

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



PERCEPCIONES DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD SOBRE EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES EN PERÚ

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Daniela Maria Ichazo Garrido Lecca

20180932

Andrea Jimena Salazar Salazar

20181730

Asesor

Liz Pajares Del Aguila

Lima – Perú

Mayo de 2025



**PERCEPTIONS OF PEOPLE WITH
DISABILITIES ABOUT THE INCLUSION
PROCESS IN ORGANIZATIONS LOCATED
IN PERU**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Formulación y justificación del problema.....	1
1.2 Marco teórico y estado del arte	5
1.2.1 Percepción.....	5
1.2.2. Discapacidad.....	6
1.2.3. Inclusión laboral de Personas con Discapacidad	10
1.2.4. Discriminación laboral hacia las personas con discapacidad.....	19
1.3. Objetivos	25
2. MÉTODO	26
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	26
2.2 Participantes	26
2.3 Técnicas de recolección de información	28
2.4 Procedimiento de recolección de información	30
2.5 Estrategia de análisis de información.....	31
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
CONCLUSIONES	71
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Datos personales de los entrevistados</i>	27
Tabla 2. <i>Cuadro de temas y subtemas</i>	33
Tabla 3. <i>Sesgos del entorno social encontrados en el discurso de los participantes</i>	62



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Red analítica de percepciones de las personas con discapacidad acerca de proceso de inclusión laboral en organizaciones con sede en Perú</i>	34
--	----



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha de datos sociodemográficos.....	90
Anexo 2: Guía de preguntas en versión final.....	91
Anexo 3: Formato entregado a los jueces	93
Anexo 4: Consentimiento Informado.....	97
Anexo 5: Libro de códigos.....	98
Anexo 6: Definición de categorías y subcategorías	99



RESUMEN

El estudio cualitativo buscó analizar las percepciones de las personas con discapacidad (PCD) que hayan laborado o laboran en organizaciones con sede en Perú acerca del proceso de inclusión laboral así como identificar las condiciones favorables. Se aplicó el método fenomenológico y como técnica de recolección de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas de ambos sexos, mayores de 18 años y con discapacidad auditiva, visual, motora e intelectual. Se analizó la información a través de la estrategias de análisis temático reflexivo, que generó 4 categorías: ajustes razonables, accesibilidad, abordaje del líder y disposición del entorno social. Se encontró que cuando los ajustes estaban alineados a las necesidades de las PCD, les brindaban autonomía; de lo contrario, limitaban su desempeño o se obligaban a implementarlos por su cuenta; los elementos del entorno podrían favorecer o entorpecer su accesibilidad, determinando su participación en el mercado laboral y desarrollo profesional; las conductas de apoyo y empatía del líder reducirían el estrés de las PCD, pero la humillación y el maltrato producirían inseguridad y temor; y aún persisten los sesgos y prejuicios, por lo que las PCD generarían estrategias para demostrar sus habilidades o incluso, ocultar su discapacidad.

Palabras clave: percepción, discapacidad, inclusión laboral, inserción laboral

ABSTRACT

The qualitative study sought to analyze the perceptions of people with disabilities (PWD) who have worked or work in organizations located in Peru about the labor inclusion process and to identify favorable conditions. The phenomenological method was applied, and semi-structured interviews were conducted with people of both sexes, over 18 years of age and with hearing, visual, motor and intellectual disabilities. The information was analyzed through the reflective thematic analysis strategies, which generated 4 categories: reasonable accommodation, accessibility, approach of the leader and disposition of the social environment. It was found that when accommodations were aligned with the needs of PWD, they provided them with autonomy; otherwise, they limited their performance or forced them to implement them on their own; the elements of the environment could favor or hinder their accessibility, determining their participation in the labor market and professional development; the supportive and empathetic behaviors of the leader would reduce the stress of the PWD, but humiliation and mistreatment would produce insecurity and fear; and biases and prejudices still persist, so that the PWD would generate strategies to demonstrate their abilities or even hide their disability.

Keywords: perception, disability, labor inclusion, work insertion

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

1.1 Formulación y justificación del problema

La Organización Mundial de la Salud (2023) señala que alrededor de 1300 millones de personas presentan una discapacidad, lo cual equivale a 1 de cada 6 individuos. De este grupo, solo un tercio de la población que se encuentra en edad de trabajar cuenta con un empleo (Organización Internacional del Trabajo, 2022). En el Perú, según la Defensoría del Pueblo (2021), el último censo realizado en el 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática identificó 3 millones 209 mil 261 de personas con algún tipo de discapacidad, lo cual implica que 1 de cada 10 peruanos cuenta con esta condición. De acuerdo con el informe del Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad [CONADIS] (2023), en el 2022 sólo el 41.8% de personas en edad de trabajar participa en la actividad económica, esto quiere decir que más de la mitad de esta población no cuenta con un empleo.

En nuestro país la Ley N° 29973 promulgada por el Congreso de la República del Perú (2012) exige que las entidades públicas deben contratar a una persona con discapacidad (PCD) en un porcentaje no menor a 5% y, los empleadores privados, en un porcentaje no inferior al 3%. No obstante, CONADIS (2023b) señala que sólo 88 de 6,573 empresas privadas cumplieron con la cuota de discapacidad en el 2021, y únicamente siete entidades públicas cumplieron con la cuota, es decir, solo 1,276 PCD se encontraban laborando en este sector a nivel nacional en dicho año (CONADIS, 2023a). En este sentido, el aún restringido acceso de la población con algún tipo de discapacidad al mercado laboral tiene repercusiones negativas en la economía nacional. La exclusión de este conjunto de personas trae pérdidas de entre 3% al 7% del PBI del país, tal como lo sostienen Quintana y Rosas (2020). De esta manera, podría afirmarse que la reducida participación de este grupo humano en el mercado laboral tiene un impacto relevante tanto desde el punto de vista social como económico.

La limitada inclusión laboral de las PCD podría explicarse a partir de las diversas barreras que existen en los procesos de selección e incorporación laboral para las personas que pertenecen a este grupo, las cuales restringen su inserción en las organizaciones, frustrando su capacidad de generar ingresos y de ser autosuficientes. Una de ellas, según Velarde-Talleri et al. (2018), es la existencia de creencias rígidas negativas hacia este

grupo, debido a la concepción que se tiene acerca de la discapacidad, la cual está basada en sesgos de lo que se entiende como funcionalidad “normal”, dejando de lado la comprensión de la individualidad de las personas con esta condición y de lo que realmente son capaces de hacer en la sociedad. En esta línea, la investigación de Silva et al. (2021), basada en entrevistas a empleadores, lograron reconocer algunos de los sesgos que limitan el acceso de este grupo a la vida laboral activa. En general, estos se relacionan con el miedo a que el costo de contratar PCD sea mayor al beneficio, tanto en la adaptación de ambientes inclusivos, como en el índice de productividad que podrían evidenciar los colaboradores con esta condición en el desarrollo de sus funciones. Esto produce que las organizaciones prefieran ahorrar, en la medida de lo posible, en la contratación de este grupo y solo la realizan con el fin de alinearse a la ley, sin dejar de lado los sesgos y paradigmas distorsionados que aún presentan.

Otra barrera a la que se exponen las PCD a diario es la falta de accesibilidad en los espacios públicos y privados. Esto se debe, principalmente, a la insuficiencia de infraestructura en el Perú que esté adecuada a sus necesidades, lo cual dificulta y limita su integración en la sociedad, como por ejemplo en los centros de salud, entornos recreativos e incluso, en sus centros laborales (Parra, 2020). Ello evidencia que las personas que pertenecen a este grupo ven frustrada su participación en la esfera pública, ya que en nuestro país es común que los espacios no estén correctamente adaptados, lo cual restringe sus derechos.

Las barreras mencionadas limitan la inclusión de la población de PCD al mercado laboral, lo cual es una forma de discriminación y conlleva a que experimenten efectos negativos a nivel social, psicológico y económico.

La exposición a la exclusión y marginalización que vivencian las personas con discapacidad las priva de desarrollar su identidad como actores en la sociedad, la cual se desarrolla a través de la interacción con otros (Alves et al., 2022). De la misma manera, esta exclusión afecta su desarrollo como ciudadanos limitando su poder para ejercer sus derechos y obligaciones (Flores & Alava, 2020), reduciendo a nivel social su participación y su sentido de pertenencia. Desde el punto de vista psicológico, Dabbagh Rollán (2022) señala que la exposición de este grupo a situaciones de segregación puede originar pérdida de confianza en sí mismos y podrían experimentar sentimientos de aislamiento social. Asimismo, se ha encontrado que la percepción de discriminación por

parte de las PCD se encuentra asociada a síntomas de depresión y estrés, así como también a un nivel bajo de satisfacción con la vida (Hackett et al., 2020). A nivel económico, el bajo acceso a un empleo formal obliga a que las PCD tengan que recurrir a la condición de subempleo, lo cual implica que perciban salarios más bajos, una menor seguridad y estabilidad laboral, y por ende, menor calidad de vida (Trovat Ascanio et al., 2022).

En el mismo sentido, Pinilla-Roncancio et al. (2023) reportan que este grupo se enfrenta a un mayor nivel de privaciones en su acceso a servicios básicos, lo cual trae como consecuencia una menor posibilidad de superar la pobreza, aumentando así el riesgo de empobrecimiento o pobreza crónica. Además, debido a esta exclusión, Hernández Garavito et al. (2019) mencionan que las escasas oportunidades laborales para este grupo generan que las PCD no cuenten con los recursos económicos suficientes para capacitarse y esto los obliga a mantenerse en un puesto sin la posibilidad de ascender o buscar mejores oportunidades, lo cual, a su vez, perpetúa la creencia de que son personas sin conocimientos o habilidades para ser productivos en una organización. De esta manera, se demuestra cómo las barreras a las que se enfrentan las PCD y el limitado acceso a la igualdad de oportunidades en su entorno social y laboral tienen un fuerte impacto en su calidad de vida, en la percepción que se tienen de sí mismos y sus oportunidades de desarrollarse a nivel personal y profesional.

En Latinoamérica se han llevado a cabo estudios cuyos resultados muestran que, a pesar de las políticas públicas impulsadas para mitigar la discriminación hacia las personas con discapacidad, esta prevalece. A nivel latinoamericano, Alcántara (2019) realizó una investigación en Venezuela que tuvo como objetivo identificar si existe discriminación hacia las PCD en los procesos de selección de las medianas y grandes empresas de Caracas. Para ello, diseñó un estudio que permitía comparar la tasa de respuesta que recibían los currículos de perfiles con discapacidad y sin discapacidad. Los resultados mostraron que, de las solicitudes que fueron respondidas, los primeros tuvieron un 21% de invitaciones a formar parte del proceso de selección, mientras que en los segundos, la cifra fue de 79%. Estos resultados implican la existencia de un sesgo en la inclusión de PCD en los procesos de reclutamiento y selección, en consecuencia es el grupo menos favorecido.

En el contexto peruano, Hernández Garavito et al. (2019), realizaron un estudio similar, cuyos resultados muestran que el porcentaje de personas sin discapacidad que fue contactado del total de postulaciones enviadas fue de 5.58%, mientras que el de PCD contactadas fue de solo del 1.20%, lo cual evidencia diferencias significativas en las prácticas de inclusión de personas con y sin discapacidad en los procesos de selección. Asimismo, la problemática parece también extenderse a la fase de incorporación y permanencia de este grupo en el entorno de trabajo, como lo demuestra el estudio de Mogollón García y Ramírez Abad (2020), encontrando que el 90% de las PCD a las cuales consultaron sobre su percepción del clima laboral en las empresas de la ciudad de Piura, lo valoraron como precario. Uno de los aspectos principales que explica este resultado es la falta de adaptación de las instalaciones considerando las limitaciones motoras que pueden presentar estos colaboradores. Esto evidenciaría la falta de planificación de las organizaciones para atender las necesidades de las PCD y otorgarles igualdad de condiciones para el desarrollo de sus actividades.

En base a lo previamente expuesto, las PCD en edad de trabajar que residen en el Perú se enfrentan a diversas barreras, tanto físicas como actitudinales, en los procesos de inserción y desarrollo profesional. Además, de acuerdo con lo revisado, y a pesar de que la problemática expuesta es actual y relevante, las investigaciones en el contexto nacional continúan siendo escasas. Es así como surge el interés por conocer a profundidad la experiencia de este grupo con respecto al proceso de inclusión laboral en las organizaciones en nuestro país, lo que deriva en la pregunta de investigación: *¿Cómo perciben el proceso de inclusión laboral las personas con discapacidad que estuvieron o están laborando en una organización con sede en Perú?*

Según Pérez-Botina et al. (2022), en comparación a los países que han realizado mayor investigación en inclusión laboral de PCD en Latinoamérica son, Brasil (37.03%) y Colombia (25.92%), pero el Perú se encuentra dentro del grupo de países como Paraguay, Argentina y México, cuyas investigaciones sumadas en esta materia representan solo un 3.70% del total, cifra que es significativamente menor, demostrando que este tema en el contexto nacional con sus características particulares sigue siendo poco estudiado. Además, en el contexto global, Triana et al. (2021) afirman en su revisión sistemática que los estudios sugieren la necesidad de seguir estudiando sobre el constructo del tratamiento de la discapacidad en el lugar de trabajo, ya que no se

encuentra bien definido en las investigaciones. Este vacío en la literatura se extiende también a la carencia de información sobre prácticas de inclusión que se dan al interior de las organizaciones y, por ende, a la experiencia de las personas con discapacidad que forman parte de estos procesos. De igual manera, Sanabria-Rangel et al. (2022) afirmaron que aún se debía continuar investigando, con el objetivo de generar mayor evidencia empírica que demuestre los limitantes que experimentan las PCD en la sociedad.

Se ha identificado una ausencia de investigaciones que abordan la inclusión laboral desde la perspectiva de las PCD. Uno de los pocos estudios en el contexto nacional que consulta de manera más extensa a las PCD sobre su experiencia en el puesto de trabajo, es el de Mogollón García y Ramírez Abad (2020), cuyos resultados cuantitativos son alarmantes en cuanto a la percepción del clima laboral por parte de esta población. Sobre esto, no se cuenta con información exhaustiva que describa y explique los motivos que llevaron a los participantes a catalogar el clima laboral de las empresas en las que se encontraban como mayormente precario (90%), y para comprender el trasfondo que subyace a dichas cifras se propuso en este estudio un enfoque cualitativo.

En las ciencias sociales, este enfoque se basa en la comprensión profunda de los actos humanos y las motivaciones que hay detrás de ellos (Guzmán, 2021), lo que sería ideal para abordar esta problemática de manera integral a través de las propias representaciones de las personas que la vivencian. Velarde-Talleri et al. (2018), sugieren explorar la perspectiva de la PCD con respecto a su inclusión en el ámbito laboral, ya que en otros contextos han logrado evidenciar, a través de sus testimonios, que aún existen representaciones tradicionales que son excluyentes con respecto a su propia experiencia. Por este motivo, resulta importante conocer las percepciones de uno de los actores principales en la inclusión laboral, como son las PCD, para que sus necesidades sean expuestas y, que a partir de los hallazgos se propongan e implementen estrategias para que este grupo pueda beneficiarse con una mejor calidad de vida laboral.

1.2 Marco teórico y estado del arte

1.2.1 Percepción

Se define la percepción como un proceso fundamental de la actividad mental que se caracteriza por la tendencia que tiene la mente a ordenar, a partir de la extracción y

selección de la información que considera relevante en base a los significados que brinda a las sensaciones experimentadas (Gómez Díaz, 2021).

De acuerdo con Zacks (2020), la percepción de eventos corresponde a una serie de mecanismos a través de los cuales un organismo representa la situación en la que se encuentra inmerso. Dichos mecanismos son fundamentales para organizar la experiencia consciente de una persona. En cuanto a los procesos cognitivos implicados, el autor menciona una estrecha relación con la memoria, en tanto la percepción se caracteriza por representar la experiencia presente de eventos significativos a partir del conocimiento de experiencias previas que posee el individuo almacenado en su memoria y le permite predecir el medio en el que se encuentra.

En base a estas definiciones, se entiende que la percepción alude a las representaciones que realiza un sujeto de la información que obtiene a través de sus sentidos y la que almacena en su memoria. Es así como, una vez codificadas en la memoria a largo plazo, dichas representaciones pueden ser traídas a la mente en un momento futuro. En el estudio se abordan las percepciones que tienen las PCD acerca de su proceso de inclusión en empresas con sede en Perú.

Percepción social

López Riquelme et al. (2022) afirman que la percepción social hace referencia al conjunto de capacidades que permiten a los seres humanos reconocer, recordar y dar un sentido a la información proveniente de estímulos y situaciones sociales, lo cual facilita la comprensión del entorno y guía la ejecución de la conducta.

De acuerdo con Hernández Salamanca (2020), la percepción social da paso a juicios que se forman sobre nuestro entorno y las personas que nos rodean. En estos juicios están las interpretaciones que le damos a las experiencias; las cuales se convierten en creencias, valoraciones del entorno y emociones. Según el autor antes mencionado, dicha percepción tiene un impacto muy significativo en el comportamiento humano, ya que varía dependiendo de la percepción que tenemos del ambiente social en el que nos encontramos.

1.2.2. Discapacidad

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023) indica que la Organización Mundial de la Salud define la discapacidad como un concepto que engloba las

deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación que experimenta un grupo de personas. Las deficiencias hacen referencia a las alteraciones en las estructuras o funciones biológicas del cuerpo, las limitaciones, aluden a las dificultades para realizar actividades cotidianas, y las restricciones de la participación son las dificultades que presentan estas personas para involucrarse en esferas importantes de la vida. De esta manera, se explica que la discapacidad surge de la dinámica entre el organismo y el entorno que lo rodea.

Cabe destacar que el término “discapacidad” aún continúa siendo revisado por el matiz negativo implícito que evidencia. De acuerdo con Bárcenas Freyre (2021), en la literatura se han planteado términos diferentes en el intento de realizar una mejora con respecto a esto. Es así como se ha propuesto llamar a las personas que presentan esta condición a través de diferentes denominaciones como personas con habilidades diferentes, personas con necesidades diferentes o diversas, entre otros. A partir del año 2001, el movimiento por una Vida Independiente en España propuso la denominación “diversidad funcional” como una alternativa que hace alusión al funcionamiento cotidiano de las personas, validando toda la experiencia humana, sin realizar una diferenciación desde la carencia, con el objetivo de no caer en la discriminación de un grupo determinado.

Se considera importante revisar estos términos que cada vez están siendo más acogidos por su impacto en la percepción que se tiene sobre este grupo social. No obstante, en el Perú, la mayoría de los documentos legales y políticas vigentes continúan empleando el término de “personas con discapacidad”, por dicho motivo se ha decidido utilizar esta denominación a lo largo del estudio para mantener la coherencia con estos y con las investigaciones presentadas en el contexto nacional e internacional que también lo emplean.

Tipos de Discapacidad

Como se ha expuesto previamente, la discapacidad es un concepto que implica la interacción entre una deficiencia, las limitaciones y la restricción de la participación que experimenta una persona. Si bien se considera primordial entender la dinámica de estos 3 factores, en este apartado se definirá únicamente el tipo de discapacidad según las deficiencias biológicas y en el funcionamiento que se pueden presentar. Es así como Díaz Dumont (2019) describe los tipos de discapacidad según la siguiente clasificación:

- a) Discapacidad física: dificultad a partir de la alteración en la función corporal.
- b) Discapacidad física-motora: alteración en las estructuras del sistema músculo esquelético o la pérdida total o parcial de una extremidad, que reduce o limita por completo la capacidad de desplazamiento y/o movimiento.
- c) Discapacidad sensorial: funcionamiento afectado de los órganos sensoriales del oído o la vista.
- d) Discapacidad intelectual: nivel muy bajo de funcionamiento intelectual de una persona que se expresa en dificultades para aprender y responder a situaciones de la vida cotidiana.
- e) Discapacidad mental o psíquica: dificultad de la persona para adaptar su comportamiento al entorno en el cual se encuentra. Esta se manifiesta a través de los denominados “trastornos mentales”.
- f) Discapacidad múltiple: más de un tipo de discapacidad de los antes mencionados, en diferentes grados y combinaciones.

En adelante, emplearemos esta clasificación para describir el componente de deficiencia biológica de la discapacidad. No obstante, no debe descuidarse que este interactúa con las condiciones del entorno en el que se desarrolla la persona.

Modelos de la discapacidad

En lo que respecta al estudio de la discapacidad, se distinguen diferentes discursos que se han originado a través del tiempo y que se han traducido en diferentes modelos a lo largo de la historia.

Pérez Dalmeda y Chhrabra (2019) señalan que el modelo más antiguo es el *moral* o *religioso*, el cual se basaba en la creencia de que la discapacidad era un defecto producido como castigo por un pecado o un error moral, por lo cual se le asociaba con sentimientos de vergüenza. Esto generaba que las familias oculten a estas personas y no se les permitía participar en la sociedad, lo cual conllevaba a que fueran dependientes y vulnerables. Al considerarse a este grupo como inferior, las instituciones les ofrecían frecuentemente caridad para que puedan subsistir, pero no oportunidades de desarrollo. Dicho modelo se mantuvo vigente de manera predominante hasta el siglo XX, en el cual los avances en la tecnología y la ciencia cambiaron la concepción de lo que implica la discapacidad y así surgió el modelo *médico rehabilitador*. De acuerdo con los autores mencionados, este modelo se caracteriza por concebir el cuerpo de la PCD como

defectuoso, el cual implica una variación negativa de la normalidad biológica. Desde esta perspectiva, la deficiencia biológica de la persona es la directa responsable de restringir su existencia vital. Además, el modelo se basa en la institucionalización de este grupo a partir de su diagnóstico clínico, con la finalidad de rehabilitarlos para que se acerquen a los parámetros de funcionalidad considerados normales.

Más adelante, la OMS formula en el 2001 el tercer modelo, denominado *Modelo Biopsicosocial de la Discapacidad* y que es aprobado por la Clasificación Internacional del Funcionamiento (CIF). Este modelo sostiene que la discapacidad no es una construcción social que surge de la interacción entre la persona con una deficiencia y su entorno, que puede ser limitante y restrictivo. En este sentido, es el resultado de la falta de adaptación del entorno a las necesidades de la persona (Bárcenas Freyre, 2021). Este modelo es el marco de referencia que se emplea en la presente investigación, ya que es el más actualizado y el que se alinea a la definición vigente de lo que se reconoce como discapacidad.

Bajo el enfoque de este modelo, se destaca la importancia de fomentar la autonomía y la resiliencia en las personas con discapacidad, entendiendo que el fortalecimiento de estas capacidades permite a las PCD no sólo enfrentar las barreras sociales y ambientales, sino también potenciar su participación en la sociedad. La autonomía les permite tomar decisiones y ejercer control sobre sus vidas, mientras que la resiliencia les permite adaptarse y superar desafíos, contribuyendo así a una inclusión plena y efectiva.

