de los Ángeles. Programas de inserción laboral para personas con discapacidad auditiva: una experiencia concreta en el Principado de Asturias. *Intervención Psicosocial*, 17 (3), 281-297. 2008.

Gaete. Discursos de gestión de recursos humanos. *Revista Gaceta Laboral*, 16 (1), 41-62. 2010.

García-Morato, M. *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann. 2012.

González Fernández, L. La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*, No. 204. 127-142. 1999.

Guest, D. E. Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1092-1106. 2001.

Harper & Lynch. Manuales de recursos humanos. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios. 1992.

K., Plett, A. & Von Unruh, K. Manual de formación en gestión de la diversidad. Recuperado de <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>. 2007.

La Rota, M., Santa, S. Las personas con discapacidad en Colombia: Una mirada a la luz de la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. *De Justicia*. En: [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=una%20mirada%20a%20la%20luz%20de%20la%20convenci%C3%B3n%20sobre%20los%20derechos%20de%20las%20personas%20con%20discapacidad.&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dejusticia.org%2Fadmin%2Ffile.php%3Ftable%3Ddocumentos\\_publicacion%26fileId%3Darchivo%26id%3D248&ei=Lwm4Uce\\_DoZW8ATGyYHoBQ&usg=AFQjCNEOD0xkWVD8hZ5yOJ4agBFzd9VFMw&bvm=bv.47810305,d.Ewu](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=una%20mirada%20a%20la%20luz%20de%20la%20convenci%C3%B3n%20sobre%20los%20derechos%20de%20las%20personas%20con%20discapacidad.&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dejusticia.org%2Fadmin%2Ffile.php%3Ftable%3Ddocumentos_publicacion%26fileId%3Darchivo%26id%3D248&ei=Lwm4Uce_DoZW8ATGyYHoBQ&usg=AFQjCNEOD0xkWVD8hZ5yOJ4agBFzd9VFMw&bvm=bv.47810305,d.Ewu)

León, Javier. Foro "Inclusión Laboral de Personas con discapacidad". Foro llevado a cabo dentro del Programa empresarial de promoción laboral productiva para personas con discapacidad, Bogotá., Colombia. 2010.

Mayo, M. La gestión de la diversidad. En Bonache, J. y Cabrera, A. (Pearson Educacion), *Dirección de personas* (pp. 371-395). España: Pearson Educación. 2006.

Mercado, E. y García, L. La inserción laboral de las personas con discapacidad: Una salida profesional para trabajadores sociales. *Portularia*, 10 (1), 51-60. 2010.

Millas, V. Integración laboral de personas con discapacidad. Guía práctica para empresas. Acción RSE: Santiago de Chile. 2005.

Ordóñez O. M. *Modelos y experiencias innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.1996.

Presidencia de la República de Colombia. (2013, Mayo, 1). Ley estatutaria N° 1618 de 2013. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201618%20DEL%2027%20DE%20FEBRERO%20DE%202013.pdf>

Rodríguez, M. El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 13 (43), 492-506. 2008.

Rubio Jurado, F. Principios de normalización, integración e inclusión. [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_19/FRANCISCO\\_RUBIO\\_JURADO02.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_19/FRANCISCO_RUBIO_JURADO02.pdf). 2009.

Sherman, A., Bohlander, G. Snell, S. *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Editores. 1999.

Skliar. C. Palabras de la normalidad. Imágenes de la anormalidad. En Dussel. I. & Gutiérrez. D. (Comp.) *Educación la mirada. Políticas y pedagogías de la imagen*. Buenos Aires: Manantial: Flacso, OSDE. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=qgzRt1xlqaoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. 2006.

Vásquez, R. & Vásquez, X. Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folleto Gerenciales*, 10 (10), 15-28. 2006.

**Para Citar este Artículo:**

López Velásquez, Angélica María y et. al. Modelo desde la gestión humana para una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad. *Rev. Incl. Vol. Esp.* Octubre-Diciembre (2014), ISSN 0719-4706, pp. 149-163.

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones** y de la **Universidad de Santander** para este Número Especial.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones** y de la **Universidad de Santander**.