Autonomía y resiliencia en las PCD

La autonomía se concibe como la libertad que tiene cada individuo para decidir sobre su propia vida (Carmona, 2020). Esta autonomía permite que las personas controlen, afronten y tomen decisiones por iniciativa propia y así, puedan guiar su vida diaria acorde a las normas de su entorno y preferencias (Guamán Lema, 2021). En las PCD la autonomía es la oportunidad de elegir qué hacer o cómo vivir, sin reducirse a lo que la sociedad les permite ser o hacer (Aguado Hernández & Marín Traura, 2020). En este sentido, la inclusión de este grupo se basa en reconocer su capacidad para tomar decisiones que los lleven a una vida plena.

La resiliencia es la capacidad y aptitud del ser humano que le permite hacer frente a las adversidades para cumplir un objetivo pese a las complicaciones o limitaciones que pueda experimentar (Santacruz-Pardo, 2022). De manera más específica, la resiliencia en PCD no elimina el sufrimiento o esfuerzo que requieren para adaptación a contextos no inclusivos; al contrario, es precisamente la conciencia y aceptación de la adversidad y limitación lo que impulsa a buscar estrategias, herramientas y mecanismos para salir adelante (Álava Vásquez et al. 2020).

1.2.3. Inclusión laboral de Personas con Discapacidad

La inclusión laboral de PCD, según Vargas-Merino y Sánchez-Esli (2021), se entiende como la inserción incondicional y total de este grupo de personas en el área laboral a través de la promoción de su participación en igualdad de condiciones que los trabajadores sin discapacidad.

Leyes y Políticas relacionadas a Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en el contexto peruano

En el Perú se siguen generando propuestas para promover la inclusión de las PCD. Como una de sus principales acciones, el CONADIS (2021) señala que se promulgó el decreto que aprueba la Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el desarrollo al 2030, la cual busca el cumplimiento de 7 objetivos que promuevan la inclusión de las PCD de manera integral: fortalecer la participación política y social de las PCD, garantizar la participación de este grupo en edad de trabajar en actividades económicas, asegurar el acceso y cobertura a servicios integrales, garantizar que las PCD desarrollen sus competencias en igualdad de oportunidades, fomentar actitudes sociales favorables hacia las personas con discapacidad, asegurar condiciones de accesibilidad para esta población, y fortalecer la gestión pública en temas de discapacidad.

Por otra parte, en el compendio de Normas en Discapacidad realizado por el CONADIS (2018), se aprecia la ley general de la PCD Ley N° 29973, la cual busca que se cumpla el respeto de los derechos de las PCD promoviendo su desarrollo e inclusión en la vida política, económica, social, cultural y tecnológica. Dicha ley contiene un capítulo enfocado en el trabajo y empleo. El cual se enfoca en dar a conocer y respetar el derecho que tienen las PCD a trabajar en igualdad de condiciones en un centro laboral

escogido libremente con igualdad de oportunidades y remuneración en condiciones justas, seguras y saludables.

Dentro de las leyes para asegurar la inclusión laboral, la Resolución Ministerial N° 171-2019-TR promulgó los “Lineamientos para el otorgamiento de ajustes razonables a las personas con discapacidad, en el proceso de selección y en el lugar de trabajo, y los criterios para determinar una carga desproporcionada o indebida, aplicables en el sector privado”, que busca asegurar que las entidades otorguen ajustes razonables a las PCD con el fin de que ejerzan su trabajo sin complicaciones. Además de esta resolución existen diferentes normas que regulan los ajustes razonables como la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en su artículo 2 y La ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023).

Finalmente, en el artículo 49 se comenta sobre la cuota de empleo de la Ley N° 29973, la cual exige que las entidades públicas deben contratar personas con discapacidad en un porcentaje no menor a 5%; mientras que para los empleadores privados, este porcentaje no debe ser inferior al 3% (Congreso de la República del Perú, 2012).

Fases del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad

Salas (2020) propone a través de una guía que se compone de una serie de fases que describen el proceso de inclusión laboral de las PCD en los espacios de trabajo y brinda recomendaciones para que este se lleve a cabo de una manera óptima.

En la primera fase, el autor menciona el contacto y asesoramiento a empresas, sostiene que para poder generar esta inclusión, los empleadores deben tener en cuenta a las PCD como parte del personal en planilla, por lo que se deben considerar la adecuación de perfiles y ajustes razonables necesarios para que el proceso de inclusión sea adecuado. Para lograr esto, es necesario que las organizaciones generen un primer acercamiento con entidades que tengan la potestad y capacidad de guiarlas en este proceso para generar oportunidades laborales reales e inclusivas.

Como segunda fase, se encuentra la identificación y análisis del puesto de trabajo, esto permitirá levantar información sobre los requisitos que serán solicitados para que la persona pueda desempeñar las funciones del puesto y que, en base a eso, el equipo de

selección seleccione al candidato ideal para ese puesto. En esta fase se evalúan las competencias requeridas, lo que debe hacer el trabajador y las demandas cognitivas, funcionales y sociales que se requieren para cubrir la posición. Dentro de las evaluaciones se encuentra la evaluación técnica donde se hace un análisis de la vacante a ofertar verificando las condiciones, desde el ámbito ergonómico hasta la accesibilidad, infraestructura y ajustes razonables para que las personas con o sin discapacidad puedan trabajar sin inconvenientes.

De forma paralela a las dos fases antes mencionadas, desde la perspectiva del candidato, se está realizando la búsqueda de empleo. De acuerdo con Mayta Gutiérrez y Barboza Ledesma (2021) esta consiste en un proceso en el cual un individuo que desea insertarse en el mercado laboral identifica aquellos puestos de trabajo que están siendo ofertados y se ajustan a sus preferencias, intereses, formación y circunstancias, con el objetivo de postular a dicha vacante.

La tercera fase, es la valoración y selección del candidato, esta hace referencia al proceso de selección del candidato idóneo considerando sus habilidades, competencias y capacidades. En esta fase se realizan las entrevistas a candidatos en las que se valorarán aspectos como la motivación, actitud ante el puesto de trabajo y sus intereses laborales. Para la entrevista a PCD, el autor sugiere a los empleadores asistir con una mentalidad positiva, que permita identificar el potencial que ellos tienen en lugar de centrarse en sus posibles deficiencias. También, recomiendan no realizar preguntas sobre su condición médica si no son estrictamente necesarias para conocer cómo sería su desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Por último, se debe evitar desviar la mirada hacia sus elementos de apoyo como silla de ruedas u acompañantes y centrar la atención y mirada en el entrevistado.

Resulta relevante que los reclutadores cuenten con formación previa para abordar las entrevistas con esta población. Así lo demostró un estudio realizado por Puente Pérez y Huarcaya Domínguez (2023) en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas a los colaboradores con discapacidad que habían pasado un proceso de selección una empresa peruana y se encontró que los reclutadores habían realizado consultas a los postulantes con discapacidad acerca de sus principales competencias y habilidades antes que centrarse en sus limitaciones, lo que permitió que se les asignara un puesto de trabajo en el que mejor puedan desempeñarse. Asimismo, se les había consultado de manera previa

a la entrevista si contaban con alguna discapacidad y se les había solicitado que envíen los ajustes que requerían para una evaluación adecuada. Esto se relacionaría con la formación que dicha organización habría brindado a sus jefes de selección acerca de una estrategia orientada a la diversidad, equidad y prevención de la discriminación y evidenciaría las buenas prácticas en la planificación y ejecución de un proceso de selección inclusivo.

Después haber escogido y contratado al candidato ideal, se inicia la cuarta fase, es decir, la incorporación a partir de la contratación que se basa en apoyar al nuevo trabajador para que pueda desempeñarse adecuadamente en su área (Salas, 2020). Además, se deben presentar los medios de comunicación institucional para poder facilitar la adaptación de este a la identidad corporativa y facilitar la vinculación con el resto del personal de la organización (Vilca Horna et al., 2021). El manejo de dichos medios es crucial para la inclusión de las PCD, por este motivo, el área encargada del proceso de inducción debe proporcionar múltiples medios de comunicación y diferentes presentaciones de la información, de acuerdo con las necesidades y características particulares de la persona que ingresa a la organización (García Mena, 2020).

Durante la fase de incorporación empiezan también a formarse los primeros vínculos entre el nuevo ingreso tanto con sus compañeros, como con sus líderes. Para Caballero Quintero (2020), la interacción social es crucial en el desarrollo de los individuos ya que mediante la comunicación e interacción con otras personas no solo se desarrolla la personalidad y la identidad del individuo, sino que también se aprenden las pautas y normas culturales para vivir en sociedad. Esta interacción social cuenta con dos componentes principales: el lenguaje hablado y el corporal. Este autor señala además que las PCD, principalmente visual y auditiva usualmente presentan limitaciones en esta interacción ya que tienen desventajas en el lenguaje hablado o para visualizar el lenguaje corporal. Por este motivo, resulta crucial en esta etapa preparar el entorno, informando y sensibilizando a los colaboradores de la empresa para evitar sesgos o conductas inadecuadas con el nuevo ingreso, cuando este tiene algún tipo de discapacidad (Salas, 2020).

En Colombia, Mejía y Pérez (2020) realizaron una investigación sobre los factores de éxito en la incorporación de PCD, en la cual resaltaron la importancia de la sensibilización para asegurar la inclusión de este grupo. Mediante entrevistas realizadas

a los colaboradores, se logró identificar que el taller de sensibilización había logrado una naturalización de la discapacidad, reduciendo los prejuicios y creencias que se tenían sobre esta población. Dentro de los comentarios más frecuentes que mencionaron los colaboradores después de la jornada de sensibilización estaban aquellos relacionados a que perciben a los colaboradores con discapacidad como uno de ellos, sin hacer distinciones. García Mena (2020) propone, a su vez, que la organización fomente acciones dirigidas a la reducción de obstáculos en la comunicación entre las PCD y sus compañeros de trabajo, con la finalidad de mejorar la percepción del clima laboral para este primer grupo.

En la etapa de incorporación también se realiza la inducción, que consiste en la enseñanza de contenido, prácticas, procesos y políticas que son útiles para que el colaborador pueda ajustarse a su nuevo rol en la organización (Jaime-Barón et al. 2022). Adicionalmente, Salas (2020) sostiene que se debe realizar una inducción que esté adecuada a las necesidades del nuevo colaborador y en la que se le brinden los ajustes razonables del puesto de trabajo que este haya solicitado, especificar sus tareas y responsabilidades de manera clara, considerando sus características físicas y cognitivas. Los ajustes deberían permitir que el nuevo ingreso se desenvuelva sin inconvenientes en el espacio físico, así como en las tareas que el puesto supone.

Después del periodo de incorporación de la PCD, la quinta fase implica realizar una valoración de su desempeño. Bron Fonseca et al. (2020) afirman que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para que las empresas identifiquen las brechas y oportunidades de mejora entre el desempeño real y el que es esperado de un colaborador en su puesto de trabajo con el objetivo de fomentar el desarrollo profesional de este en base a sus necesidades y con ello, el de la empresa. De la misma manera, permite a los empleadores tomar decisiones sobre la promoción o movimientos horizontales de los colaboradores y las compensaciones. En el caso del colaborador con discapacidad, Salas (2020) sostiene que esto involucra hacer un seguimiento del logro de los objetivos que tiene asignados, la pertinencia del ajuste razonable implementado (de haber sido solicitado) y la relación con sus compañeros y líderes. Para esta fase el autor recomienda que el plazo de seguimiento sea más frecuente durante los primeros tres meses de trabajo y que se evalúe también la satisfacción del empleado. Finalmente, después de seis a ocho

meses se sugiere evaluar la metodología que se ha aplicado para la contratación de PCD, identificando los logros y oportunidades de mejora.

Además, en esta fase también son relevantes la capacitación y las oportunidades de crecimiento profesional. Esto implica que los empleadores ejecuten una correcta planificación y reconocimiento de las necesidades de este grupo, para poder aportar de manera efectiva a su crecimiento. El reconocer las necesidades de las PCD permite a las organizaciones brindar los recursos necesarios para que las personas se desempeñen de manera óptima y se sientan seguros en su trabajo, y así garantizar su promoción y permanencia en su puesto de trabajo, así como aportar en su desarrollo organizacional (Morales Lozada, 2020). Sin embargo, en la práctica suelen existir algunas limitaciones en cuanto al crecimiento que le ofrecen las organizaciones a este grupo.

En el estudio realizado por Puente Pérez y Huarcaya Domínguez (2023) se analizó la experiencia de los colaboradores con discapacidad de la empresa Sodimac. El 30% de ellos afirmaron en las entrevistas que aún no han tenido oportunidades de crecimiento profesional, a pesar de su buen desempeño y experiencia en la posición. Los autores concluyeron que si bien esta empresa evalúa periódicamente sus desempeños, estos no se traducen en ascensos u otras oportunidades de crecimiento profesional, aun si sus rendimientos eran altos. Uno de los participantes mencionó que a él le gustaría dejar de trabajar *part time* y asumir un rol *full time*, ya que había tenido un buen desempeño y por necesidades económicas; sin embargo, indicó que a las PCD no les dan esa oportunidad. Por otro lado, otro participante comentó que él buscaba asumir un rol en el departamento de marketing, ya que era lo que le gustaba; sin embargo, no fue posible ya que, este tipo de puestos se mueve por red de contactos y no publican esas oportunidades en las bolsas de trabajo para PCD, solo se publican puestos de bajo rango para ellos. De esta manera, se evidencia que el crecimiento profesional aún se ve limitado para las PCD en las organizaciones.

Accesibilidad

Según Reyes Acuña y Torres Santillán (2019), la accesibilidad corresponde a una cualidad que se espera que tengan los edificios, bienes, productos, herramientas y dispositivos para que sean utilizados de forma autónoma por todas las personas en condiciones de comodidad y seguridad.

Con respecto a los entornos urbanísticos, las Naciones Unidas definen el término de la accesibilidad para las PCD como la identificación y consiguiente eliminación de las barreras presentes en el ambiente físico de carácter público y privado en el cual existe afluencia de personas (edificios, viviendas, vías públicas, transporte, etc.), con el objetivo de que las PCD puedan participar de forma independiente y plena en todos los aspectos de la vida (como se cita en Linares García et al., 2019, pp. 141-142). Además, dicho organismo también define el concepto de diseño universal, el cual se vincula a la accesibilidad (como se cita en Linares García, et al., 2019, pp. 142). Según Imacaña Núñez y Villacrés López (2022), una verdadera accesibilidad permite que la persona con discapacidad satisfaga sus necesidades básicas y se desarrolle en igualdad de condiciones que las personas que no la presentan, lo cual le permite, a la par, tener mayores oportunidades laborales y de desarrollo profesional.

En este orden de ideas, un estudio realizado por Lara Huaranga (2020) tuvo como objetivo analizar la inserción laboral de las PCD en la Municipalidad de San Isidro en el cual realizaron entrevistas semiestructuradas a colaboradores de la Gerencia de Gestión de Personas de la Municipalidad, a trabajadores del CONADIS y a colaboradores con discapacidad, se encontró que los participantes consideran la infraestructura accesible, como la implementación de rampas, ascensores y señalización, como un aspecto favorable para el desempeño de sus funciones. No obstante, comentaron que muchas PCD no tienen asignada un área particular donde trabajar, a pesar de que suelen desempeñar generalmente funciones administrativas, a veces se les ubica por temas de disponibilidad y espacio, en el área operativa.

Ajustes razonables

Los ajustes razonables hacen referencia a todas las modificaciones o adaptaciones que se consideran necesarias para garantizar que las PCD puedan ejercer, en igualdad de condiciones con las demás, sus derechos humanos y participación en la sociedad (Cordero Gordillo, 2022). Arenas et al. (2022) mencionan que los ajustes razonables enfocados a la inclusión laboral son acciones y estrategias que buscan mejorar la calidad de vida laboral de las PCD, validando las cualidades de estas personas y buscando medios para satisfacer sus necesidades físicas, psicológicas y sociales para que pueda desempeñarse sin complicaciones en su centro laboral. Bajo el concepto de la diversidad funcional, autores como Portacio-Díaz et al. (2020) sostienen la premisa de que cada persona

funciona de una manera diferente y los apoyos que se le brinden son un derecho humano que debe ir alineado con sus características individuales.

Wong et al. (2021), categorizaron en su estudio los factores que influyen sobre la implementación de ajustes razonables en 4 tipos: los *relacionados al empleado*, cuando los colaboradores con discapacidad tienen una mayor comprensión para los ajustes que son más apropiados para ellos, son capaces de comunicar abiertamente sus necesidades a los empleadores y de percibir menor estrés al solicitarlos, lo que favorece su implementación; los *relacionados a la posición*, los resultados señalaron que es más probable para los colaboradores que trabajan tiempo completo el acceder a ajustes, que aquellos que trabajan medio tiempo. Asimismo, cuando existen tareas relevantes del puesto que el colaborador no podría lograr por limitaciones a partir de que el entorno no se adapta a sus características, se prioriza poder brindarle los ajustes necesarios; los *relacionados a las características de los ajustes*, los autores señalan que es más probable que los empleadores opten por ajustes que representen una menor carga financiera o proveer flexibilidad de horarios; y *relacionados al entorno social de trabajo*, hacen alusión al nivel de compromiso de los empleadores y compañeros para proveer los ajustes necesarios.

En el contexto latinoamericano, Arenas et al. (2022) investigaron los ajustes razonables para la inclusión laboral. Se realizó una serie de entrevistas a empleadores y a colaboradores con discapacidad sobre su perspectiva sobre los ajustes razonables en el entorno laboral. En los resultados se demostró que en la mayoría de los casos los ajustes para la inclusión laboral eran realizados por el mismo colaborador, es decir, el colaborador con discapacidad debía generar sus propias adaptaciones para desenvolverse de manera adecuada en su puesto de trabajo, ya que el empleador no se las brindaba. Adicionalmente, se demostró que solo en algunas de las empresas grandes se podían encontrar modificaciones y/o adaptaciones realizadas por los empleadores, en coherencia con la legislación nacional definida para asegurar una verdadera inclusión. Esto permite inferir que las organizaciones aún no se encuentran preparadas para brindar los ajustes necesarios en el espacio de trabajo para que las PCD se desarrollen en igualdad de condiciones según sus necesidades.

Cultura inclusiva

De acuerdo con Sánchez et al. (2021) la cultura inclusiva es un modelo de cultura organizacional en la cual las personas están en el centro de la organización y se busca potenciar las diferencias individuales para que cada uno aporte desde sus capacidades, innovación y creatividad a la organización. Para lograr esta cultura es importante entender el modelo de gestión de la diversidad, el cual identifica de manera crítica las barreras a las que se exponen los colaboradores con discapacidad que acceden a su organización y ofrece entornos con adaptaciones para incrementar las oportunidades de crecimiento laboral eliminando las brechas discriminatorias. El poder formar una cultura inclusiva requiere una suma de esfuerzos por parte de los distintos miembros de la organización para poder facilitar oportunidades laborales y la integración plena en las actividades de la empresa, dejando de lado los impedimentos, sesgos y barreras, priorizando el maximizar las oportunidades y el potencial de todos los colaboradores (Quiroz Borbor, 2023).

Sánchez et al. (2021) describen diversas investigaciones cuyos resultados concluyen que el involucramiento de los directivos y de Recursos Humanos en la creación de políticas para gestionar la diversidad en los procesos de selección, formación y promoción de grupos vulnerables, así como la implementación de acciones de sensibilización en el entorno laboral, fomentan la atracción y retención del talento diverso en la organización.

En conclusión, una cultura inclusiva se caracteriza principalmente por la valoración y potenciación del talento diverso que ingresa a formar parte de la organización, así como por la disposición de los empleadores para llevar a cabo acciones concretas que permitan reducir o eliminar las limitaciones en el entorno, tanto físicas y sociales, a las que pueden enfrentarse las personas que presentan diferentes características.

Liderazgo inclusivo

Es un estilo de liderazgo en el cual los líderes asumen un rol relevante en los cambios culturales hacia la inclusión. Mediante una comunicación efectiva, uso de un lenguaje inclusivo, modelado de roles y sensibilización, el líder es capaz de adaptar a grandes equipos de trabajo a una nueva cultura de inclusión que permita reconocer y valorar las

diferencias y contribuciones individuales, así como proveer la igualdad de oportunidades (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Adicionalmente, el rol del líder también es importante para generar políticas y ajustes razonables a favor de esta población. Viñarás-Abad et al. (2023), en un estudio realizado a través de grupos de discusión de PCD, encontró que un factor importante para su inclusión laboral es el compromiso de los líderes y mandos medios de Recursos Humanos para generar políticas a favor de esta.

1.2.4. Discriminación laboral hacia las personas con discapacidad

En el informe de “Discriminación y exclusión social de las personas con discapacidad” elaborado por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación [CONAPRED] (2021), se define la discriminación a PCD como la exclusión o trato desigual que se les da a estas personas en diferentes ámbitos, como la educación, el empleo, la salud o la vida social, entre otros. Esta discriminación puede tener consecuencias negativas en su bienestar y calidad de vida, en el ámbito laboral.

Causas

La discriminación laboral de las PCD se explica a partir de diversas barreras en los procesos de selección e incorporación laboral a las que se enfrentan, las cuales restringen su inclusión a las organizaciones, frustrando su capacidad de generar ingresos y ser autosuficientes.

Una de las causas estructurales de esta problemática, según Llano Ríos y Serna Londoño (2022) son los prejuicios sobre este grupo, los cuales han llevado a que se enfrenten a diario a limitaciones que les impiden participar en la sociedad, las cuales pueden ser físicas, de comunicación, actitudinales, de acceso al empleo y económicas. De acuerdo con los autores, estas creencias negativas encuentran su base en el modelo médico, que conceptualiza que las PCD son sujetos que se encuentran en nivel inferior de funcionalidad y que deben ser rehabilitados para acercarse al estándar de normalidad. Esto ha generado que se les defina como personas deficientes, defectuosas, enfermas, deformes, inadaptadas o incluso, lisiadas; conceptos que con el paso del tiempo han generado un rechazo de la sociedad hacia esta comunidad por el mismo carácter negativo y discriminatorio de estos términos. Esta conceptualización de la discapacidad deriva del capacitismo.

Toboso (2021), defiende la integridad corporal como ideal y única alternativa de funcionamiento posible, por lo que confiere al individuo con una deficiencia biológica una desventaja inherente que es atribuida al funcionamiento divergente de su organismo, por lo que esta persona debe resignarse y asumir por su cuenta la responsabilidad de apartarse al entorno. Sobre esta creencia, se designa características de incapacidad a las personas que presentan un funcionamiento biológico diferente a la norma.

Silva et al. (2021) identificaron los sesgos cognitivos en los empleadores con respecto a la inclusión de PCD. A través del enfoque cualitativo, realizaron entrevistas semiestructuradas a empleadores, directivos y jefaturas de talento humano. Sus resultados evidenciaron múltiples sesgos. Por un lado, se encontró el “sesgo de la elección riesgosa” que se relaciona con el “sesgo de rechazo al riesgo”. Esto hace referencia a que, al no conocer los empleadores sobre las capacidades de las PCD y dejarse llevar por la percepción de que son personas “deficientes”, prefieren no arriesgarse a que sus capacidades no coincidan con los requisitos de la organización o a que no se adapten a las instalaciones físicas que no tiene los ajustes adecuados para ellos. Por otro lado, se presencia el “sesgo de confirmación” y el “efecto halo” que lleva a los entrevistadores a defender el por qué no contratan a PCD, basándose en que esta población casi nunca postula a las vacantes o que ellos no están capacitados para trabajar.

Estos sesgos generan que los empleadores perciban el ingreso de estas personas como un costo adicional que se puede evitar, ya que consideran que se debe invertir un monto considerable en la implementación de instalaciones y, en algunos casos, dar un trato muy diferenciado en relación con los demás empleados.

Los empleadores consideran una barrera para la contratación el no contar con postulantes con discapacidad calificados en el proceso de reclutamiento, sin embargo, esta es una tarea factible de desarrollar. En relación con esto, es una realidad que en nuestro país aún existen limitaciones en la educación de las PCD y que sólo el 21.3% ha logrado culminar una carrera superior, y como consecuencia, una menor oferta (INEI, 2019). No obstante, Bonaccio et al. (2020) señalan que la probabilidad de reclutar los perfiles adecuados pertenecientes a este grupo humano aumenta cuando la empresa se muestra a favor de su inclusión a través de sus políticas e imagen institucional, así como también, cuando los empleadores se acercan activamente a las bolsas de empleo en las que participan estas personas. Esto pone en evidencia que la disposición que tienen los

empleadores de contratar PCD, repercute en las oportunidades y limitaciones que encuentran este grupo en el mercado laboral.

Otro de los aspectos que ocasionan dificultades en la inclusión laboral de las PCD es la limitada intervención del Estado en la fiscalización para la inclusión integral de este grupo. Hernández Garavito et al. (2019) estudiaron la discriminación laboral en los procesos de selección que incluyen a PCD en Perú, en la que se consideraron tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. Realizaron entrevistas semi estructuradas a 4 expertos en la temática de discapacidad, 2 representantes de la sociedad civil y 1 empleador, sus resultados indican que los participantes exigen que el Estado, a través de sus instancias, brinde un mayor acompañamiento a las organizaciones en los procesos de incorporación de PCD y compruebe que estos se estén dando de una manera integral, más allá de solo considerar el cumplimiento de la cuota.

De la misma manera, Castellón Castellón y Olazabal Dávalos (2024), entrevistaron a 6 expertos en *gestión de la diversidad*, estos coincidieron en que, si bien destacan las iniciativas que están implementando las entidades públicas para la inclusión laboral de las PCD, el apoyo por parte del Estado a través del Ministerio de Trabajo y de agentes como el CONADIS continúa siendo deficiente. Esto se debería a que dichos organismos se encuentran desarticulados y el apoyo que brindan al sector empresarial en cuanto a los procedimientos para gestionar la diversidad en lo que concierne al grupo de PCD suele ser engorroso y lento. Por ello, destacan que el Estado a través del CONADIS debe desempeñar un rol más activo en la fiscalización del cumplimiento de la cuota y en la supervisión del cumplimiento de las medidas de accesibilidad y ajustes razonables para garantizar un correcto proceso de inclusión laboral.

Por último, otra de las barreras que se mantiene vigente y que impide el ejercicio de las PCD en los espacios públicos, incluyendo los espacios de trabajo, es la falta de accesibilidad en la infraestructura. Se informa que el 31.5% de las personas que cuentan con alguna discapacidad física presentan limitaciones para movilizarse en las calles (Montalvo, 2022). Esto genera que encuentren dificultades para poder llevar a cabo actividades cotidianas, como la de asistir al centro de labores. Además, las empresas, en algunos casos, no invierten en la adaptación de sus instalaciones para acoger a sus colaboradores con discapacidad. Un ejemplo de ello es la investigación de Mogollón García y Ramírez Abad (2020), donde los empleados piuranos con discapacidad

expresaron que en las entidades donde trabajan carecen de rampas y servicios higiénicos acondicionados para sus necesidades.

Consecuencias

Las barreras que se han comentado anteriormente influyen negativamente en la inclusión de la población de PCD al mercado laboral, lo cual es una forma de discriminación que afecta a este grupo a nivel social, psicológico y económico (Dabbagh Rollán, 2022). Situaciones de segregación originan pérdida de confianza en sí mismos, al interiorizar los estereotipos negativos como parte de su autoconcepto; son personas estigmatizadas y conscientes de que son percibidas negativamente por la sociedad, lo que genera en ellas una baja autoestima (Mocha Bonilla et al., 2019). Si la PCD tiene un autoconcepto basado en que es diferente, tienen prejuicios hacia él y es aislado socialmente, su autoestima tendería a disminuir.

En el ámbito laboral, se aprecia la dificultad de las PCD para revelar que tiene una discapacidad, por lo cual se ven obligados a ocultar dicha parte de su identidad por temor a no ser contratados. Esto se aprecia en el estudio realizado por McKinney y Swartz (2019), quienes examinaron la experiencia de integración laboral de las personas con discapacidad a través de la realización de 72 entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican que los participantes presentaban dificultades para decidir revelar o no una discapacidad. Esto se debe a que en experiencias previas en las cuales mencionaron este aspecto, no fueron citados a una entrevista en la mayoría de los casos, a pesar de que el anuncio indicaba que la posición era apta para PCD. Por otro lado, aquellos que sí fueron invitados a otras entrevistas y no habían mencionado su condición de discapacidad, atravesaron situaciones incómodas con los entrevistadores, quienes les preguntaron excesivamente sobre su condición, más que sobre aspectos relacionados a su experiencia y formación laboral. A través de este estudio, se puede identificar que el rechazo de los empleadores a la condición de discapacidad de los postulantes lleva a las PCD a sentirse incómodas durante los procesos de selección y, en muchos casos, limita su avance en estos.

Asimismo, se ha encontrado que la percepción de discriminación por parte de las PCD se encuentra asociada a síntomas de depresión y distrés, así como también a un nivel bajo de satisfacción con la vida (Hackett et al., 2020). En un estudio realizado por Mendoza Salazar y Esquivel García (2020), demostraron que uno de los principales

factores psico-socioafectivos que limitaban el desempeño de las PCD era la falta de apoyo de la salud pública para apoyarlos en su salud mental, lo que conlleva a que presenten factores psicológicos como depresión, ansiedad y dificultad para adaptarse a la sociedad, siendo el principal motivo la discriminación percibida por las personas que lo rodean. De igual manera, Varas (2022) afirmó que las PCD tienen de 2 a 4 veces mayor riesgo de presentar distrés emocional comparándolos con personas sin discapacidad, debido a las dificultades que encuentran al intentar desempeñarse en su entorno.

A nivel económico, Trovat Ascanio et al. (2022) sostienen que las dificultades que encuentran las PCD para acceder a un empleo formal, las lleva optar por condiciones de subempleo, las cuales implican que tengan una menor seguridad y estabilidad laboral, así como salarios más bajos, lo que afecta su calidad de vida de manera negativa. Esto último se entiende debido a que los seres humanos no buscan únicamente el bienestar, sino que también, con el objetivo de autorrealizarse, se plantean constantemente metas por las cuales esforzarse. (Aguado Hernández & Marín Traura, 2020). La calidad de vida de las personas depende del logro de estas basándose en lo que realmente pueden ser y hacer y las oportunidades para poder elegir qué clase de vida llevar. De esta manera, se demuestra cómo las limitaciones y barreras que hay para las PCD truncan la oportunidad de elegir cómo vivir, reduciendo su decisión a lo que la sociedad les permite hacer y ser (Aguado Hernández & Marín Traura, 2020).

Es por estas razones que la autonomía de las PCD se ve afectada, ya que esta considera todas las dimensiones de la vida de una persona: social, económica, política, jurídica entre otras; y este grupo no está logrando tenerla debido a que, por las barreras antes mencionadas, no puede disfrutar plenamente de los derechos que les corresponden por el simple hecho de ser seres humanos (Carmona Gallego, 2020).

Para concluir, la literatura revisada permite conocer los conceptos generales y específicos abordados en la presente investigación, así como la evidencia empírica relacionada a estos. En primer lugar, se describe el concepto de percepción, entendido como las representaciones mentales que elabora un individuo a partir de la interacción de la información de los sentidos con aquella que está almacenada en su memoria. Dichas representaciones pueden ser comunicadas a través del lenguaje, lo cual se pidió a los participantes que realicen en el presente estudio, con respecto a su experiencia de inclusión laboral en organizaciones en el territorio peruano. Asimismo, otro concepto

central que se aborda es el de la discapacidad, la cual se definió a partir de la interacción entre las deficiencias orgánicas, las restricciones en la realización de tareas de la vida cotidiana y la limitación de su participación social, que es facilitada u obstaculizada por su entorno. Además se presentan los modelos de la discapacidad: *moral o religioso*, el *médico-rehabilitador* y el modelo *biopsicosocial de la discapacidad*. Este último es el más empleado actualmente y sostiene que la discapacidad no es inherente a la persona, sino que surge entre la interacción de la persona con su medio, cuando este último no se ajusta para adaptarse a sus necesidades. Se describe una clasificación de los tipos de discapacidad, entre las cuales se encuentran la física-motora; las sensoriales, la intelectual, la mental y la mixta. Se revisan conceptos asociados a la inclusión laboral de las PCD, las leyes y políticas que se alinean a ello y las fases de dicho proceso. Estas últimas corresponden al contacto y asesoramiento a las organizaciones, la adecuación de perfiles y revisión de ajustes razonables, el proceso de selección, el proceso de incorporación, en el cual se enfatiza la importancia de la adaptación de la información y los ajustes en el espacio de trabajo según las necesidades de la PCD, la provisión de canales de comunicación, la sensibilización de su entorno y, por último, el seguimiento a su desempeño, nivel de adaptación a la organización y otorgamiento de oportunidades de crecimiento profesional.

Por último, se señala que aún continúa existiendo discriminación hacia las personas con algún tipo de discapacidad en el entorno laboral, por lo que se describen las causas y consecuencias de ello. Se encuentran las creencias de los empleadores relacionadas a que las PCD no son capaces de adaptarse a lo que exige un puesto de trabajo, por lo que se decide no contratarlas. También, dentro de las causas se encuentran el poco seguimiento al proceso de inclusión laboral de este grupo que realiza el Estado y la falta de accesibilidad en instalaciones de uso público y privado. En cuanto a las consecuencias que trae la discriminación para las PCD se han descrito el impacto negativo sobre su autoconcepto y autoestima. Además, se aprecia una dificultad para comentar su discapacidad por temor a perder oportunidades, lo cual los induce a negar esa parte de su identidad. Por último, este grupo de personas tiene dificultades para acceder al mercado laboral, por lo que se ven expuestos al subempleo y a condiciones de vida inadecuadas.

1.3. Objetivos

- Analizar las percepciones sobre el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad que han trabajado o trabajan en una organización con sede en Perú.
- Identificar las condiciones que facilitan la inclusión laboral de personas con discapacidad en organizaciones con sede en Perú.



2. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

El enfoque que se empleó para el estudio fue el cualitativo. De acuerdo con Guzmán (2021), este se centra en la examinación de fenómenos a partir de la interpretación de los elementos inmersos en el contexto y se basa en el principio de que el mundo social se construye a través de significados compartidos, por lo cual su objetivo es comprender la realidad social desde una perspectiva holística a partir de estos. En esta línea, dado que se buscó conocer y analizar las percepciones de los participantes sobre un fenómeno que ellos vivencian en primera persona, se optó por este enfoque que permite comprender la realidad social que experimentan a través los significados implicados en su discurso.

El alcance del estudio, en base a los objetivos, fue descriptivo. Este pretendió describir las representaciones que presenta un grupo de personas acerca de un determinado fenómeno, el cual corresponde al proceso de inclusión laboral que experimentan las PCD en organizaciones con sede en Perú (Ramos-Galarza, 2020). La investigación se realizó empleando el diseño fenomenológico según Giorgi y Giorgi, el cual consistió en buscar comprender la realidad desde el significado que le otorga el sujeto que la experimenta, dejando de lado la teoría o explicaciones preconcebidas que tratan de darle sentido a esta (Pacheco Pacheco & Fossa Arcila, 2022). Se eligió este diseño debido a que la pregunta de investigación y los objetivos planteados se orientaron a analizar la forma en que las PCD perciben el fenómeno a través de su discurso, por lo que no habría sido posible acceder a la información de la vivencia subjetiva de los participantes a través otros medios, como por ejemplo, la observación.

2.2 Participantes

Los participantes fueron personas de ambos sexos con discapacidad auditiva, visual, motora, intelectual, mental o múltiple, mayores a 18 años, y que hayan laborado o laboren en una organización con sede en Perú. Se excluyó a aquellos participantes que no contaban con los apoyos necesarios para comunicarse de manera verbal, ni escrita con los investigadores. De acuerdo con el INEI (2019), en el Perú existen 2 millones 745 mil 889 PCD que son mayores a 18 años, por lo que, podría inferirse que esta sería aproximadamente la población total a la cual pertenecen los participantes. No obstante, existen matices en cuanto a esta cifra, debido a que la data estadística no especifica el

número de personas que son económicamente activas y las que lo fueron, porque cesaron. Por ello, la población total, en términos reales, habría sido menor a la cifra expuesta anteriormente.

El muestreo fue intencional, por lo que identificó a los participantes que cumplían con las características necesarias para el estudio (Arenas, 2017). Asimismo, el tipo de muestreo fue el de “bola de nieve”, el cual consistió en que los primeros contactados refieran a otros con características similares que también podían ser incluidos en la investigación y así sucesivamente (Hernández Ávila & Carpio Escobar, 2019).

El número de participantes que alcanzó el estudio se delimitó a partir del concepto del poder de la información. De acuerdo con Malterud et al. (2016), esto implica que mientras más poder de la información representa una muestra, menor número de participantes serán necesarios. En este sentido, los criterios que proponen los autores para determinar la muestra son los objetivos de estudio, la especificidad de la muestra, el marco teórico, la experiencia del investigador y la estrategia de análisis. El estudio, por un lado, buscó conocer de forma amplia la percepción de las PCD acerca de su experiencia de inclusión laboral en organizaciones en Perú, pero también se planteó el objetivo específico de identificar los factores que favorecen dicha inclusión. Asimismo, se eligió una muestra específica y escasa como son las PCD que han laborado o laboran en empresas en Perú y se profundizó en sus experiencias a través de entrevistas semiestructuradas en las que se agregaron preguntas adicionales apoyadas por una guía para comprender las particularidades de cada caso, quedando el número total de 12 entrevistados. En la Tabla 1 se detallan los datos de los participantes que formaron parte de esta investigación.

Tabla 1

Datos personales de los entrevistados (N = 12)

Seudónimo	Edad	Género	Tipo de discapacidad	Nivel educativo	Apoyo que emplea	Tipo de organización	Ocupación
RO	44	M	Física - motora	Maestría	Silla de ruedas	Pública	Analista de datos
CR	33	F	Física - motora	Maestría	Silla de ruedas	Privada	Scrum Master
RN	60	M	Auditiva	Maestría	No emplea	Privada	Líder de implementación

LA	44	M	Física - motora	Superior universitaria	Silla de ruedas	Privada	Desempleado actualmente
CG	49	F	Auditiva	Superior universitaria	Audífono	Privada	Supervisora de cocina
LP	26	M	Visual	Superior técnica	Bastón	Pública	Tutor de clase de ofimática
KM	30	F	Visual	Superior universitaria	Bastón	Pública	Psicóloga del área de Nefrología
GO	44	F	Física - motora	Superior universitaria	Silla de ruedas	Privada	Directora ejecutiva de gabinete psicológico
OV	44	M	Intelectual	Primaria completa	No emplea	Privada	Cosechador de arándanos
GA	34	M	Física - Motora	Superior universitaria	Silla de ruedas	Pública	Consultor de Comité de Derechos Humanos
IM	62	M	Visual	Superior técnica	Bastón	Pública	Recepcionista de llamadas
EA	65	F	Auditiva	Superior técnica	No emplea	Privada	Asistente de Aperturas Masivas

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Técnicas de recolección de información

Para la recolección de datos se empleó una entrevista semiestructurada a profundidad. Esta consiste en una interacción intencional entre dos o más individuos, en la que, generalmente, el entrevistador se apoya en una guía de preguntas para orientar el intercambio de información acerca de un tema de investigación (Trujillo et al., 2019). Dicha técnica fue elegida debido a que permite acceder a la información desde la conversación con el participante que experimenta el fenómeno y, al ser las preguntas únicamente una pauta para encauzar el diálogo, el entrevistador tiene cierta libertad para ampliar los datos que considere relevantes del discurso del entrevistado. La guía empleada en esta investigación estuvo compuesta por 20 preguntas y, a través de ellas, se abordaron las siguientes temáticas: Discapacidad y búsqueda de empleo, proceso de selección, proceso de incorporación laboral e inducción, relación con compañeros y líderes, evaluación de desempeño y crecimiento profesional y, recomendaciones y comentarios adicionales del participante. Las investigaciones anteriores así como la teoría sobre el tema, fueron las fuentes en la que se basó la formulación de la guía.

A continuación, se describe cada una de las temáticas en base a su sustento teórico:

- **Discapacidad y búsqueda de empleo.**

Proceso en el cual un individuo realiza una búsqueda de ofertas laborales disponibles en el mercado que se ajusten a sus intereses, formación y circunstancias, para poder postular (Martínez-Rueda et al., 2019).

- **Proceso de selección.**

Es un conjunto de fases que tienen como objetivo valorar y seleccionar entre diversos perfiles para un cargo aquel cuyas características se adecuen más al perfil que se busca, considerando sus habilidades, competencias y capacidades (Salas, 2020).

- **Proceso de incorporación laboral e inducción**

El principal objetivo de esta fase es apoyar al nuevo colaborador para que pueda desempeñarse adecuadamente en su trabajo (Salas, 2020). El proceso de inducción, por su parte, implica el aprendizaje formal de las políticas, procesos y prácticas de la empresa y de la posición a la que este ingresa (Jaime-Barón et al., 2021).

- **Relación con compañeros y líderes**

Hace referencia a la interacción social en el medio laboral, es decir, a cómo las personas mediante la comunicación e interacción generan relaciones con sus líderes y compañeros de trabajo (Caballero Quintero, 2020).

- **Evaluación de desempeño y crecimiento profesional**

La evaluación de desempeño hace alusión a una herramienta que permite comparar el desempeño real de un colaborador, con el que es esperado para la posición que ocupa. En base a esta información, los empleadores pueden tomar decisiones con respecto al crecimiento profesional del colaborador, lo cual involucra promociones, incentivos y, en algunos casos también, movimientos horizontales (Matabanchoy-Tulcán et al., 2019).

Se utilizó la metodología del juicio de expertos para poder verificar la validez del contenido de la guía basándose en el grado de concordancia que tienen los expertos sobre el tema. En esta metodología, los expertos, que son personas con trayectoria, emiten sus

opiniones y el valor que le dan a los ítems del instrumento según los criterios planteados por los investigadores (Zamora-de-Ortiz et al., 2020). Se sometió la guía de preguntas al juicio de 4 expertos en la temática de inclusión de PCD en el ámbito laboral. Además, se realizó la inmersión de campo a través de una prueba piloto con una persona que cumplía con las características de la muestra, esto con la finalidad de evaluar el funcionamiento de la guía. Este tipo de procedimiento permite verificar la validez del instrumento en cuanto al ritmo, orden y formulación, con el fin de disminuir sesgos o errores al momento de recopilar la información, y así determinar si las preguntas son claras y pertinentes (Mayorga Ponce et al., 2020).

2.4 Procedimiento de recolección de información

El proceso de recopilación de información consistió inicialmente en la búsqueda de posibles participantes a través de anuncios en grupos de Facebook y LinkedIn para personas con discapacidad; asimismo, se filtraron perfiles en la modalidad de búsqueda avanzada de la plataforma Bumeran, en la cual se colocó la opción “con discapacidad”. A través de estas estrategias se encontró a los primeros dos participantes, a quienes se contactó a través de LinkedIn y Facebook, respectivamente, para luego establecer el contacto con ellos mediante Whatsapp con el objetivo de agendar una sesión de entrevista después de que comunicaron su interés en participar en el presente estudio. De la misma manera, estos refirieron a otros participantes que contaban con características similares a las suyas y que podrían ser incluidos en la investigación, a quienes también se contactó. Es así que coordinó una entrevista individual con cada uno de ellos mediante la plataforma de videollamada “Zoom”, para lo cual se agendó una fecha y hora determinadas. La elección de esta herramienta se basó en que permite registrar el audio de la sesión, lo cual fue necesario posteriormente para realizar la transcripción. Al inicio de la sesión de entrevista virtual, se le presentó al participante el consentimiento informado y se le consultó si tenía alguna pregunta. Luego de la resolución de las dudas y de que el participante dio su consentimiento verbal, se le envió el documento para que lo firme y lo remita a los investigadores. Posteriormente, se realizó la grabación de la entrevista con el permiso del entrevistado, la cual se hizo tomando como pauta la guía de preguntas. El consentimiento informado y la confirmación de que el tratamiento de los datos es confidencialidad resulta crucial durante el proceso, ya que esto permite mantener la investigación dentro del marco ético, preservando la autonomía y seguridad de los

participantes en esta (Ferrero et al., 2022). Finalmente, se procedió a transcribir la misma para la posterior categorización de la información obtenida en categorías y subcategorías.

2.5 Estrategia de análisis de información

Para la estrategia de análisis de datos se empleó el análisis temático reflexivo. De acuerdo con Mieles Barrera et al. (2012), este consiste en un método que tiene como objetivo identificar, organizar y ofrecer interpretaciones en base a patrones de significados o temas encontrados en la data. Este se compone por 6 fases, no obstante, estas no son lineales, sino que es posible que puedan darse de forma paralela.

La primera fase fue familiarizarse con los datos e identificar áreas de interés, esto consistió en la transcripción, lectura y relectura activa, analítica y crítica de la data obtenida, con esto se buscó comprenderla e ir haciendo anotaciones sobre los temas de interés para la pregunta de investigación. La segunda fase correspondió a generar los códigos iniciales, lo cual implicó etiquetar la información en aspectos analíticamente relevantes para su interpretación. Una vez realizada la codificación, se procedió a la tercera fase de generación de categorías iniciales, para lo cual se identificaron patrones importantes dentro los datos que organiza un grupo de códigos para establecerlos alrededor de un significado común o tema que busque responder a la pregunta de investigación. En la cuarta fase se revisaron las categorías en relación con los extractos y el conjunto general de los datos, y si se contaba con suficiente data para sostenerlos para dar pase a la recodificación. La quinta fase fue definir y nombrar los temas, se definió qué es único en cada tema y se escribió una descripción corta de cada uno de ellos. Además, se elaboraron las jerarquías de temas y categorías que, en conjunto, responden a la pregunta de investigación y proveen una historia global coherente. La sexta fase consistió en redactar los resultados a partir de la interpretación de la información recopilada.

Por último, se destaca que el análisis tuvo una aproximación más inductiva, ya que en las investigadoras buscaron interpretar la realidad en base a la interacción con los participantes. De acuerdo con esta aproximación, mediante las observaciones, registros y datos obtenidos el investigador analiza el fenómeno y extrae conclusiones generales a partir de los hechos (Pérez Gómez & Moreno Nery, 2019). Asimismo, para entender el fenómeno, de manera complementaria a la estrategia de análisis, se agregó una red analítica, la cual es un organizador gráfico que ordena las unidades de análisis en una red

más amplia generando vínculos entre ellas y facilitando el entendimiento del tema (Strauss & Corbin, 1990).



3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de las percepciones de las PCD acerca del proceso de inclusión laboral en empresas en Perú. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 12 participantes con discapacidad acerca de las temáticas: Discapacidad y búsqueda de empleo, proceso de selección, proceso de incorporación laboral e inducción, relación con compañeros y líderes, evaluación de desempeño y crecimiento profesional y, recomendaciones y comentarios adicionales. Posteriormente, se realizó la estrategia de análisis temático reflexivo, a partir del cual se identificaron 4 temas principales, que se elaboraron en base a los subtemas obtenidos a través del análisis de los fragmentos de las entrevistas (Tabla 2) y se construyó una red analítica de las categorías (Figura 1).

Tabla 2

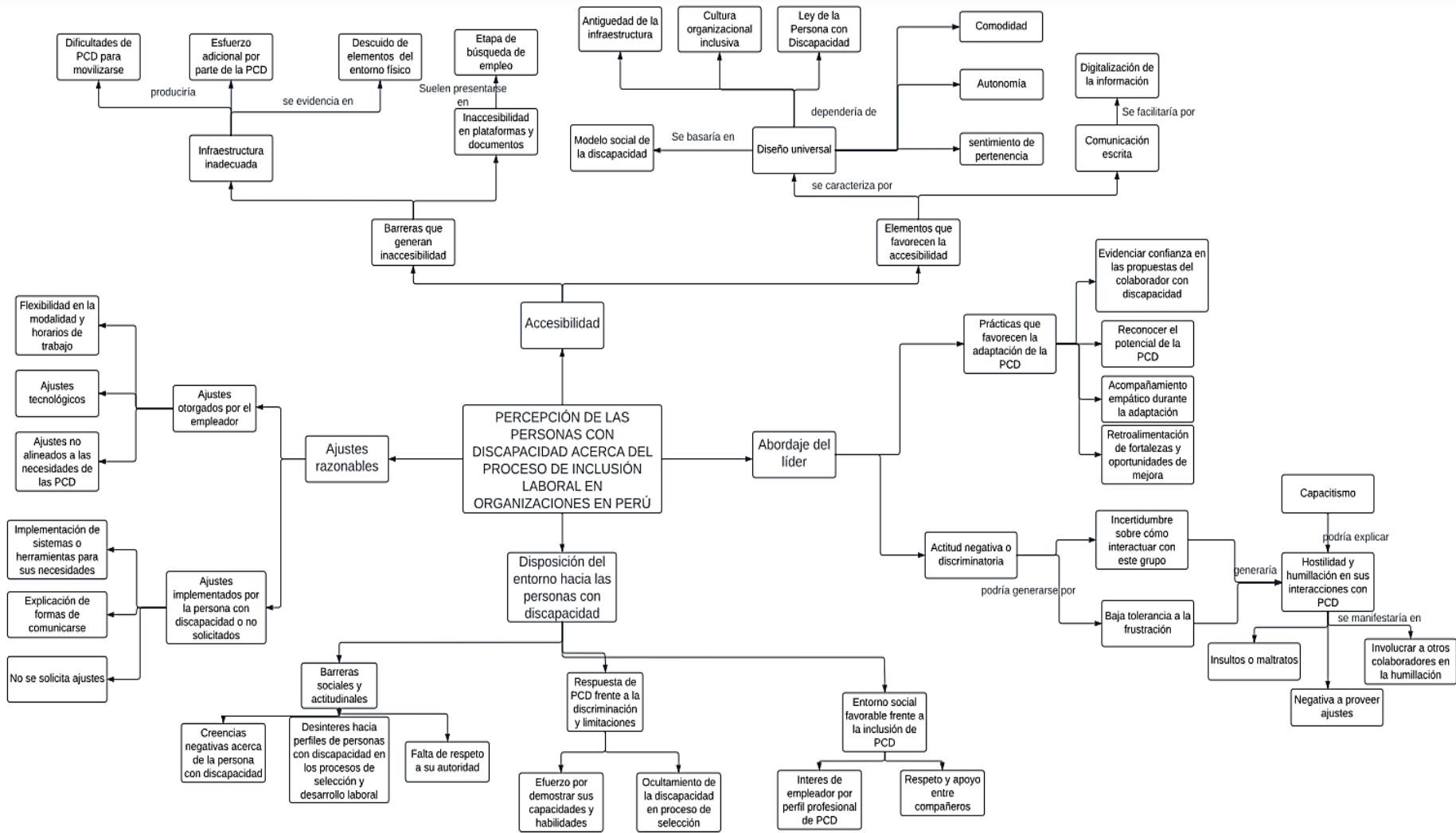
Cuadro de Temas y Categorías

Temas	Categorías	Participantes que contribuyen	Cantidad de extractos
Ajustes razonables	Ajustes otorgados por el empleador	12	46
	Ajustes implementados por la persona con discapacidad o no solicitados		
Accesibilidad	Elementos que favorecen la accesibilidad	8	38
	Barreras que generan inaccesibilidad		
Abordaje del líder	Prácticas que favorecen la adaptación	10	40
	Actitud negativa o discriminatoria		
Disposición del entorno social	Barreras sociales y actitudinales	12	81
	Respuesta de las personas con discapacidad frente a la discriminación y limitaciones		
	Entorno social favorable frente a la inclusión		

Nota. N = 12. Los temas 1, 2, 3 y 4 ayudan a responder a la pregunta de investigación *¿Cómo perciben el proceso de inclusión laboral las personas con discapacidad que estuvieron o están laborando en una organización con sede en Perú?*

Figura 1

Red analítica de percepciones de las personas con discapacidad acerca de proceso de inclusión laboral en organizaciones con sede en Perú



Tema 1: Ajustes razonables

En primer lugar, se aborda la naturaleza de los ajustes razonables en el ambiente laboral, en tanto estos sean provistos por el empleador o implementados por la PCD. En este sentido, se revisa su alineación con las necesidades particulares de cada individuo y los aspectos contextuales que facilitan su aplicación y su variedad, así como las condiciones en las cuales estos no son solicitados o son implementados de forma inadecuada por el empleador.

Categoría 1: Ajustes provistos por el empleador

Durante la fase de incorporación, se espera que el empleador provea las herramientas requeridas para que el nuevo colaborador pueda desempeñarse adecuadamente (Salas, 2020). Por su parte, los ajustes en la modalidad de trabajo que permiten acceder al formato híbrido o virtual y que son otorgados a las PCD motora serían principalmente motivados por las barreras a las que este grupo se enfrenta al intentar movilizarse hacia su centro de trabajo o al interior del mismo, ya que las instalaciones no se encuentran preparadas para ello: *“la persona con la que hablé muy afable y me dijo, mira, acá tenemos pocos espacios para trabajar presencial, ¿no?, y algunos espacios están arriba y no tenemos, a veces los ascensores no llegan al tercer piso, entonces me dicen, no hay problema, tú que hagas las cosas en tu casa, pero siempre comunícate, te voy a agregar al chat...”* (GA, 34 años, discapacidad motora).

En primera instancia, el ofrecimiento de trabajo en la modalidad remota al colaborador con discapacidad motora le brindaría la oportunidad de acceder a la práctica profesional, por lo cual cumpliría su función como ajuste razonable. Sin embargo, desde una perspectiva crítica, esta podría percibirse como una medida paliativa y dar la impresión de que el empleador pareciera desentenderse de la responsabilidad de implementar espacios accesibles en sí mismos para las PCD al ampararse en la posibilidad de brindarle el ajuste específico de la modalidad virtual, de manera que pretende satisfacer su necesidad de comodidad sin tener que asumir activamente la responsabilidad de realizar cambios en la infraestructura de la empresa. Asimismo, esto se evidencia con el ofrecimiento de trabajo en la modalidad híbrida: *"Bueno, eh, en ese tiempo yo hacía tanto físico, como eso que se dice, virtual y el estudio en el que yo estaba era algo chico, no había mucho espacio, pero lograban acomodarme... y, para otras*

cosas, lo hacía en la computadora de mi casa, no era tan complicado, pero como era solamente básico, era sencillo..." (LA, 44 años, discapacidad motora). En este caso, si bien el espacio físico de trabajo era reducido, el colaborador podría percibir un esfuerzo por parte del empleador de ajustarlo a sus necesidades para contribuir a que este pueda incorporarse al centro de trabajo en condiciones similares que el resto de sus demás compañeros, por lo que podría gozar de los beneficios de la modalidad presencial y virtual por igual.

Otro ajuste que se aplica a esta población en el contexto laboral es la flexibilidad de horarios, que podría ser solicitada por la PCD y aplicada en la modalidad presencial, con el objetivo de que esta pueda mantener las rutinas que benefician su bienestar, sin que esto perjudique su rendimiento: *"...yo le dije que sí, sí podía, pero que si iba a necesitar un tipo de ajuste, que, por ejemplo, la hora de almuerzo iba a necesitar que no sea 1 hora, sino que sean 2 horas y yo me quedaba más tiempo para completar las 8 horas, porque eso me permitía a mí, por ejemplo, almorzar y además poderme estirar la columna, porque está mucho tiempo sentada, me afecta la columna, entonces me permitía poder almorzar y poderme recostar un rato para estirar mi columna... Por un tema de circulación, que es algo que me ha pedido el médico, le dije que eso es lo único que yo iba a necesitar"* (GO, 44 años, discapacidad motora). El otorgamiento de este tipo de ajustes demostraría al colaborador con discapacidad que su perfil es valorado por los empleadores y que estos también se preocupan por su salud, lo cual aumentaría su satisfacción al desempeñarse en el centro laboral.

Con respecto a lo previamente mencionado, los ajustes razonables son una estrategia favorable para que las PCD puedan desarrollarse en igualdad de condiciones que aquellas que no la presentan (Cordero Gordillo, 2022), por lo que la atención de los empleadores para conceder la flexibilidad en la modalidad y en los horarios resulta adecuada para el cumplimiento de este fin. Estas prácticas son compatibles con el desarrollo de una cultura inclusiva, la cual, a través de su modelo de gestión de la diversidad, identifica de manera crítica las barreras a las que se exponen los colaboradores con discapacidad que acceden a su organización (Sánchez et al., 2021). De esta forma, se entiende que la inmersión de la organización en una cultura con estas características sería un factor determinante que contribuiría a que los empleadores sean capaces de comprender las necesidades específicas de los colaboradores con discapacidad y actúen

en consecuencia, concediendo los ajustes necesarios en la modalidad de trabajo para mitigar el efecto de las barreras que existen al interior y exterior de la empresa y limitan el desarrollo de este grupo de personas.

En contraste, como se revisó previamente, en algunas ocasiones el ofrecimiento de la modalidad virtual o híbrida responde a una falta de adecuación del espacio físico de trabajo para la movilización de la PCD motora, esto corresponde a una falta de preparación *a priori* en el centro de trabajo, de la que no se ha hecho cargo el empleador. En esta línea, existiría la posibilidad de que si, por el contrario, el ambiente laboral estuviera adaptado a las necesidades del colaborador, este podría tener la oportunidad de optar libremente por asistir a las oficinas de manera presencial si así lo desea, más que verse orillado a aceptar modalidades diferentes a ello, motivado únicamente por las circunstancias inadecuadas.

Por otra parte, la tecnología resulta ser un elemento fundamental en la reducción de las barreras que existen en cuanto a la inclusión de PCD y la provisión de ajustes razonables. Esto se debe, principalmente, a que en el mercado se han creado soluciones a través de sistemas y herramientas que permiten que las personas que pertenecen a este grupo puedan ser incluidas en las diferentes esferas de la vida social, incluido el ámbito laboral: *“Como era de trabajo con ordenadores, pues los lectores de pantalla, pues que ya ellos habían adquirido las licencias y todo ello”* (LP, 26 años discapacidad visual). Con respecto a esto, se apreciaría preparación por parte de los empleadores para implementar los ajustes antes del ingreso del colaborador, quien podría percibir que, debido a que se valora su talento en la organización, se le estarían brindando todas las herramientas que necesita para la realización de sus funciones sin contratiempos, de forma que pueda desarrollar su potencial.

Desde un punto de vista favorable, existen apoyos que son liberados de forma legal y gratuita por sus desarrolladores para aportar a la inclusión social de PCD, lo cual promueve que las empresas los adopten con mayor facilidad y su descarga no implique un esfuerzo significativo. Esto se sostiene en que uno de los factores que determina que los empleadores decidan brindar un ajuste es la carga financiera que este pueda representar para la organización, la cual no debería exceder los beneficios de adquirirlo (Wong et al., 2021). Por consiguiente, es más probable que los empleadores implementen este tipo de ajustes con mayor facilidad cuando tiene un menor costo o incluso, son

gratuitos: *"Me dieron una laptop con el lector de pantalla que yo utilizo, que es totalmente legal, que es el NVDA. Ya me lo dieron instalado (...) tenían un área de sistemas que me instaló el programa de NVDA, que es totalmente gratuito"* (KM, 30 años, discapacidad visual). Se evidencia en el interés que tiene la empresa por designar un equipo que instale estos sistemas para la PCD de forma previa a su ingreso que la organización realiza prácticas efectivas para encaminarse a una cultura verdaderamente inclusiva.

Otro aspecto para tener en cuenta es que los ajustes razonables satisfacen las necesidades tanto físicas, como psicológicas y sociales de la PCD (Arenas et al., 2022). Esto se debe a que existen diferentes tipos de discapacidad y, dependiendo de ello, se deben brindar los ajustes adecuados para mitigar las barreras existentes en el espacio y en la interacción con otros. Sobre esto último, Caballero Quintero (2020) señalan que las PCD auditiva podrían presentar retos en la interacción social por las limitaciones que implica para ellos el uso del lenguaje oral por parte de sus interlocutores. Es relevante considerar que las personas que pertenecen a dicho grupo presentan diversos grados de audición, recursos y formación para comunicarse con personas con o sin este tipo de discapacidad.

Esto guarda una estrecha relación con el concepto de diversidad funcional planteado por el Movimiento de Vida Independiente, el cual apunta que cada persona funciona de una manera diferente y los apoyos que se le brinden son un derecho humano que debe ir alineado con sus características individuales (Portacio-Díaz et al., 2020). *"... normal porque yo aprendí en anterior, anterior trabajo yo aprendí como es la entrevista, pero tranquila, nerviosa, no (...) Pero a veces la persona, a veces no entiende, no entiendo nada porque no tiene audífono, su audición (inteligible) difícil de entender, pero entrevistas, trabajo (...) debe traer con intérprete, tiene que hacer para que la persona entienda, para que se sientan seguros, con intérprete le ayuda"* (CG, 49 años, discapacidad auditiva). Las PCD auditiva expondrían que las adaptaciones diferenciadas según las necesidades de cada candidato con esta condición en el proceso de selección son un factor importante en su desenvolvimiento y percepción de seguridad. Es así como se consideraría un aspecto importante para la inclusión de esta población en el entorno laboral que las empresas tengan en cuenta las características particulares de cada persona

y brinden el ajuste más adecuado para que pueda comunicarse con su entorno y que este perciba que se le está evaluando en igualdad de condiciones.

En este orden de ideas, la legislación de ajustes razonables del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2023), señala que estos deben adaptarse a las características particulares de cada caso, pero también sostiene que estos ajustes no deben demandar un esfuerzo extraordinario a las organizaciones. Existen empresas que se encuentran preparadas, a nivel de recursos, para poder desplegar un repertorio de opciones para atender las necesidades específicas de los colaboradores que ingresan al centro de trabajo, como la que se describe a continuación: *"...tienen un tipo de inducción depende de cada persona, depende por cada persona tiene diferentes habilidades para comunicar puede hablar bien o puede leer, o pueden hablar con manos"* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). En este caso, se trata de una organización considerada una empresa grande, la cual puede brindar esta variedad de opciones ya habilitadas para responder satisfactoriamente a las necesidades de las PCD como parte de sus políticas organizacionales. Ello es similar a los resultados de la investigación realizada por Arenas et al. (2022) se halló que solo las empresas grandes podían brindar la mayoría de las adaptaciones que solicitaron las PCD. Esto podría deberse a que dichas empresas, a diferencia de las pequeñas y medianas, cuentan con mayores recursos económicos para invertir en una amplia gama de ajustes de acuerdo con las necesidades particulares que puedan presentar los colaboradores que ingresan a la organización.

No obstante, también debe considerarse que existen ajustes que no implican un costo o esfuerzo significativo para los empleadores y que traen grandes beneficios en la adaptación de la PCD, por lo que su implementación refleja una cultura inclusiva: *"Reuniones anuales sobre resultados de compañía, yo le pedía a la secretaría que me dé un papel del discurso para entender el discurso"* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). De esta manera, se aprecia que los empleadores pueden realizar también acciones en las cuales requieren una baja inversión, pero que satisfacen las necesidades de las personas con discapacidad y afirman su compromiso social con la inclusión de este grupo.

A diferencia de lo presentado previamente, algunas empresas optan por proveer ajustes que no se enfocan en la individualidad de cada caso, sino que, se establecen de manera generalizada según lo que los empleadores consideran pertinente, lo cual no necesariamente coincide con las necesidades de las personas con condición de

discapacidad que ingresan al espacio laboral. Un ejemplo de ello es la exigencia por parte de los reclutadores de que un candidato con discapacidad auditiva deba asistir a la entrevista laboral con un intérprete, cuando esta persona, por las características particulares de su discapacidad, no lo requiere: *“me dijeron que tengo que venir con compañía, ¿por qué? (...) no necesito, yo sola teniendo si puedo, eso significa discriminación”* (CG, 49 años, discapacidad auditiva). Esta demanda por parte del empleador podría deberse a una interpretación equivocada de las disposiciones legales acerca de la inclusión laboral y a un intento infructuoso de intentar cumplir con estas, aún a costa de incomodar a los colaboradores o potenciales colaboradores con discapacidad. En relación con esto, este tipo de solicitudes limitan la autonomía de la PCD para poder incorporarse a las diferentes esferas de la vida social haciendo uso de los recursos que ésta considere oportunos; en tanto, la autonomía se concibe como la libertad para decidir que tiene un individuo con discapacidad para decidir sobre su propia vida (Carmona, 2020).

En consecuencia, las PCD podrían experimentar frustración y enojo con respecto a la mirada sesgada e incapacitante que tiene la sociedad hacia ellos. De esta manera, se les colocaría como actores secundarios en su propio proceso de inclusión laboral, cuando son ellos quienes mejor conocen su experiencia y, por ende, sus necesidades. Por este motivo, dichas prácticas excesivamente asistencialistas por parte de los empleadores entorpecen la inclusión de este grupo de personas a las organizaciones, debido a que generan más barreras para ellas, lo cual desencadena situaciones de discriminación e implica un trato desigual frente a este grupo en comparación con las PCD (Conapred, 2021): *“El proceso continuaba (...) personas que no tienen discapacidad continuaban, pero las personas que tenían discapacidad se quedaban estancados ahí porque la persona que entrevistaba (específicamente personas con discapacidad) no estaba”* (CR, 33 años, discapacidad motora). Este tipo de ajustes podrían ser percibidos como una injusticia y ser tomados con indignación por parte de las PCD, quienes se ven perjudicados en su oportunidad de acceder al mercado laboral a través de este tipo de acciones.

Finalmente, existen diferentes aspectos contextuales que influyen en la disposición e implementación efectiva de los ajustes razonables por parte de los empleadores en el espacio de trabajo. Entre estos destacan la preparación previa en la

infraestructura física en el centro de trabajo, el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva y el costo de inversión en ajustes razonables. Se destaca que, cuando los empleadores realizan los ajustes solicitados por los colaboradores con discapacidad, esto generaría satisfacción en estos últimos, debido a que tendrían la percepción de que se valora su talento y se les brindan las herramientas y adaptaciones necesarias para poder desarrollarse. Por el contrario, cuando los empleadores, ofrecen ajustes en base a la preconcepción que tienen con respecto a la discapacidad y solo enfocándose en cumplir con la legislación sin tomar en cuenta la individualidad de cada caso, esto puede traer consecuencias negativas en tanto reduce la autonomía de la PCD y esta percibe que está siendo discriminada.

Categoría 2: Ajustes implementados por la persona con discapacidad o no solicitados

Existen empresas que deciden no contratar PCD por la creencia errónea de que no serán capaces de adaptarse al puesto de trabajo o porque se cree que el costo de contratarlos podría ser mayor a la ganancia (Silva et al., 2021). Por otra parte, hay empleadores que, si bien contratan a personas con esta condición, realizan ello únicamente motivados por el cumplimiento de la cuota exigida por Ley y no brindan los ajustes adecuados para que la persona pueda incorporarse satisfactoriamente. Ante esto, las PCD implementan de manera autónoma sistemas o herramientas que les permiten desempeñarse mejor y en condiciones más equitativas cuando los ajustes no son provistos por los empleadores. Un ejemplo de ello son los lectores y sistemas tecnológicos que facilitan el uso de computadoras a PCD visual, al ser esta herramienta necesaria para desempeñarse, algunos de ellos deben implementarla por su cuenta: *“Eh, de hecho, yo los traje a las computadoras de clases...”* (LP, 26 años discapacidad visual).

Estos resultados se alinean con lo encontrado por Arenas et al. (2022) en su estudio acerca de la inserción laboral de PCD, en el cual se describe que la mayoría de las implementaciones de ajustes razonables en la empresa habían sido realizados por el trabajador con discapacidad, al no haberlos recibido por parte del empleador. Este tipo de iniciativas demuestran la capacidad de adaptación y resiliencia por parte de este grupo para poder insertarse a un entorno que no está alineado con sus necesidades.

La resiliencia en PCD no elimina el sufrimiento o esfuerzo que requieren para la adaptación a contextos no inclusivos; al contrario, es precisamente la conciencia y aceptación de la adversidad y limitación lo que impulsa a buscar estrategias, herramientas y mecanismos para salir adelante (Álava Vásquez et al. 2020). Sin embargo, evidencia también que aún no se logra una comprensión acerca de las necesidades de las PCD por parte de los empleadores y la falta de estos ajustes refleja el desinterés de las empresas para dar pasos hacia una inclusión laboral en la que estas personas puedan demostrar su potencial en igualdad de oportunidades. Esto demostraría que la inclusión de una PCD no es únicamente cubrir una vacante, sino que una vez dentro, esta persona, con o sin ayuda de los empleadores, debe encontrar la manera de adaptarse para trabajar (Franco Zapata, 2019). Esto resalta la importancia del Modelo Biopsicosocial, que indica que el brindar adaptaciones para las necesidades de las PCD no es una acción caritativa, sino una exigencia natural que se da por la inadaptación del entorno laboral (Aristizábal Gómez et al., 2021).

Asimismo, dentro de los ajustes implementados por esta población está la explicación de formas de comunicarse y brindarle apoyo por parte de la PCD hacia sus compañeros. Debido al desconocimiento o temor que genera trabajar con PCD auditiva porque desconocen cómo interactuar con ellos, los colaboradores con esta condición han encontrado una estrategia efectiva a través de educar y enseñar a sus compañeros cómo pueden relacionarse con ellos de manera respetuosa y efectiva: *“Nadie sabe cómo tratar a un sordo, mi gerente no lo sabía. Mis gerentes estuvieron un poco cautelosos, me observaban, yo les tenía que explicar cómo puedo trabajar mejor, les explicaba...”* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). Acerca de esto, debe tenerse en cuenta que, para la fase de incorporación resulta relevante la interacción con compañeros y líderes, quienes se esperaría que puedan haber sido informados previamente sobre cómo comunicarse con los colaboradores con discapacidad para evitar sesgos o conductas inadecuadas con el nuevo ingreso (Salas, 2020). Se apreciaría que la organización no habría realizado de manera pertinente, por lo que sería la PCD quien percibiría que es su responsabilidad brindar esta información a sus pares y la asumiría.

La estrategia de educar y explicar cómo pueden dirigirse hacia este grupo contribuye a desmitificar la discapacidad y promover un ambiente más inclusivo: *“Ahí ya le expliqué yo le expliqué, le expliqué que hable despacio, claro para que yo le lea los*

labios, ya se da cuenta y poco a poco aprendieron de mí, como conversar conmigo yo les explique y les enseñé con señas, con señas te quiero, trabajo, casa, mamá, así seña de trabajo y me aprendieron...” (CG, 49 años, discapacidad auditiva). El ser escuchado y apoyado por los compañeros puede brindar una sensación de bienestar mayor y un sentimiento de pertenencia en su entorno y con su equipo de trabajo. Este tipo de acciones tendría un impacto muy positivo en el desempeño de la PCD en su entorno laboral, así como en su percepción de seguridad y comodidad en la relación con sus compañeros. Por eso, una de las principales acciones para generar una verdadera inclusión laboral es cambiar de perspectiva, para que desaparezcan los prejuicios y de esta manera, tanto colaboradores como directivos podrán estar informados sobre las necesidades que estas personas tienen para poder lograr un ambiente laboral inclusivo reconociendo sus diferencias individuales (Imacaña Núñez & Villacrés López, 2022).

Además, se tiene la creencia inadecuada de que la comunicación con la PCD es imposible y que en todos los casos los intérpretes de lenguaje de señas son necesarios, no obstante, existen personas con este tipo de discapacidad que no solicitan ajustes porque se les ha formado para adaptarse al “mundo oyente”, como estos lo definen: *“Yo demostré que yo podía hablar y entender cómo los demás porque estaba bien, altamente rehabilitado para hablar español e inglés”, “yo no hablo con las manos”* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). Sobre esto, debe cuestionarse el término de “rehabilitación” que emplean las PCD auditiva para referirse a la formación que les permite “leer los labios” y comunicarse con personas “oyentes” sin emplear apoyos adicionales. Si bien este es un recurso funcional para facilitar la interacción, emplear este término que viene del Modelo Médico Rehabilitador, implica que las PCD deben ser rehabilitadas para acercarse a los parámetros de normalidad (Pérez Dalmeda & Chhrabra, 2019), lo cual podría eximir a la sociedad y a las organizaciones de su responsabilidad para fomentar una verdadera inclusión, la cual no debería recaer únicamente en los hombros de las PCD para adaptarse al entorno, sino que debe ser un trabajo conjunto con las organizaciones. En este sentido, los entornos laborales deberían poder respetar y responder a todo el espectro de necesidades que pueden presentar las PCD.

Como se describió previamente, dentro de la diversidad de esta población hay algunas personas que necesitan ajustes razonables y otras que no los requieren. Estas últimas optan por no solicitarlos, lo cual debería ser respetado también por los

empleadores. Algunos colaboradores optan por no solicitar ningún ajuste adicional, ya que no lo requieren al poder adaptarse al entorno a través de sus propios recursos: *"No, no yo me acomodé a me tenía que adecuarme a la a la empresa. O sea (...) adecuarme pues al a la a la oficina donde estaba instalado la empresa para poder movilizarme, tratar de no este... golpearme y todas esas cosas ya tenía yo, que como, conocer perfectamente, pues nada más (...) Lo que me puede facilitar a mí, a mí, particularmente, me facilita el bastón, pero cuando ya conozco los lugares yo ya no utilizo el bastón"* (IM, 62 años, discapacidad visual). De igual manera, hay PCD que ya cuentan con sus herramientas de adaptación por lo que no solicitan a los empleadores invertir en ajustes para que ellos puedan desenvolverse en la posición *"Una chica que tenía discapacidad en las manos, pero ella ya tenía sus métodos de adaptarse, tenía como una una cosita para poder apoyarse bien"* (KM, 30 años, discapacidad visual).

Esto demostraría que la inclusión laboral de PCD no debe ser algo problemático y también permite reconocer y respetar la diversidad dentro de la población con discapacidad, evitando generalizaciones que no reflejen la realidad individual de cada persona. La capacidad de adaptación de algunos colaboradores refuerza la idea de que la inclusión no solo se trata de contratarlos, sino también de crear entornos que fomenten la autonomía y permitan a cada individuo desplegar su potencial sin restricciones innecesarias. Las PCD pueden desempeñarse de manera óptima cuando al momento de generar la inclusión laboral se toman en cuenta los ajustes razonables necesarios y logran comprender las necesidades individuales para articular las funciones del puesto, las facultades del empleado y las herramientas necesarias para facilitar un buen desempeño (Arenas et al., 2022).

Tema 2: Accesibilidad

En segundo lugar, se aborda la accesibilidad como medio para garantizar la inclusión de personas con diversas discapacidades en el ámbito laboral. Se mencionan aquellas barreras que impiden esta accesibilidad, así como aquellos elementos que sí favorecen la inclusión de PCD en los espacios de trabajo.

Categoría 1: Elementos que favorecen la accesibilidad

Algunos centros laborales cuentan con elementos que permiten el desplazamiento y el uso seguro de las instalaciones para todas las personas que se desenvuelven en estos espacios, tanto si presentan o no una discapacidad. *"y si hay sitios físicos veo mesas, veo*

sitios que sí normal podría estar ahí (...) es un edificio moderno, este uno de los edificios nuevos cerca al Jockey, todos con ascensores..." (CR, 33 años, discapacidad motora). Una característica que se destaca con respecto a este tipo de entornos es su construcción reciente, por lo que podría considerarse que se tiene la percepción de que esto influiría en que se encuentren mejor equipados con la tecnología y la infraestructura para adaptarse a las características diversas de las personas que los ocupan; esto implica que han sido concebidos bajo la mirada del diseño universal (como se cita en Linares García, et al., 2019, pp. 142). En este sentido, considerar el tiempo de antigüedad de las construcciones como un aspecto relevante del cual depende su grado de accesibilidad, podría explicar las diferencias existentes entre las distintas instalaciones que pertenecen a un mismo empleador: "Sí, una Universidad sí, ya la Universidad tiene varias sedes. Entonces, en las 2 que yo conozco que son en Miraflores y la de Los Olivos, en ambas he podido movilizarme con facilidad en los espacios generales... La sede de los olivos, al ser nueva, es mucho más accesible que la de la Miraflores..." (GO, 44 años, discapacidad motora). Sin embargo, de manera general, la persona que presenta una condición de discapacidad se sentiría satisfecha ante la posibilidad de desplazarse con facilidad, incluso si la sede en la cual se encuentra es antigua y se cuenta solo con los elementos y espacios indispensables para que pueda hacerlo.

Por tanto, podría considerarse que, en la medida en la que las organizaciones tomen en cuenta la diversidad que existe entre las personas que ingresan a las instalaciones del centro laboral, tendrían una mayor consideración por preparar los entornos para que estos respondan a sus características: "En realidad todo el hospital es accesible y eso es algo también muy hermoso, porque mira yo me desplazo sola (...) me voy sola al baño, que es tan importante ir solo al baño porque tienes ganas de ir al baño. Imagínate esperar una compañera no, es realmente ay es un tormento depender de gente, por más buena gente que sea, o sea estar pidiendo, no sé, por ejemplo, si te provocó tomar mucha agua y vas cada 10 minutos al baño, tienes que estar pidiendo, por favor. Ay quiero ir al uy no no se lo deseo a nadie, voy de mi del consultorio al baño del consultorio, el comedor, si me provoca comer algo voy y lo como en el momento del almuerzo" (KM, 30 años, discapacidad visual). De esta forma, se apreciaría una reacción grata por parte de la PCD hacia la posibilidad de poder ejercer su autonomía, debido a que el centro de trabajo, por cómo ha sido diseñado, se lo permite. Ello contribuiría, a su

vez, a que desarrolle un sentido de pertenencia a la esfera laboral y la lleve a sentirse integrada socialmente.

Su sustento es el Modelo Biopsicosocial de la Discapacidad, el entorno físico debe adaptarse a las características de la persona (Garay Ordoñez & Carhuancho Mendoza, 2019), el cual, en este caso la “invita a participar” de diferentes actividades sin impedimentos y valiéndose de sus propios medios, de manera que la discapacidad que presenta pasa a un segundo plano, por lo que su condición se convertiría en una característica más y no se interpretaría como una limitación. En este sentido, se apreciaría también un contraste con las características del Modelo Médico-Rehabilitador, que tiene la perspectiva de que la deficiencia biológica que presenta la persona es la única responsable de restringir el desarrollo de sus actividades cotidianas al no permitirle adaptarse al entorno físico y social diseñado para PCD (Pérez Dalmeda & Chhrabra, 2019).

Desde este punto de vista, cuando las características del contexto no son propicias, puede surgir en otros el interés por apoyar a la PCD a partir de una intención de apoyo genuino, sin embargo, esto podría avergonzar, frustrar e, incluso, invalidar a dicha persona, al ser vista como incapaz por su entorno. Por ello, se señala que un entorno accesible fomentaría la autonomía y la satisfacción de la PCD, mientras que, si el espacio no presenta dichas características, esta podría sentirse desplazada en el entorno y reducida a una condición de minusvalía, en la que no le es posible emplear sus propios recursos para desarrollarse, sino que debería depender forzosamente de otros.

Por otra parte, si bien sería ideal que la conciencia con respecto a la importancia de brindar espacios accesibles derive únicamente del desarrollo de una cultura genuinamente inclusiva, muchas instituciones públicas y privadas ven motivada la adaptación de sus espacios, en primera instancia, por el cumplimiento de la ley general de la PCD Ley N° 29973 (CONADIS, 2018), que detalla aspectos sobre las características de accesibilidad que deben cumplir los establecimientos. No obstante, independientemente de los motivos que lleven a implementar los elementos y el diseño del espacio que favorece la accesibilidad, las PCD percibirían que la empresa en la cual se encuentran planifica, de alguna forma, las condiciones para que todas las personas puedan sentirse cómodas y desarrollar sus funciones sin inconvenientes. *"...en el Centro Cultural me sentía bastante cómodo, porque tenía ascensores, todo eso (...) En el*

Ministerio (nombre) que estoy ahorita, por ejemplo, eh, también todo tiene ascensores, es muy amplio, el tema de los servicios, por ejemplo, los servicios higiénicos, son..., están adaptadas, entonces me permite desarrollarme mejor, no tener ningún tipo de problema, ¿no?" (GA, 33, discapacidad motora).

De esta manera, contar con espacios accesibles disminuiría la carga innecesaria que implicaría para las PCD el buscar estrategias para adaptarse a espacios que no son aptos para ellos, lo cual les permitiría sentirse cómodos porque sus características serían visibilizadas y respetadas en el espacio de trabajo, al igual que sus necesidades, brindándoles soluciones ya establecidas para las barreras que podrían encontrar. De acuerdo con las Naciones Unidas, el objetivo de brindar la accesibilidad apunta hacia la identificación de las barreras presentes en los ambientes y su consiguiente eliminación, para que todos, incluyendo a las PCD, puedan participar de norma plena en las distintas esferas de la vida (como se cita en Linares García et al., 2019, pp. 141-142). Esto coincide con la investigación realizada con Lara Huaranga (2020), en la que los colaboradores con discapacidad que laboraban en la Municipalidad de San Isidro señalaron la accesibilidad en la infraestructura a través de rampas, ascensores y señalización como un aspecto que facilitaba el desarrollo de sus funciones sin contratiempos.

Además de la accesibilidad en el espacio físico, este concepto también implica la igualdad de condiciones en cuanto a la comunicación y la disposición de herramientas, productos y servicios. En ese sentido, se aprecia que la comunicación escrita es posible para las PCD virtual a través de implementaciones tecnológicas: *"Las historias clínicas están digitalizadas, lo cual en realidad yo sigo repitiendo la palabra bendición porque realmente lo es, es una bendición porque yo puedo acceder a toda la información del paciente e interconsultas. Puedo a diferencia que si fuesen las historias clínicas en papel y lapicero ¿no? ahí sí realmente tendría un reto."* (KM, 30 años, discapacidad visual). Se aprecia que en las organizaciones existiría una tendencia hacia el uso de recursos tecnológicos para el desarrollo de las funciones cotidianas, los cuales, por sus características, permitirían que las PCD puedan emplear ciertas funcionalidades que les permitan acceder a información o compartirla con mayor facilidad. Si bien este tipo de implementaciones realizadas por las instituciones podrían no basarse exclusivamente en la cualidad de accesibilidad en sí misma, esta sería percibida por las PCD como un

aspecto relevante, debido a que, en otro contexto, el uso de herramientas diferentes podría implicar barreras y generarles un esfuerzo adicional para el desarrollo de sus funciones.

En base a lo revisado previamente, la accesibilidad en el espacio arquitectónico y en los elementos del entorno con los cuales interactúa la PCD, le permitirían participar activamente empleando sus propios recursos, previniendo que el individuo con esta condición requiera el constante apoyo de otros. Los aspectos que favorecerían que los espacios sean accesibles serían la modernidad de las instalaciones, la aplicación de las disposiciones legales y la disponibilidad del uso de la tecnología para digitalizar información.

Categoría 2: Barreras que generan inaccesibilidad

La inaccesibilidad tanto en entornos laborales como en la vida cotidiana es una de las principales barreras a las que se enfrentan las PCD. Como se mencionó anteriormente, el 31.5% de esta población presenta limitaciones para movilizarse en las calles (Montalvo, 2022). La accesibilidad en espacios de trabajo no solo es una política obligatoria, es una necesidad para que las PCD puedan desempeñarse en igualdad de condiciones e incluso, para poder ingresar a sus centros laborales. *“Lamentablemente, así como el otro, no tenía rampas, ni escaleras, nada, ni ascensores y no podía ni subir, había escalones, pero no había ascensor o rampa” / “no tienen ese espacio para una persona con discapacidad, no hay acceso o no hay un sitio especial que yo pueda laborar en la empresa”* (LA, 44 años, discapacidad motora). En el fragmento, la persona se mostraría contrariada, ya que, por estos factores de infraestructura, estaría perdiendo la oportunidad de ser contratado y de poder trabajar como el resto de los colaboradores. En contraste, una verdadera accesibilidad garantizaría más oportunidades laborales y de desarrollo profesional de los colaboradores, el poder mejorar sus condiciones y satisfacer sus necesidades básicas permite que esta persona se desempeñe en igualdad de condiciones y puedan demostrar realmente su potencial (Imacaña Núñez & Villacrés López, 2022).

Por otro lado, hay quienes, a pesar de encontrarse frente a barreras, deben buscar la solución de manera independiente para poder desenvolverse en el día a día, lo cual implica un esfuerzo adicional en buscar instalaciones que deberían ser accesibles para todos, como lo es el baño *“Las barreras arquitectónicas, por ejemplo, la mayoría de lugares que me decían que sí, no tenían un baño accesible. Entonces, qué iba a hacer yo, cada vez que necesitara servicios higiénicos, tenía que ir, salir y buscar un restaurante*

que tenga servicio higiénico accesible..." (GO, 44 años, discapacidad motora). Esta inaccesibilidad en los espacios públicos, así como en las oficinas es algo muy común y comprendido por las empresas, las cuales rechazarían a los colaboradores por no tener la accesibilidad, sin embargo, no realizaría ningún cambio para que esto sea diferente. Ello daría la impresión al colaborador de que la empresa no evidencia preocupación por sus necesidades y por ende, tampoco valoraría su talento.

A largo plazo, la inaccesibilidad podría generar consecuencias psicológicas, en tanto Varas (2022) afirmó en su estudio que las personas con discapacidad tenían de 2 a 4 veces mayor riesgo de presentar distrés emocional en comparación con personas que no la tienen, debido a que presentaban mayores dificultades para poder desempeñar actividades diarias en un entorno no adecuado para sus necesidades. *"...a veces me tocaba con que algunas empresas eran una casa antigua por ejemplo que tenía escaleras otras que eran una oficina en el tercer piso y tampoco tenían ascensor"* (CR, 33 años, discapacidad motora). Esa experiencia permitiría comprender cómo es que un factor de accesibilidad afecta en gran medida el desarrollo laboral e independencia económica de la PCD. Es por eso, que es de suma importancia poder analizar y determinar las necesidades de accesibilidad en el centro laboral para poder realizar las adaptaciones requeridas para asegurar la accesibilidad y fomentar una inclusión efectiva (Quiroz Borbor, 2023).

Adicional a aquellas limitaciones arquitectónicas que suelen ser más mencionadas o implementadas por aquellas pocas empresas que buscan la inclusión, existe una gran variedad de limitaciones de accesibilidad que sufren las PCD física y visual principalmente. Por ejemplo, las empresas colocan rampas, pero no consideran la estrechez de sus espacios. *"...pero eso no basta porque a veces ponte... la estrechez que hay entre la pared y el escritorio ¿no? bueno es un edificio antiguo el del (organización pública), pero a veces también la estrechez de la puerta ¿ya?"*. (RO, 44 años, discapacidad motora) Esto da una falsa percepción de accesibilidad para la inclusión laboral, ya que se atienden algunos elementos, pero otros serían descuidados, lo cual genera un malestar e incomodidad en aquel colaborador que ingresa a la empresa con altas expectativas de poder desempeñarse de manera efectiva en esta.

De igual manera sucede con las PCD visual, quienes encuentran rampas, pero no funcionales, lo cual supone un riesgo, no solo en el ámbito laboral, sino para su vida. *"En*

lo que a nosotros nos ayudan son las rampas. Por ejemplo, para bajar la rampa y acá no respetan lo que las rampas te pone la movilidad del carro te pone dentro de la rampa, te pone y para ver a ver qué, y entonces eso también nos hace un obstáculo para nosotros y a veces tenemos que bordear la vereda o salir a la pista. ¿Y qué pasa ahí? Pues sucede un, un accidente." (IM, 62 años, discapacidad visual). Esto supone un gran riesgo para las PCD visual, y podría generar una preocupación constante y temor por parte de esta población en su día a día, ya que no saben con que podrán encontrarse o lastimarse a causa de la irresponsabilidad de los demás ciudadanos.

Por otra parte, la inaccesibilidad no se da únicamente en términos de infraestructura, las PCD sufren las limitaciones de accesibilidad en plataformas o documentación, pese a que la tecnología actual cuenta con muchas herramientas gratuitas que facilitarían su desenvolvimiento en el trabajo. Esta barrera se encuentra desde el proceso de búsqueda laboral: *"Eso es un poco los problemas que se tienen actualmente muchos compañeros que también postulan a diversas vacantes, que se presentan en las bolsas de trabajo o es también por el mismo Ministerio, ¿no?, no logran ser totalmente accesibles ni amigables, por ejemplo, el tema de utilizar una plataforma que no tiene de repente subtítulo o de repente algún tipo de este, de elementos sonoros, lectura..."* (GA, 34 años, discapacidad motora).

Las PCD visual podrían sentirse desanimadas e incluso rendirse al identificar que desde el momento de la búsqueda laboral la accesibilidad ya es un problema. Es por eso que, al buscar asegurar la accesibilidad de esta población al entorno laboral, es importante comprender que se debe promover la igualdad de condiciones en el entorno físico y arquitectónico, pero también en los medios de transporte, las tecnologías para poder trabajar sin impedimentos, los medios de comunicación, entre otros. Esto con la finalidad de que puedan comunicarse sin impedimentos y facilitar su inclusión en el entorno laboral, permitiéndoles desempeñarse de manera más autónoma, en igualdad de condiciones mejorando su experiencia e inclusión (Quiroz Borbor, 2023).

Esta inaccesibilidad en entornos laborales para las PCD representa una barrera significativa, limitando tanto oportunidades de empleo como la participación plena en la sociedad. A pesar del reconocimiento de esta problemática, la falta de adaptaciones en espacios públicos y de las empresas perpetúa la exclusión. *"pase por varias empresas, pero en ninguna este... ingresaba por el tema más que todo la mayoría era*

infraestructura” (CR, 33 años, discapacidad motora). Son las PCD quienes sufrirían ante esto, no solo porque no les permite movilizarse o desempeñarse bien, si no porque ni siquiera logran tener la oportunidad de ingresar a un trabajo por esta razón, ante esto esta población podría sentirse aún más rechazada y segregada de la sociedad, ya que sus propios los empleadores no demostrarían interés por comprender sus necesidades y darles una solución. *"no tenemos las herramientas, no, no sabemos cómo puedes trabajar y todo un desconocimiento, pues total ¿no? Hoy en día que la tecnología pues está en la vanguardia, me sorprendía esos comentarios de personas que se dedican a eso"* (LP, 26 años discapacidad visual).

Estas personas podrían sentir mucha frustración ya que han estudiado, han invertido y se han capacitado para ser profesionales y están con toda la disposición para poder realizarlo y son rechazados por factores que están fuera de su control, por la baja empatía de empleadores que no se esfuerzan en comprender sus necesidades para generar una verdadera inclusión laboral.

Tema 3: Abordaje del líder

En este tema se abordan las prácticas que realizan los líderes desde su rol y que favorecen que los colaboradores puedan adaptarse a sus funciones y al entorno social al incorporarse a un centro laboral. En contraste, se señalan las prácticas perjudiciales que llevan a cabo algunos líderes, que resultan agresivas y perpetúan la discriminación hacia este grupo al interior de la organización.

Categoría 1: Prácticas que favorecen la adaptación de la persona con discapacidad

Para que se dé una verdadera inclusión laboral la empresa como institución debe hacer adaptaciones y ajustes para favorecerlo, sin embargo, esto no sería posible sin las acciones de líderes y compañeros quienes a través de sus acciones pueden trancar o favorecer la adaptación de la PCD a la empresa. Para tener inclusión laboral se requiere una suma de esfuerzos para poder facilitar oportunidades laborales y la integración plena en las actividades de la empresa, dejando de lado los impedimentos, sesgos y barreras y priorizando el maximizar las oportunidades y el potencial de todos los colaboradores (Quiroz Borbor, 2023).

En primer lugar, el rol del líder va a ser de suma importancia. Cuando un líder muestra confianza en las propuestas y capacidades de un colaborador con discapacidad,

crea un ambiente inclusivo, ya que se le está brindando las oportunidades para contribuir con sus ideas y habilidades únicas al equipo, fomentando así un sentido de pertenencia y valoración. *"Estoy en un equipo que ve mucho este... el desarrollo de personas con discapacidad ¿vale? Entonces hay veces en que tengo oportunidad de asesoramiento en leyes... entonces si tengo la oportunidad que me dicen oye mira, queremos ver esta ley por favor evalúa y danos tu punto de vista ahí apoyo, con todo para este... ver este... para ver esa información, se puede poner una ley, para, para promover el trabajo online para personas con discapacidad."* (RO, 44 años, discapacidad motora). Este tipo de acciones podría ser muy beneficioso para el colaborador, quien se sentiría satisfecho al ser escuchado y tomado en consideración, pero también el equipo y la empresa, quienes se podrían beneficiar de una perspectiva distinta, especialmente en cuanto al tema de inclusión.

Para poder aprovechar estos beneficios es importante que el líder reconozca las fortalezas individuales y brinde los espacios y oportunidades para que el colaborador pueda explotar al máximo su potencial; lo cual sería de suma relevancia en la fase de valoración del desempeño del nuevo colaborador y provisión de oportunidades de desarrollo (Salas, 2020; Morales Lozada, 2020). *"Es importante que el gerente debería conocer más, al preguntar conocer más para maximizar las potencialidades para trabajar mejor sus talentos..."* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). Esta población podría considerar como un acto de verdadera inclusión el conocer su potencial, ya que esto es crucial para que puedan desempeñarse bien y crecer en la empresa: *"Esta jefa en realidad yo pienso que es como como una sonrisa de Dios haberla conocido, porque en verdad es una persona que siempre está creyendo en lo que yo puedo hacer, ¿no?"* (KM, 30 años, discapacidad visual). Esto demostraría que es tan poco frecuente que se explore el potencial de la PCD que considera "un milagro" el que crean en ella y le permitan trabajar confiando en sus capacidades. Con esto podemos ver que el líder es un participante clave en la inclusión laboral, pero esto no es tarea única del líder, este debería ser capaz de transmitir esto al equipo, de enseñarles cómo pueden facilitar la integración y desempeño del colaborador para que la PCD en el equipo y la empresa. *"...es importante que el gerente sepa... enseñar a sus empleados para facilitar la integración con el discapacitado, para que el discapacitado se incluya al grupo."* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). El liderazgo que presentan estos es lo que permite influir en

grupos para dar a conocer y establecer en las conductas de la organización una cultura que favorezca la inclusión a PCD (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Adicional a la confianza brindada por el líder para el desarrollo del potencial y proyectos de cada colaborador, es esencial que se brinde el acompañamiento, sobre todo en las primeras semanas para que la PCD pueda sentirse respaldada y comprendida por el entorno durante la fase de incorporación (Salas, 2020). *"Cuando tengo dudas, por ejemplo, de esto quiero hacer, pero no estoy segura de si es posible o no, también ella se encarga de averiguar, "voy a investigar, voy a averiguar y te informo, ¿no?"*. (GO, 44 años, discapacidad motora). El colaborador con discapacidad podría sentirse más seguro, acompañado y guiado si es que el líder tiene esta apertura de resolver sus dudas y acompañarlo hasta que pueda adaptarse a la posición. Este acompañamiento no necesariamente debe ser un monitoreo constante de sus tareas, sino espacios de apoyo mutuo en donde puedan aprender para poco a poco asumir mayor autonomía y seguridad. *"Bien bien bueno hoy, como a veces él también me dice que en algún momento que yo apoyo puedo apoyar, no me niego a hacerlo apoyo y él también me apoya y somos comunicativos y... Todo normal"* (IM, 62 años, discapacidad visual). A través de este trabajo y apoyo conjunto la PCD podría sentirse más cómoda, ya que no sería un rol de asistencialismo, el cual podría reforzar la creencia de incapacidad, sino que sería un rol de apoyo mutuo y aprendizaje bilateral.

Así como se fomentan los espacios de apoyo, de orientación y logro de objetivos en equipo, también se debe promover la paciencia por parte del líder cuando el colaborador con discapacidad presente alguna dificultad para realizar una tarea. *"...si veían que yo había hecho bien, trataban de decirme que no me preocupe, que mejore y siga practicando (...) si estaba bastante pendiente, me explicaba de buena manera..."* (LA, 44 años, discapacidad motora). La paciencia y comprensión del líder podrían ser clave para que la PCD no sienta temor a equivocarse y perciba empatía y apoyo por parte de su jefe directo. De igual manera, deben transmitir confianza para que la PCD pueda ampliar lo aprendido sin temor al error, ya que es algo que podrá ocurrir con cualquier colaborador *"mira todo lo que te he enseñado, aplícalo G.A.", no hay problema, pero ten cuidado con estas cosas... Yo veo, de repente esto, por mejorar, tenían pequeños detalles, pequeñas formas de trabajar distintas ¿no?, entonces mejor, pero tú sigue, igual siempre comunícate, siempre estaré al pendiente, si necesitas algún*

tipo de apoyo...Si hay algo que no te queda claro, me comentas, ¿no?". (GA, 33, discapacidad motora). De igual manera, la paciencia y comunicación asertiva con el equipo también favorece la inclusión laboral de esta población. "Es muy paciente, tiene muy buen tono de voz ¿ya?, cuando quiere decir, cuando quiere decirte que algo has hecho mal lo dice directo al grupo sin mencionar los nombres..." (RO, 44 años, discapacidad motora).

Este tipo de conductas empáticas podrían ser muy beneficiosas para reducir los niveles de estrés y temor de las personas con discapacidad, quienes muchas veces son conscientes de los sesgos que se tienen hacia ellas y su desempeño, y tratan de evitar errores a toda costa para no confirmar este sesgo. Por eso resulta efectivo que los líderes puedan conocer y comprender con paciencia a cada colaborador para que reduzca sus prejuicios sobre este grupo, así como también, para que cuenten con soluciones concretas para fomentar la accesibilidad en el espacio trabajo y los ajustes necesarios para responder a sus necesidades (Schloemer-Jarvis et al., 2019).

Por último, el líder no debe tener miedo a comunicar las fortalezas y oportunidades de mejora esenciales para el crecimiento de todos los colaboradores, sobre todo para las PCD, ya que esta retroalimentación podría ser un factor motivacional "...el director, este, del Centro Cultural, me dijo contigo hemos encontrado lo que necesitábamos, has superado nuestras expectativas..." (GA, 33, discapacidad motora), lo que podría llevar a mejorar su experiencia laboral y sentido de pertenencia a la empresa y por el otro lado, también les permitirá reconocer cómo mejorar su desempeño. "...en esa parte me decían (jefas) que no, si estás bien, pero tienes que un poco agilizar un poco más en lo que es los trabajos y cómo te desenvuelves. Por ejemplo, yo al principio era un poco lento, pero poco a poco fui agilizándome, (...) fui mejorando bastante" (LA, 44 años, discapacidad motora). Esto podría ser percibido como un acto a favor de su inclusión, ya que demostraría que los líderes se preocupan por el crecimiento de las PCD, así como del resto de los colaboradores. Adicionalmente, con estos espacios de retroalimentación también podrían reconocer si es que las PCD están teniendo algún impedimento adicional que no les está permitiendo rendir al máximo en igualdad de condiciones que sus compañeros y así, los líderes serían capaces de identificar cuáles son las barreras a las que estas personas se enfrentan en su espacio de trabajo y de qué manera,

desde su posición de liderazgo, ellos podrían tomar acciones para reducirlas o eliminarlas (Viñarás-Abad et al. 2023).

Finalmente, las prácticas expuestas previamente por parte del líder denotan la confianza que estos tienen en las habilidades de las PCD y un interés por contribuir en su desarrollo. Ello les permite comprender mejor las necesidades de este grupo de personas, disminuir los sesgos hacia estas y apoyarlas a explotar su potencial al máximo para que puedan crecer y desarrollarse como profesionales en la organización.

Categoría 2: Actitud negativa o discriminatoria

La inserción de PCD en el entorno laboral suele ser poco frecuente, lo cual contribuiría a que se presenten situaciones en la que los líderes no conocen la manera en la cual dirigirse a las personas que pertenecen a este grupo, especialmente cuando su interacción con ellos implica adaptar su forma de comunicación. *"...pero he tenido un líder que no me gustaba, (...) Porque tiene otra mentalidad, piensa porque es gerente, y felizmente me salí me cambié de gerente, me fui a otro lado. Tiene miedo conmigo"* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). Se aprecia que, al encontrarse el líder en una posición jerárquica, este tendría la percepción de que ejerce poder sobre los colaboradores a su cargo, por lo que, al encontrarse con una persona que presenta características distintas, ello podría generar incertidumbre con respecto a la manera en la cual debe dirigir a dicho miembro de su equipo.

En ese sentido, un líder que presenta una pobre gestión de la tolerancia a la frustración podría demostrar hostilidad hacia esta persona: *"...el jefe renegón me grita, me insulta. Yo le digo: ¿por qué me insulta, por qué me grita? Yo tengo audífono, te leo los labios, no es necesario de gritar, yo no tengo la culpa, estoy preguntando cómo es eso..."* (CG, 49 años, discapacidad auditiva). La incapacidad del líder para comunicarse con el colaborador que presenta una discapacidad auditiva, lo llevaría a humillar al individuo que presenta esta condición por su dificultad para adaptarse a las formas habituales de comunicación. Esto podría desencadenar sentimientos de impotencia por parte de la persona que está recibiendo el maltrato, ya que esta estaría empleando sus recursos para poder comunicarse de la manera más adecuada, pero ello no sería respetado por su líder, quien es su interlocutor.

Este tipo de creencias y conductas asociadas a las conductas agresivas por parte del líder pueden ser explicadas por las creencias vinculadas al capacitismo, en tanto se devalúa la condición de discapacidad, considerando que la deficiencia biológica en el cuerpo de un individuo es una desventaja inherente y que la integridad corporal es valorada como lo ideal, por lo que su funcionamiento es la única alternativa posible (Toboso, 2021). En este sentido, se castigaría con agresividad a la PCD por no adaptarse a los estándares sociales basados en el funcionamiento de las personas sin discapacidad y se invalidarían los recursos y estrategias particulares que esta emplea para poder desarrollar sus actividades cotidianas. La exposición a este tipo de situaciones generaría frustración e indefensión, especialmente tratándose de una relación desigual de poderes, en la que la figura de autoridad se impondría. Además, actos como estos que podrían ser percibidos como discriminatorios por parte de la PCD serían uno de los motivos principales en el desarrollo de síntomas de depresión y ansiedad (Mendoza Salazar & Esquivel García, 2020).

De la misma manera, esto puede tener un impacto en el desarrollo de las funciones que realiza la PCD en el centro laboral. *"Me transcribió todo, A (nombre de jefa actual) ... Mi anterior jefa, E no, perdida, perdida, no entendía reuniones"* (EA, 65 años, discapacidad auditiva). La negativa por parte del líder para brindar un ajuste que responda a las necesidades de la PCD interferiría con la oportunidad que esta tiene para desarrollar su potencial en el trabajo. De esta manera, si bien puede ingresar de manera física a este, no se lograría su inserción al entorno, pues la barrera comunicacional sobre la cual el líder habría decidido arbitrariamente no intervenir, truncaría su desenvolvimiento y la invisibilizaría como ser humano, al no permitir que sean tomados en cuenta sus aportes.

Asimismo, el líder también podría involucrar a otras personas en el espacio laboral en prácticas discriminatorias en el entorno de trabajo. *"E (jefa anterior) encargaba a su "paisana", a ella le decía reparte y a mí me daba lo más difícil y a otras lo más fácil y, le decía no entiendo explícame, por favor, y no explicaba, me distraía mucho, todos los días todos los días me estaba fastidiando..."* (EA, 65 años, discapacidad auditiva). La relación de confianza o de jerarquía que tiene el líder con los miembros del equipo, podría influenciar en que se compartan actitudes negativas hacia el colaborador que presenta una discapacidad, a partir de lo cual se le segregaría del grupo por contar con características diferentes. Esto generaría formas más sutiles de discriminación, que

podrían no ser percibidas por otros colaboradores o jefes, por lo que podrían prolongarse a lo largo del tiempo sin ser castigadas. Además, este tipo de prácticas que perjudican a los colaboradores con discapacidad, crearían un sentido de complicidad entre el líder y los compañeros que las realizan, reforzando este tipo de conductas y ampliando más las brechas entre el concepto de “nosotros” (personas sin discapacidad) y “ellos” (PCD) en el espacio de trabajo.

La asignación de sobrecarga de trabajo podría ser empleada con fines de llevar a la persona a un nivel de estrés intolerable que la podrían llevar a tomar decisiones con respecto a desvincularse al no poder cumplir con las expectativas inalcanzables que se le imponen o a desarrollar problemas de salud físicos y psicológicos. Siguiendo con esto, en la investigación de Özlem Özçatal & Aşkın (2022) se encontró que la sobrecarga de trabajo ejercida hacia la PCD respondía a un intento por hacer parecer a la víctima como poco profesional e inadecuada para el cargo que ocupa. Del mismo modo, el estudio evidenció que otras de las formas más comunes de acoso hacia este grupo fueron las de ridiculizar a los colaboradores por su discapacidad y hablar de manera negativa a sus espaldas para menoscabar su imagen.

Tema 4: Disposición del entorno hacia las personas con discapacidad

En el presente tema se abordan las barreras y prejuicios que existen frente a las PCD en el entorno social laboral, frente a los cuales también se revisan las diferentes respuestas que tiene este grupo de personas para abordarlos. En contraste, se revisan los aspectos institucionales y sociales que favorecen su inclusión en las organizaciones.

Categoría 1: Barreras sociales y actitudinales

El entorno social que rodea a las PCD construye una representación acerca de las características que, a partir de sus creencias, atribuye a los individuos que presentan esta condición como si fueran propias de estos. “*“Yo no sabía que tú tenías discapacidad, o sea, no pareces una persona con discapacidad” y cuando les hago una pregunta, cómo son las personas con discapacidad, ahí noto bastantes estereotipos, mucho prejuicio y ahí está la discriminación sutil de las que hemos normalizado en nuestra sociedad (GO, 44 años, discapacidad motora).*

Se evidenciaría la existencia de un contraste con respecto a la esencia del constructo de “discapacidad” entre las personas que presentan esta condición y aquellas

que no. En el caso de estas últimas, entenderían el concepto de la discapacidad como una condición que sería indivisible e inherente a la incapacidad total de un ser humano para desenvolverse en su entorno. Esto porque, como se revisó previamente, se les suele atribuir a este grupo la representación de ser personas enfermas, inadaptadas o defectuosas (Llano Ríos & Serna Londoño, 2022), la cual se encuentra fuertemente arraigada en el imaginario social y es erróneamente asumida como reflejo de la realidad. En contraposición, se observa que la persona que presenta una condición de discapacidad y la vivencia en primera persona cuestionaría activamente esta mirada, porque tendría una perspectiva más integral acerca de los múltiples aspectos que influyen en el concepto de discapacidad, a partir de su experiencia, el uso de sus recursos y la misma interacción que tiene con el entorno que la rodea.

Esto podría explicarse a partir del efecto Halo (Silva et al., 2021), en el sentido de que la evaluación negativa de un rasgo, en este caso la condición de discapacidad influye en la manera en la que se evalúan otros rasgos de la persona, como en su desenvolvimiento en los ámbitos académico, laboral y personal: *"Por ejemplo uno que no conoces a la gente y otro no sabe, una de las anécdotas que incluso habían personas, el director pensaba que a mí me afeitaban, me bañaban... Entonces bueno, yo le... yo les he demostrado, pues que no es así, porque yo mi discapacidad no era eh, no era motora, y porque eh, por lo general a la persona con discapacidad no les dan así nomás el, el apoyo"* (IM, 62 años, discapacidad visual).

A través del discurso se apreciaría una mirada asistencialista por parte del entorno hacia la PCD, como si el hecho de presentar una deficiencia a nivel orgánico automáticamente le atribuyera al resto de su identidad una condición de indefensión por lo que necesitaría el apoyo constante de otros en los diferentes aspectos de su vida. Por otro lado, un aspecto que resulta importante de destacar es que la misma persona que presenta un determinado tipo de discapacidad, en este caso visual, evidenciaría también atribuir características de incapacidad para realizar las tareas cotidianas a personas que tienen un tipo de discapacidad diferente a la suya, pasando por alto las diferentes variables que existen en la experiencia que vive cada persona, las cuales sí considera para sí misma. Esto demostraría que, a pesar de que la discapacidad es un constructo bajo el cual se incluye a un grupo de personas, las atribuciones que se pueden hacer sobre cada una de ellas viven su vida y que se basarían en ideas preconcebidas y generalizaciones, estarían

presentes tanto en las personas que están dentro de este grupo y fuera de él cuando se refieren a un otro con características diferentes a las suyas.

Asimismo, estos sesgos con respecto a las PCD están tan naturalizados que serían empleados como argumentos para discriminarlos en determinados roles y actividades: *"...hubo un ingeniero que me quiso sacar de mina, me dijo que no estaba capacitado para mina y le digo, yo le tengo que decir algo, "mire ingeniero, la discapacidad que yo tengo, yo he estado trabajado en planta, (...), quizás después me sacan, pero si usted me saca, yo voy y me quejo, porque tengo mi carnet de Conadis, yo a usted lo puedo denunciar porque usted me está haciendo daño"..."*. (OV, 44 años, discapacidad intelectual). Siguiendo con esto, la persona que busca limitar al colaborador con discapacidad tendría la convicción de que sus creencias son acertadas y que la visten de autoridad para tomar decisiones arbitrarias sobre dicho colaborador. Este último experimentaría fuertes sentimientos de impotencia, debido a que no se trata de una justificación con bases médicas la que le impide desempeñarse en su trabajo, sino que se basa en atribuciones que no se alinean de manera real con sus características individuales y sus capacidades.

Por otra parte, el sesgo de rechazo al riesgo suele darse con frecuencia en la fase de evaluar la contratación de las PCD, muchos de los empleadores aún presentan creencias erróneas sobre que incluir a PCD generará más costos y problemas que ganancias a la organización (Silva et al., 2021). *"...en realidad me, me rechazaban, ¿no?, incluso escuchaba comentarios de: "no para qué, este, ya evalúala nomás hasta... al final, pero como que va, vamos a tener muchos problemas" (KM, 30 años, discapacidad visual). Ante esta situación la PCD podría sentirse desanimada en el proceso de búsqueda, así como también podría experimentar una gran frustración por las percepciones negativas que tienen los empleadores hacia ellas. Este sesgo suele surgir de las percepciones erróneas y prejuicios que se encuentran en la sociedad que llevan a las personas a subestimar las capacidades y habilidades de esta población. "En uno de los lugares que me ofrecieron, me dijo, por ejemplo, la psicóloga me dijo, yo estoy encantada de que trabajes en este puesto, pero necesito que tú me ayudes a convencer a mi socia. Y yo dije: "¿a conversar de qué?, ¿en qué sentido?". Es que ella tiene una mirada muy negativa de las personas con discapacidad, ya crees que puedes tú venir si tú vienes acá con nosotros vamos a tener que ayudarte..."* (GO, 44 años, discapacidad motora).

Estas situaciones, si bien tienen la intención de ayudar a la PCD, sólo refuerza la creencia y realidad de la percepción negativa que tiene la sociedad hacia la PCD, lo que afecta emocional y motivacionalmente a quienes se han esforzado mucho por ser profesionales, pero no pueden ejercer. *"...es curioso que ninguna otra empresa quieran contratarme cuando he trabajado en (empresa transnacional de tecnología), porque seguramente sabrán que a mí me gusta mucho (empresa transnacional de tecnología) entonces no me llamaban"* (RN, 60 años, discapacidad auditiva). Esta falta de oportunidades pese a la experiencia podría demostrar actitudes despectivas, descartando automáticamente la participación de la PCD, basándose en suposiciones y estereotipos negativos en lugar de evaluar las habilidades y competencias reales de esa persona.

El no evaluar realmente estas competencias y basarse en suposiciones da paso al sesgo endogrupal. Este sesgo está muy arraigado en percepciones erróneas y estereotipos limitantes. Algunos podrían pensar que las capacidades de una PCD se limitan únicamente a ciertos ámbitos laborales, como la idea de que aquellas que tienen discapacidad motora sólo pueden trabajar en un centro de atención telefónica. *"Entonces ahí están viendo en donde se siente un poco más las barreras, de que se se prejuzga... de que dicen discapacidad física, por ejemplo, en mi caso, piensan de que yo solamente puedo trabajar en un call center"* (GA, 33, discapacidad motora). Esta experiencia podría ser decepcionante para la PCD ya que refleja cómo, a menudo, se reduce la percepción de sus habilidades a un conjunto limitado de roles o trabajos. Por ello, es crucial identificar los sesgos que tenemos, basados en interpretaciones erróneas para no permitir que influyeran a la hora de emitir juicios, comentarios e incluso al momento de tomar decisiones (Villarreal Venavides, 2021).

Durante el proceso de selección de este grupo sería común que la manera en la cual los reclutadores evalúan sus perfiles laborales se base en criterios subjetivos que estos consideran que son los más pertinentes según sus propias creencias, lo cual se explica a partir del sesgo idiosincrático (Silva et al., 2021). Ello se vería reflejado en las preguntas durante la entrevista: *"Bueno, se tocó grosso modo (el tema de la discapacidad) por decirle bueno, me preguntaron cómo me desenvolvía, con quién vivía y quién, quién me iba a llevar, quién me iba a recoger, me iba a traer. Entonces ya, bueno, eso fue así donde me dijeron, entonces yo le dije no, yo me desenvuelvo solo y aparte de eso que yo este, hay un centro de rehabilitación de Lima, estudié lo que es adiestramiento y manejo*

el bastón." (IM, 62 años, discapacidad visual). Las consultas de los reclutadores se basarían en los prejuicios acerca de la forma de vivir y conducirse que tienen sobre la PCD, lo cual, según estos, podría interferir con su desenvolvimiento laboral y que, muy probablemente, no realizarían a candidatos que no presentan esta condición. Frente a esto, el candidato con discapacidad buscaría aclarar su autonomía a aquellas personas que por desconocimiento o por ideas preconcebidas, lo representa como una persona completamente dependiente.

Existen situaciones en las que las creencias rígidas acerca de las PCD se presentan de una forma menos sutil: *"¿por qué quieres trabajar acá? Y dije ah, bueno porque me gusta tal cosa este el, el educar a las personas en cuanto a la psicología, "ya, pero tú no puedes ver (respuesta de reclutador)"* (KM, 30 años, discapacidad visual). Podría evidenciarse que para el reclutador es un aspecto muy relevante para el proceso de selección que la candidata presente una visión reducida, a pesar de que para las labores que esta tendría que desempeñar en el puesto dicha capacidad no sería central. A través de ello se refleja la existencia de discriminación en la inserción laboral de este grupo de personas, debido a que la decisión de permitirles ingresar a las organizaciones recaería en reclutadores o empleadores, en general, que podrían tener criterios sesgados y poco pertinentes para evaluar los perfiles de personas con estas características.

Se hipotetiza que esta toma de decisiones basada en juicios meramente subjetivos podría derivarse no solo de una intencionalidad en perpetuar la discriminación, sino que, en algunas ocasiones, podría generarse a partir de la falta de conocimiento y capacitación en temas de diversidad e inclusión. Ello se demuestra en la investigación de Puente Pérez & Huarcaya Domínguez (2023), en la que se encontró que, en la empresa peruana estudiada, se cuenta con una estrategia orientada a la equidad, inclusión, diversidad y prevención de violencia en la cual se capacitó a todos los jefes de selección. De esta manera, los colaboradores con discapacidad que participaron en el proceso de selección señalaron que en este se les consultó acerca de sus principales capacidades antes que centrarse en sus limitaciones y se les asignó un puesto de trabajo en el que mejor puedan desempeñarse en acuerdo con ellos. Asimismo, afirmaron que antes de ingresar al proceso de selección se les consultó si contaban con una discapacidad, de manera que el reclutador pudiera estar preparado para realizar una evaluación adecuada.

A continuación en la Tabla 3, se presentan distintos fragmentos expresados por los participantes que pueden ser explicados a partir de los sesgos descritos anteriormente en base a la investigación de Silva et al. (2021):

Tabla 3

Sesgos del entorno social encontrados en el discurso de los participantes

Sesgo	Pseudónimo	Extractos
Efecto Halo	GO	"Yo no sabía que tú tenías discapacidad, o sea, no pareces una persona con discapacidad" y cuando les hago una pregunta, cómo son las personas con discapacidad, ahí noto bastantes estereotipos, mucho prejuicio y ahí está la discriminación sutil de las que hemos normalizado en nuestra sociedad"
	CG	"Sí, sí puedo trabajar porque soy persona sorda sí puedo trabajar, algunos dicen que no se puede, que no entienden, que no saben (leer) los labios, eso nada que ver. La persona sorda y la persona oyente"
	OV	"...hubo un ingeniero que me quiso sacar de mina, me dijo que no estaba capacitado para mina y le digo, yo le tengo que decir algo, "mire ingeniero, la discapacidad que yo tengo, yo he estado trabajado en planta, (...), quizás después me sacan, pero si usted me saca, yo voy y me quejo, porque tengo mi carnet de Conadis, yo a usted lo puedo denunciar porque usted me está haciendo daño"
	KM	"Peruanos realmente lamentablemente piensan que las personas con discapacidad vamos a trabajar menos" "Yo me desplazo sola y algunas de las compañeras pegaron el grito en el cielo, porque cómo te vas a desplazar tu sola y yo sí me desplazar sola".
	IM	"Por ejemplo, uno que no conoces a la gente y otro no sabe, una de las anécdotas que incluso habían personas, el director pensaba que a mí me afeitaban, me bañaba yo. Entonces bueno, yo le... yo les he demostrado, pues que no es así, porque yo mi discapacidad no era eh, no era motora, y porque eh, por lo general a la persona con discapacidad no les dan así nomás el el apoyo"
	GA	"....cuando yo les hablo de todo mi experiencia, de todo mi esto, que he sido universitario y todo eso, se sorprenden, que no debería ser así, creo que debería ser algo normal (...) Obviamente que, como te digo, al inicio un poco te afecta, cuando tú recién empiezas a laborar, obviamente afecta..."

Tabla 3

Sesgos del entorno social encontrados en el discurso de los participantes (continuación)

Sesgo	Pseudónimo	Extractos
Sesgo de rechazo al riesgo	GA	"...una serie de barreras, no, no solamente física, sino sociales, estructurales los prejuicios que se tienen a la persona con discapacidad, inclusive dentro del ámbito del trabajo, ¿no? que son varias, que de repente no puede asistir una entrevista, que de repente no puede venir a trabajar presidenciales, o que no hay otras formas de que pueda apoyarlo o solamente de repente ponerle un sitio, ¿no?.."

KM	"...en realidad me, me rechazaban, ¿no?, incluso escuchaba comentarios de: “no para qué, este ya evalúala nomás hasta... al final, pero como que va va vamos a tener muchos problemas” "...no me querían dar el trabajo y yo no, no buscaba de mi carrera. Yo buscaba por ejemplo, este para hacer. Eh teleoperadora en esto en estos de (restaurantes de comida rápida), esas cosas mhm mhm o en no sé en diferentes opciones ¿no? Y no no, no me llamaban"
GO	"En uno de los lugares que me ofrecieron, me dijo, por ejemplo, la psicóloga me dijo, yo estoy encantada de que trabajes en este puesto, pero necesito que tú me ayudes a convencer a mi socia. Y yo dije: “¿a conversar de qué?, ¿en qué sentido?”. Es que ella tiene una mirada muy negativa de las personas con discapacidad, ya crees que puedes tú venir si tú vienes acá con nosotros vamos a tener que ayudarte...” "...porque si ven a dos personas con el mismo perfil y una tiene discapacidad, se va en direccionando directamente a la persona que no tiene discapacidad por el estereotipo que hay, pues la verdad es que tenía nos toca 3 veces más duro mostrar nuestra capacidad..."
CR	"...pero ahí sí fue que me di cuenta, no se si fue por los ajustes razonables, creo que fue por eso que en ese momento cuando postule a las otras consultoras de (empresa de telecomunicaciones) que si bien entiendo claro también me había recomendado pero no me llegaron a aceptar en uno de ellos, por ejemplo, vi que había personas que tenía menos tiempo de experiencia laboral en el sector. Incluso, en la misma empresa de (empresa de telecomunicaciones) y tenían menos años de experiencia ingresado y a mí no me llamaban a pesar de la experiencia, ahí pienso yo que fue por el tema de la discapacidad"
RN	"...es curioso que ninguna otra empresa quieran contratarme cuando he trabajado en (empresa transnacional de tecnología), porque seguramente sabrán que a mí me gusta mucho (empresa transnacional de tecnología) entonces no me llamaban"
LP	"... todas he llegado a entrevista y creo que ahí fue el filtro donde no pasaba, ¿no?, porque todo el proceso previo sí era positivo por la capacidad que tengo. Llegué en algún momento a llevar el curso de teleoperador completo de 1 año, entonces todo lo que es referente a lo que es Call Center y Contact Center, si lo sé, pero el detalle venía cuando hacíamos ya la entrevista presencial con el encargado o encargada del área, pues."

Tabla 3

Sesgos del entorno social encontrados en el discurso de los participantes (continuación)

Sesgo endogrupal	GA	"Entonces ahí están viendo en donde se siente un poco más las barreras, de que se se prejuzga... de que dicen discapacidad física, por ejemplo, en mi caso, piensan de que yo solamente puedo trabajar un call center"
	LA	"Así, varias cosas, pero a veces algunas están interesantes para postular, pero otras no, la verdad yo estoy viendo que para las personas con discapacidad se busca lo que es “jo..”, ¿cómo se llama?, ah, recepcionista de llamadas y yo, no me gusta tanto ser

		repcionista... por ejemplo, para ofrecer productos, para vender productos, no me gusta esa parte, esa..."
Sesgo idiosincrático	IM	"Bueno, se tocó a groso modo (el tema de la discapacidad) por decirle bueno, me preguntaron cómo se desenvolvía, con quién vivía y quién, quién me iba a llevar, quién me iba a recoger, me iba a traer. Entonces ya, bueno, eso fue así donde me dijeron, entonces yo le dije no, yo me desenvuelvo solo y aparte de eso que yo este, hay un centro de rehabilitación de Lima, estudié lo que es adiestramiento y manejo el bastón."
	KM	"¿por qué quieres trabajar acá? Y dije ah, bueno porque me gusta tal cosa este el educar a las personas en cuanto a la psicología, "ya, pero pero este, pero tú no puedes ver (respuesta de reclutador)""

Fuente: Elaboración propia

Además de los sesgos antes mencionado, un aspecto que frustra el desarrollo profesional de las PCD es la invalidación de su autoridad cuando han logrado posicionarse en puestos de liderazgo: *"...al principio un poco envidia, no eso no tu no mandas, la que manda es la jefa Rosa, a ti no"* (CG, 49 años, discapacidad auditiva). A pesar de que se habría dotado a la colaboradora con discapacidad con la potestad de tomar decisiones, se prefería recurrir a otra colaboradora, antes de seguir sus indicaciones. Esto sería percibido por la persona en condición de discapacidad como una conducta que refleja una frustración y molestia por parte de sus compañeros debido a que a le dieron la oportunidad de asumir el rol y no a ellos. Si bien, estas conductas por parte del entorno podrían tener muchas causas, se infiere que, al encontrarse en un entorno en el que los demás colaboradores son PCD, estos podrían cuestionar el por qué una persona que se comunica de forma diferente a la manera habitual al tener una discapacidad auditiva es quién toma las decisiones sobre ellos.

Por este motivo, de manera agresiva buscarían desvirtuar el rol que le ha sido conferido, con el objetivo de reducir la confianza que esta tiene sobre sí misma. Esto mismo se produce cuando personas que cuentan con esta condición asumen cargos directivos e interactúan con clientes para ofrecer sus servicios: *"...lo que ha pasado es que, a veces, cuando ha habido empresas que han contratado a (gabinete psicológico) para un tipo de trabajo y se han entrevistado conmigo y han visto que la directora ejecutiva es una persona con discapacidad, como que se han quedado así como que "mmm, vamos a ver si los contratamos", como que dudando..."* (GO, 44 años, discapacidad motora). Esto reflejaría la desconfianza y los prejuicios que persisten en la sociedad con respecto a la calidad del trabajo que puede otorgar una PCD.

Incluso, podría ser también una respuesta de los clientes frente a la situación particular de ver a una persona con esta condición en un puesto de poder, dirigiendo una organización, lo cual no suele ser habitual; ya que se les suele atribuir, como grupo, la pertenencia a posiciones de dependencia en puestos de menor jerarquía (Silva et al., 2021). La poca tolerancia a la incertidumbre llevaría a que los clientes se basen en sesgos para tomar decisiones con respecto a la contratación de dicha organización y evidencien desconfianza. Esto podría generar frustración en la PCD que ha trabajado arduamente para construir una organización competente y que tiene la labor adicional que sus clientes le atribuyen de demostrar que su condición no afecta de ninguna manera su trabajo, incluso si no existe algún indicio que haya sugerido esto además de las creencias de las personas que contratan sus servicios.

En otros contextos se aprecia también que se invisibilizan los comentarios e incluso la presencia de la PCD: *"...he notado a veces que algunas personas cuando se dan cuenta que tú tienes discapacidad, como que lo que tú dices no tiene sentido, al menos que otra persona sea el vocero. Por ejemplo, yo puedo proponer algo y luego la persona dice "Ah, ya está bien", luego otra persona dice lo que yo he dicho, apoyando lo que yo he dicho y ahí sí "ah verdad", cuenta un poco más, ¿no?"* (GO, 44 años, discapacidad motora). En este tipo de situaciones, se apreciaría que efectivamente se estaría devaluando a la persona por su condición, ya que, sustancialmente, al ser los comentarios equivalentes con los que emite otra persona sin discapacidad, la diferencia radicaría solo en esta característica.

Esta sería tomada por los interlocutores de la persona con dicha condición, como si esta menoscabara su capacidad para razonar y, por tanto, la validez de sus ideas, por lo que requeriría la validación de un tercero sin discapacidad. Asimismo, la vuelve dependiente de forma indirecta de la persona que tenga que actuar como vocero de manera innecesaria, creando una barrera con el resto de las personas con las que está interactuando, la cual solo podría traspasar o, al menos, sus ideas, si son propulsadas por otros. Si bien este tipo de violencia suele ser imperceptible para las personas que no la vivencian en primera persona, sería notada por la persona cuyas ideas son invalidadas, generándole indignación por el atentado contra su autonomía y su participación social.

Categoría 2: Respuesta de las personas con discapacidad frente a la discriminación y limitaciones

Ante todos los sesgos y limitaciones que se mencionaron anteriormente, la PCD busca estrategias para no enfrentarse directamente a esta discriminación. En primer lugar, constantemente se enfrenta a la necesidad de demostrar sus habilidades y capacidades para reducir estos juicios erróneos sobre su condición. *"...yo todo el tiempo en realidad este... prefiero primero que me conozcan por la persona ¿ya? y después por la discapacidad, porque si no a veces me definen por la discapacidad y no por la persona ¿no? y este... por eso cuando he tenido trabajos, generalmente he sido siempre este... de los mejores trabajadores ¿vale? de los mejores trabajadores y... una vez que ya saben ¿no? del rendimiento vale listo, si hay alguna cosa comento tengo una discapacidad, tal cosa ¿no? y ah ya bueno ya, pero ya sabemos este... la calidad de trabajo que puedes hacer pues."* (RO, 44 años, discapacidad motora). Esto podría reflejar la lucha diaria a la que se enfrenta esta persona por ser reconocido por lo que realmente es, una persona talentosa, capacitada y con habilidades para lograr sus objetivos, más allá de una discapacidad.

Esta necesidad de demostrar ha surgido como consecuencia de la discriminación e incluso marginación que sienten por parte de las empresas por el simple hecho de tener una discapacidad. *"Digamos a la persona tratar de marginarlo un poco, pero, pero yo, este, con mi desenvolvimiento que yo esto les he demostrado que yo soy capaz de desarrollarse en cualquier campo, ¿no? Y así lo ha demostrado, entonces, gracias a eso es que estoy trabajando ya 33 años."* (IM, 62 años, discapacidad visual). Esto podría demostrar la resiliencia de este colaborador, quien, a pesar de las barreras, tratos inadecuados y desafíos, se encuentra decidido a abrir un camino hacia la inclusión y reconocimiento de todas sus capacidades. En el entorno laboral, la lucha por demostrar la valía mediante los resultados se da en mayor medida a comparación de otros colaboradores. *"...pero obviamente ya con el paso de los años como que tú mismo tratas de digamos darle la contra... yo en mi caso, o sea, si me pedían esto, yo trataba de presentar un poco más de hacer otras cosas, ¿no?"* (GA, 33, discapacidad motora). Esta persona podría estar buscando reforzar el mensaje de que la discapacidad física no define su capacidad para desempeñar su rol laboral de manera exitosa. Esta necesidad de las PCD por ser reconocidas por la calidad de su trabajo demuestra la necesidad de cambiar la percepción que aún existe sobre ellos en el ámbito laboral.

En segundo lugar, cuando demostrar sus capacidades no resulta suficiente para ser respetado y evaluado fuera de juicios las PCD optan por ocultar su discapacidad en los procesos de selección para evitar ser rechazados de manera anticipatoria por el simple hecho de presentar una discapacidad. *“...como ya tuve la mala experiencia de ser rechazado, digamos, por el tema de la discapacidad, pues no, trató de una medida de no tocar el tema, no hasta que llegue el último momento”* (LP, 26 años discapacidad visual). Esto podría reflejar este temor al rechazo basado en la discapacidad, esta persona podría sentir miedo o angustia por no poder pasar un proceso de selección con normalidad por los sesgos y juicios que existen hacia ella por su condición. Ello coincide con la investigación realizada por McKinney y Swartz (2019), en la cual los participantes, quienes tenían discapacidad, reportaron que no estaban seguros acerca de si revelar o no que tenían esta condición en los procesos de selección, debido a que en experiencias previas no fueron convocados para una siguiente etapa después de mencionarlo.

El hecho de ocultar la discapacidad en el proceso de selección surge de la constante exposición a esta situación de rechazo, lo cual puede generar pérdida de confianza en sí mismos, al interiorizar los estereotipos negativos como parte de su autoconcepto (Dabbagh Rollán, 2022). Adicionalmente, revela la preocupación legítima por evitar que los sesgos y prejuicios de los empleadores influya en sus oportunidades laborales, esta estrategia surge como una medida de protección ante las reiteradas situaciones donde se le rechaza o no se le considera en el proceso de selección por su condición física en lugar de ser evaluado en base a sus capacidades y habilidades profesionales (McKinney & Swartz, 2019). *“...yo trato de que, de comentar mi discapacidad al final cuando ya vi la situación antes no, cuando ya te dijeron que pasaste ya no pueden hacer marcha atrás, entonces... en cambio cuando era presencial, era imposible de ocultar eso”* (CR, 33 años, discapacidad motora). Esto demuestra que el ocultar se convierte en una táctica de defensa para asegurar que sean considerados en el proceso de selección por sus competencias y no por prejuicios.

Es evidente como la discriminación y juicio hacia las PCD ha impactado en la manera en la que estas personas abordan sus procesos en el ámbito laboral, demostrando que aún hay grandes oportunidades de mejora en la inclusión laboral de esta población.

Categoría 3: Entorno social favorable frente a la inclusión de la persona con discapacidad

Para la promoción de medidas de accesibilidad e implementación de ajustes razonables, se requeriría de un entorno que tenga la disposición para realizar ello: *"(¿Y cómo respondió la empresa frente a estas demandas que solicitaste?) Se toman el tiempo porque tienen que analizar, preguntar, pero hasta ahora... todo bien, hasta ahora todo muy bien y buena actitud que tienen para comprender."* (RO, 44 años, discapacidad motora). Se evidenciaría que los empleadores comprenden la importancia de brindar estos ajustes a la PCD como parte de sus derechos laborales. Un aspecto que cabe destacar es la percepción que tiene el colaborador con discapacidad acerca de que la empresa evidenciaría una preocupación por analizar diferentes opciones y cuestionarlo acerca de sus necesidades. Ello demostraría que existe una preparación para realizar las regulaciones que sean necesarias para que beneficien al colaborador en el desarrollo de sus funciones, pero que también sean compatibles con las posibilidades y los recursos que puede brindar la organización. A través de este tipo de conductas se demostraría el desarrollo de una conducta inclusiva en la organización, que se caracteriza por reconocer y valorar las diferencias y contribuciones individuales, así como proveer la igualdad de oportunidades (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Los entornos que se caracterizan por este tipo de cultura contarían con políticas establecidas que formalizan el compromiso que tiene la organización con la inclusión de los colaboradores con discapacidad. *"Luego, cuando me presentaron a compañeros de otras áreas ya porque nosotros trabajamos con varias áreas, me pareció muy buena la experiencia ya, porque parte de las políticas de la Universidad es tiene una política de inclusión y cero discriminación y para esta política han capacitado a todos sus colaboradores, ... Entonces yo he sentido ahí que pueda trabajar de forma horizontal, de forma muy tranquila..."* (GO, 44 años, discapacidad motora). Este tipo de propuestas serían percibidas como atractivas por las personas en condición de discapacidad, ya que se garantizaría su seguridad al interior de la organización al tener la certeza de que las prácticas de inclusión son respaldadas por documentación institucional. Esto coincide con el estudio de Viñarás-Abad et al. (2023), en la que, a través de grupos de discusión de personas con discapacidad, se encontró un factor importante para su inclusión laboral era el compromiso de los líderes y mandos medios de Recursos Humanos para generar políticas a favor de esta.

Ello fomentaría que sean respaldadas por los líderes y también el personal de Gestión de Talento, así como difundidas entre el resto de los colaboradores. Asimismo, el valor de la colaboración que ha sido fomentado en una comunidad de colaboradores también tendría una influencia sobre su capacidad de aceptar la diversidad: *"...toda la gente de acá donde yo trabajo, gracias a Dios me apoyan, me... No hay por decir, no hay como se dice... ¿cómo se dice esta palabra?... Discriminación... Y toda la gente te enseña a laborar, son gente de campo que ya sabe sus labores, te dan la mano para seguir adelante..."* (OV, 44 años, discapacidad intelectual). Se haría evidente que el colaborador con discapacidad enfatiza que no se le discrimina en su espacio laboral, lo cual podría deberse a que esto suele ser una conducta esperada en la sociedad. No obstante, este percibiría un entorno que lo acoge y estaría dispuesto a impulsarlo a hacer su trabajo de la mejor manera.

En base a lo anteriormente revisado, un entorno favorable para los colaboradores con discapacidad se caracteriza principalmente por la disposición de los empleadores para comprender sus necesidades y ofrecer su apoyo, así como también por contar con disposiciones organizacionales que sustenten prácticas para la inclusión de este grupo en las que se incluya la capacitación de todos los trabajadores con respecto al tema.

Esta investigación buscó brindar una comprensión profunda sobre la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral peruano, sin embargo, es importante reconocer que todas las investigaciones presentan ciertas limitaciones que pueden haber influido en el alcance y los resultados del estudio.

Una de las limitaciones del estudio fue haber realizado la investigación durante la pandemia, lo que exigió una planificación cuidadosa, adaptaciones éticas y técnicas, así como la colaboración de personas que facilitaran la realización de las entrevistas virtuales. Esta modalidad afectó en algunos casos la privacidad del entorno necesario para que las personas compartieran libremente sus experiencias. Además, algunos participantes requirieron más tiempo para establecer una relación empática y de confianza con las entrevistadoras. Por otro lado, si bien la plataforma permite ciertos matices del lenguaje corporal, como gestos y expresiones faciales, se producen pérdidas en la riqueza de la comunicación verbal y no verbal.

Otra limitación es que los resultados no pueden generalizarse, ya que están vinculados a las experiencias particulares de los casos analizados. Sin embargo, ofrecen

una aproximación comprensiva al fenómeno estudiado y aportan elementos valiosos para una mejor comprensión del problema.

Para la aplicación práctica, se recomienda que los empleadores cuenten con políticas institucionales que promuevan una cultura inclusiva, con el objetivo de que se capacite al personal de selección, a líderes y colaboradores, en general, acerca de temas de diversidad y equidad, con la finalidad de reducir los sesgos que se tienen frente al grupo de personas que presentan dicha condición, lo cual mitigaría las barreras sociales y actitudinales, así como potenciales casos de discriminación durante el proceso de selección o en etapas posteriores a la incorporación de estos colaboradores. De la misma manera, se sugiere que se tomen en cuenta las características individuales de los colaboradores con discapacidad al proveer los ajustes razonables para que estos se adecuen a sus necesidades y que se cumpla con contar con espacios accesibles para estos. Asimismo, se recomienda a las empresas que realicen una búsqueda activa de personas con discapacidad en el mercado, no solo con la finalidad de cumplir una cuota, sino con la convicción del aporte que implica contar con talento diverso.

CONCLUSIONES

Para el objetivo de analizar las percepciones de las personas con discapacidad que estuvieron o están laborando en una organización con sede en Perú acerca del proceso de inclusión laboral en esta, se concluye lo siguiente:

- En las situaciones en las cuales el empleador provee los ajustes razonables que se alinean a las necesidades de la persona con discapacidad, estos percibirían que su talento es valorado por la empresa, lo cual aumentaría su satisfacción y sentido de pertenencia a esta. No obstante, cuando esto no se aplica, se presentarían limitaciones en el acceso al mercado laboral y el desarrollo de sus funciones, lo cual les produciría frustración.
- La resiliencia y la capacidad de adaptación de las personas con discapacidad les permitiría contar con los recursos y herramientas necesarias para su inclusión en el entorno laboral, sin embargo, es importante considerar que esta no debe ser solo responsabilidad de la persona con discapacidad, sino deben otorgarse los ajustes necesarios por parte de la empresa en base a las necesidades de cada persona.
- Los ajustes razonables provistos por el empleador estarían influenciados por aspectos contextuales al interior y exterior de las organizaciones. Acerca de los primeros, destacan la preparación en los entornos físicos para adecuarse a las necesidades de las personas con discapacidad, la capacidad financiera de las empresas para adquirirlos, el desarrollo de la cultura inclusiva y la concepción que tienen los empleadores con respecto a la discapacidad. En cuanto a los segundos, se pueden tomar en cuenta las disposiciones legales sobre el tema y el costo y disponibilidad de los ajustes en el mercado.
- A pesar de que la accesibilidad es un derecho, esta no sería tomada en cuenta en todos los espacios públicos y privados, por lo que generaría que las personas con discapacidad tengan que realizar esfuerzos adicionales para cubrir sus necesidades básicas, lo cual les produciría sentimientos de impotencia e incomodidad en el desarrollo de sus funciones en el entorno laboral.
- La inaccesibilidad no solo se produciría en la infraestructura, sino también en las plataformas que se emplean en un proceso de selección, por lo que no contar con las herramientas que permitan el acceso a esta información para personas con diferentes tipos de discapacidad, dificultaría la postulación de quienes pertenecen a este grupo y, por ende, representaría una barrera más en su incorporación al mercado laboral.

- Las conductas empáticas y de apoyo realizadas por los líderes hacia la inclusión de las personas con discapacidad en el espacio laboral reducirían los niveles de estrés y ansiedad que estas últimas presentan y les permitirían sentirse más cómodas para aportar sus propuestas sin temor a equivocarse y ser juzgadas.
- Las conductas de hostilidad por parte de los líderes hacia los colaboradores con discapacidad se manifestarían a través de la desatención de los ajustes razonables que estos requieren, la asignación de sobrecarga de trabajo y el involucramiento de otros colaboradores del equipo en la humillación hacia estos. Ello llevaría al colaborador a experimentar indignación y estrés al sentirse vulnerable frente a la discriminación perpetuada por una persona con mayor jerarquía.
- La persona con discapacidad percibiría la existencia de sesgos en su entorno social que se evidenciarían a través de la atribución de la característica de incapacidad en las distintas esferas de la vida como algo inherente su condición y la limitación de su perfil profesional a ciertas ocupaciones en base a estereotipos. De la misma manera, esto se presentaría en el proceso de selección, en el que los reclutadores evaluarían a los candidatos con discapacidad en base a criterios subjetivos basados en ideas preconcebidas sobre la discapacidad y el temor a priori de que su capacidad de adaptación al centro laboral no sea la esperada. Estos sesgos serían barreras para el ingreso de este grupo de personas y los expondrían a tratos injustos basados en prejuicios.
- En las situaciones en la que una persona con discapacidad asume el liderazgo, se vería expuesta a la invalidación de su rol o de sus opiniones, lo cual la llevaría percibir que, desde la mirada de los demás, su condición la despojaría de la autoridad conferida por sus logros laborales y la obligaría a depender de una persona sin discapacidad para que valide sus aportes, colocándola en una posición de inferioridad. Ello llevaría a que el líder con discapacidad busque la manera de demostrar sus cualidades de liderazgo y/o autonomía para tomar decisiones ante los demás colaboradores o frente a sus clientes (en caso de tener una empresa propia), lo cual sería un proceso tedioso que, en otras circunstancias, no sería exigido a personas sin dicha condición.
- Frente a las creencias limitantes con respecto a su desempeño por parte del entorno, las estrategias que serían empleadas por los colaboradores con discapacidad serían demostrar sus habilidades a partir del esfuerzo adicional en la realización de sus

labores o, por otra parte, el ocultamiento de su condición para no ser prejuizados por otros.

Para el objetivo de identificar las condiciones que favorecen el proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad en una empresa con sede en Perú, se encontró lo siguiente:

- Es importante que los empleadores tomen en cuenta las características individuales de cada persona al momento de proveer los ajustes razonables en el entorno laboral. En este sentido, comprender el Modelo Biopsicosocial permite mitigar las barreras físicas y sociales que enfrenta cada uno, facilitar su autonomía y equiparar sus condiciones a las de los colaboradores sin discapacidad para que puedan desarrollar plenamente su potencial.
- Entre los aspectos relevantes que favorecerían la accesibilidad se destaca la modernidad de la infraestructura planificada a partir del diseño universal, el cual podría ser motivado por las disposiciones legales y/o la conciencia que tengan los empleadores acerca de la diversidad funcional a partir de una cultura inclusiva. Ello permite que las personas con discapacidad se valgan de sus propios recursos para desenvolverse en el entorno, sin requerir apoyo externo, ni exigirles un esfuerzo adicional para poder adaptarse. Además, el uso de la tecnología permitiría digitalizar la información que se maneja en las organizaciones, lo cual favorecería que este grupo pueda acceder a ella con mayor facilidad.
- El rol del líder es fundamental para la inclusión de la persona con discapacidad y las conductas que favorecerían este proceso serían su disposición para guiar al nuevo colaborador en la adaptación a sus funciones y brindarle retroalimentación, respetando al mismo tiempo su autonomía para asumir responsabilidades. Asimismo, se considera relevante que el líder destaque las fortalezas del colaborador con discapacidad por sobre sus limitaciones y evidencie confianza en sus propuestas, para que este tipo de conductas sirvan como modelo para el resto del equipo de trabajo.
- Un entorno favorable por las personas con discapacidad sería percibido como aquel en el cual la organización cuenta con políticas institucionales claras con respecto a prácticas de inclusión de este grupo y que capacita a líderes y colaboradores en estas para prevenir la discriminación, fomentar la valoración de la diversidad y el apoyo mutuo.

REFERENCIAS

- Aguado Hernández, J. A., & Marín Traura, S. (2020). La inclusión laboral de las personas con discapacidad desde la administración pública responsable en la Comunidad Valenciana. *Siglo Cero*, 51(3), 7-26.
<https://doi.org/10.14201/scero2020513726>
- Álava Vásquez, Z. M., Rodríguez Felipe, D., & Ferrer Lozano, D. M. (2020). Resiliencia en un grupo de discapacitados físico-motores. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 36(4), 1-12.
https://web.archive.org/web/20220621034344id_/http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v36n4/1561-3038-mgi-36-04-e1150.pdf
- Alcántara, A. (2019). Análisis de la discriminación hacia las personas con discapacidad en los procesos de selección de personal. *Social Intervention Research - Investigaciones en Intervención Social*, 9(16), 109-132.
<https://doi.org/10.30827/tsg-gsw.v9i16.7858>
- Alves, P. P. H., Bezerra, H. J., & Torres, T. D. L. (2022). Inclusion of people with disabilities at work: Integrative review. *Psicología: Teoría e Práctica*, 24(2).
<https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSP13655.en>
- Arenas, P. (2017). Taxonomía de diseños y muestreo en investigación cualitativa: Un intento de síntesis entre las aproximaciones teórica y emergente. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 39(1), 1-18.
<https://core.ac.uk/download/pdf/157761688.pdf>
- Arenas, A. D. P., Aldana Porras, J. M., Garzón Carrillo, E. D., & Lara Másmela, T. (2022). Ajustes razonables en el entorno laboral: una aproximación a la prevención inclusiva. *Revista CEA*, 8(18), 1-28.
<https://doi.org/10.22430/24223182.2128>
- Aristizábal Gómez, K. V., Rodríguez Buenahora, O., & Blanquiceth Ulloa, V. A. (2021). Los ajustes razonables: Estrategia de inclusión laboral para las personas con diversidad funcional en Colombia. *Jurídicas CUC*, 17(1), 9-42.
<https://doi.org/10.17981/juridcuc.17.1.2021.01>

- Bárcenas Freyre, J.A. (2021). *Política institucional inclusiva para personas con diversidad funcional en una universidad de Lima Metropolitana* [Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú]. *Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú*.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19327>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence [La participación de las personas con discapacidad en el espacio de trabajo durante el ciclo laboral: Preocupaciones de los empleadores y evidencia de la investigación]. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 135-158.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Bron Fonseca, B., Mar Cornelio, O., & Rodríguez Marzo, F. R. (2020). Tratamiento de la incertidumbre en la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos de un proyecto basado en conjuntos borrosos. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590282>
- Caballero Quintero, J. D. (2020). *Dispositivo de sustitución sensorial para la mejora de la interacción social de personas con discapacidad visual* [Tesis para optar el título profesional de Ingeniero en Mecatrónica, Universidad de Pamplona]. Repositorio Institucional de la Universidad de Pamplona.
<http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/4347>
- Carmona, D. (2020). Autonomía e interdependencia. La ética del cuidado en la discapacidad. *Revista Humanidades*, 10(2), 2-18.
<https://doi.org/10.15517/h.v10i2.41154>
- Castillón Castillón, N. G., & Olazabal Dávalos, J. F. (2024). *Barreras que impiden el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad* [Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/27935>

Congreso de la República del Perú. (2012). Ley N.º 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad. *Diario Oficial. El Peruano*.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe>

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (2018).

Compendio de Normas de Discapacidad: Promoviendo una sociedad inclusiva y sin barreras. https://www.conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2018/04/Compendio_de_normas_2018.pdf

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (2023). *Informe de Avances al 2022: Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030*. <https://www.conadisperu.gob.pe/wp-content/uploads/2023/09/a.%20Informe%20de%20avances%20de%20la%20PNMDD%20al%20a%C3%B1o%202022.pdf>

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (2021, 5 de junio). Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/conadis/informes-publicaciones/1952667-politica-nacional-multisectorial-en-discapacidad-para-el-desarrollo-al-2030>

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (2023a, 7 de febrero). En el 2022, solo siete entidades públicas cumplieron con la cuota laboral de contratación del 5% de personas con discapacidad. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/conadis/noticias/697597-en-el-2022-solo-siete-entidades-publicas-cumplieron-con-la-cuota-laboral-de-contratacion-del-5-de-personas-con-discapacidad>

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (2023b, 1 de marzo). CONADIS insta a empresas privadas cumplir con cuota laboral de contratación del 3% de personas con discapacidad. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/conadis/noticias/719399-conadis-insta-a-empresas-privadas-cumplir-con-cuota-laboral-de-contratacion-del-3-de-personas-con-discapacidad>

- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). (2021, 14 de diciembre). Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2021 - 2024. *Conapred.org.mx*.
<https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/PROGRAMA-Nacional-para-la-Igualdad-y-No-Discriminacion-2021-2024.pdf>
- Cordero Gordillo, V. (2022). Los ajustes razonables: un instrumento clave en la tutela antidiscriminatoria de las personas con discapacidad en el trabajo. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8709086>
- Dabbagh Rollán, V. O. (2022). Un acercamiento a la soledad no deseada en las personas con discapacidad visual. *RED Visual: revista especializada en discapacidad visual*, 79(1), 9-54.
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/233453>
- Defensoría del Pueblo (2021, 16 de octubre). *Defensoría del Pueblo: Estado peruano debe luchar contra la discriminación estructural existente contra las personas con discapacidad*. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-estado-peruano-debe-luchar-contra-la-discriminacion-estructural-existente-contra-las-personas-con-discapacidad/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20%C3%BAltimo,10%20peruanos%2Fas%20tiene%20discapacidad>
- Defensoría del Pueblo: debe facilitarse el aprendizaje de la lengua de señas peruana y promover la identidad lingüística y cultural de las personas sordas (2020, 24 de septiembre). *Defensoría del Pueblo*. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-debe-facilitarse-el-aprendizaje-de-la-lengua-de-senas-peruana-y-promover-la-identidad-linguistica-y-cultural-de-las-personas-sordas/>
- Díaz Dumont, J. R. (2019). Discapacidad en el Perú: Un análisis de la realidad a partir de datos estadísticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 243-263.
<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/No.%2085/14.pdf>
- Ferrero, A., De Andrea, N., & Lucero, F. (2022). Una revisión de la contribución de la ética en la investigación con seres humanos. Algunos aportes al ámbito de la

- psicología. *Revista Liminales. Escritos Sobre Psicología Y Sociedad*, 11(21), 53-83. <https://doi.org/10.54255/lim.vol11.num21.654>
- Flores, J. A., & Alava, M. F. (2020). La pensión por discapacidad del MIES: Tipo y grado e inclusión laboral. *Revista Espacios*, 40(41), 206 - 216.
<https://revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p16.pdf>
- Franco Zapata, S. (2019). Percepción de inclusión laboral de personas con discapacidad. En Franco, S. & Escudero, E., *El presente del futuro del trabajo II: Psicología y organización del trabajo XVI* (pp. 911-931). Psicolibros Universitario.
https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Nunes-10/publication/338701376_Assedio_moral_no_trabalho_e_a_atuacao_do_sindicato_um_estudo_de_caso/links/5e25f557a6fdcc38d24deb74/Assedio-moral-no-trabalho-e-a-atuacao-do-sindicato-um-estudo-de-caso.pdf#page=911
- Garay Ordoñez, F., & Carhuacho Mendoza, I. (2019). Modelo social como alternativa para el desarrollo de la persona con discapacidad, Callao-Perú. *Telos*, 21(3), 681-709. <https://doi.org/10.36390/telos213.10>
- García Mena, E. M. (2020). *Estrategias de inclusión de personas con discapacidad en empresa privada del Ecuador* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología y Recursos Humanos, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Digital USFQ.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/9868>
- Gómez Díaz, M. (2021). *Influencia Gnoseológica del pensamiento relativista Einsteiniano en la teoría Gestalt* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Física, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional.
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/17060>
- Guamán Lema, G. M. (2021). *Guía de orientación familiar para el desempeño y autonomía de los adultos con discapacidad del Mies, Comunidad de Pueblo Viejo, Alausí-Chimborazo, periodo octubre 2020 - marzo 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio institucional de la

Universidad Nacional de Chimborazo.

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8077>

- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar*, 1(4), 19-31. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Hackett, R., Steptoe, A., Lang, R. P., & Jackson, S. E. (2020). Disability discrimination and well-being in the United Kingdom: a prospective cohort study. *BMJ Journals*, 10(3), 1-11. <https://bmjopen.bmj.com/content/10/3/e035714.abstract>
- Hernández Ávila, C. E., & Carpio Escobar, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica Del Instituto Nacional De Salud*, 2(1), 75–79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández Garavito, J. F., Hernández Palacios, M. E., & Vives Rivero, D. A. (2019). *La discriminación en los procesos de selección laboral: el caso de las personas con discapacidad en Lima Metropolitana* [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión de la Inversión Social]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2698>
- Hernández Salamanca, O. G. (2020). Percepción social de la orientación escolar en orientadores de Bogotá. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, 31(1), 131 - 144. <https://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/27294/21305>
- Imacaña Núñez, S. A., & Villacrés López, J. M. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 170–183. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.241>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perfil Sociodemográfico de la Población con Discapacidad, 2017*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1675/
- Jaime-Barón, L. E., Reyes-Vargas, L. I., & Paredes-Casas, A. F. (2022). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la ESE Santiago de

- Tunja. *Pensamiento y Acción*, (32), 2-19.
<https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Lara Huaranga, P. L. (2020). *Análisis de la inserción laboral de personas con discapacidad en la Municipalidad de San Isidro*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67533>
- Linares García, J., Hernández-Quirama, A., & Rojas Betancur, H. M. (2019). Política internacional, nacional y local: la gestión pública de la accesibilidad espacial para las personas con discapacidad. *Reflexión Política*, 21(43), 137-149.
<https://doi.org/10.29375/01240781.3522>
- Llano Ríos, M.C., & Serna Londoño, M.K. (2022). *Los caminos se entrelazan para reivindicar la voz de las personas con discapacidad a partir de sus realidades* [Proyecto de Investigación presentado para optar por el título de Licenciadas en Educación Especial, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional de la Universidad de Antioquia.
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/26336>
- López Riquelme, G. O., Gómez Gómez, Y. M., Solís, Chagoyán, H. (2022). Cognición social: del antropocentrismo a la cognición social comparada. *Revista Iberoamericana ConCiencia*, 7(1), 176-210.
<https://doi.org/10.32654/ConCienciaEPG/Eds.especial-8>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative health research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Martínez-Rueda, N., Yurrebaso Atuxta, G., Aróstegui Barandica, I., Revilla Gutiérrez J., & Álvarez de Eulate, Leire. (2019). Innovando en el empleo inclusivo: proyecto de transición de empresas de inserción al mercado ordinario.

Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales, 69(1), 53-68. <https://doi.org/10.5569/1134-7147.69.04>

- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y salud*, 21(2), 176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Montalvo, J. (2022, 8 de octubre). Más del 30% de los peruanos con discapacidad tienen problemas para ingresar a espacios públicos. *El Peruano*. <http://www.elperuano.pe/noticia/193515-mas-del-30-de-los-peruanos-con-discapacidad-tienen-problemas-para-ingresar-a-espacios-publicos>
- Mayorga Ponce, R. B., Virgen Quiroz, A. K., Martinez Alamilla, A., & Salazar Valdez, D. (2020). Prueba Piloto. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 9(17), 69-70. <https://doi.org/10.29057/icsa.v9i17.6547>
- Mayta Gutiérrez, M., & Barboza Ledesma, M. (2021). *Grado de instrucción, edad y género en la búsqueda de empleo, en la región de Ayacucho, 2019* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/41cc8054-e183-42cb-afa1-ed0aee1ceec7>
- McKinney, E. L., & Swartz, L. (2019). Employment integration barriers: Experiences of people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 1-23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579749>
- Mejía, N. & Pérez, M. (2020). *Inclusión laboral. Factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad. Caso EPM, Colombia*. Universidad EAFIT. Medellín. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16068/Natalia_Mej%C3%A0DaValencia-Melisa_P%C3%A9rezUribe_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Mendoza Salazar, M. J., & Esquivel García, R. E. (2020). Factores psico-socioafectivos que limitan el desempeño de personas con discapacidad atendidas por la fundación Rostro de Jesús, 2018-2019. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 5(2), 46-51.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7685091>
- Mieles Barrera, M. D., Tonon, G. & Alvarado Salgado, S.V. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanística*, 1(74).
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/3648>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023, 23 de agosto). *Acercamiento a la discapacidad*. <https://discapacidad.trabajo.gob.pe/acercamiento-a-la-discapacidad/acercamiento-a-la-discapacidad/>
- Mocha Bonilla, J. A., Rosales Ricardo, Y., Chávez Fuente, C. D., & Miranda López, X. C. (2019). La autoestima, la autonomía y el apoyo a las necesidades psicológicas básicas en personas con discapacidad visual. *Ciencia Digital*, 3(2), 120-133.
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.5.536>
- Mogollón García, F. S., & Ramírez Abad, D. A. (2020). Clima laboral de las personas con discapacidad en las organizaciones de la ciudad de Piura 2019. *Tzhoecon* 12(2), 191-199. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i2.1257>
- Morales Lozada, P. A (2020). *Diseño de un plan para inclusión laboral para trabajadores con discapacidad en una empresa de servicios hospitalarios*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2941/1/77009.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, 13 de junio). *Una nueva base de datos de la OIT pone de relieve los problemas de las personas con discapacidad en el mercado laboral*. <https://ilostat.ilo.org/es/new-ilo-database-highlights-labour-market-challenges-of-persons-with->

[disabilities/#:~:text=Las%20personas%20con%20discapacidad%20s%C3%B3lo,a%20las%20personas%20sin%20discapacidad](#)

Organización Mundial de la Salud. (2023, 7 de marzo). *Discapacidad*.

[https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health#:~:text=Se%20calcula%20que%201300%20millones%20de%20personas%20C%20es%20decir%20el,la%20vida%20de%20las%20personas](#)

Organización Mundial de la Salud (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud*.

[https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/e74e4-cif_2001.pdf](#)

Özlem Özçatal, E., & Aşkın, U. (2022). Disabled Employees as A Vulnerable Group in the Labor Market and Mobbing: A Qualitative Research in Tokat Province. *Journal of Social Policy Conferences* (83), 39-100.

[https://doi.org/10.26650/jspc.2022.83.1142868](#)

Pacheco Pacheco, C., & Fossa Arcila, P. (2022). Cuatro aproximaciones a la experiencia subjetiva desde la metodología de investigación fenomenológica hermenéutica. *Revista de investigación en psicología*, 25(1), 135-158.

[https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21788](#)

Parra, N. S. (2020). *Evaluación y propuesta de solución a la accesibilidad de las personas con discapacidad motriz y visual, en el Instituto Peruano del Deporte (IPD)–Coliseo Casa de la Juventud del distrito de Wanchaq–Cusco*. R [Tesis para optar al título Profesional de Ingeniero Civil, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina del Cusco.

[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3926/Nayda_Tesis_bachiller_2020_Part.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y](#)

Pérez-Botina, F. J., Erazo-Burbano, A. J., Matabanchoy-Salazar, J. M., & Bastidas-Jurado, C. F. (2022). Constructos psicológicos relacionados con los procesos de inclusión laboral en personas en condición de discapacidad: una revisión sistemática en Latinoamérica. *Revista Eleuthera*, 24(1), 15-34.

[http://doi.org/10.17151/eleu.2022.24.1.2](#)

- Pérez Dalmeda, M. E. & 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>
- Pérez Gómez, D. C., & Moreno Nery, R. L. (2019). La investigación cualitativa: un camino para interpretar los fenómenos sociales. En J. Mendoza González & N. S. Esparragoza Bermejo, *Educación: Aportaciones Metodológicas* (pp. 85-101). Consorcio Educativo de Oriente.
<https://www.uo.edu.mx/sites/default/files/revista/recurso/Libro%20Jocelyn%20COMPLETO.pdf#page=86>
- Pinilla-Roncancio, M., & Gallardo, M., Rodríguez, N. (2023). Inequality in labour market opportunities for people with disabilities: Evidence for six Latin American countries. *Global Social Policy*, 23(1), 67-91.
<https://doi.org/10.1177/14680181211070201>
- Portacio-Díaz, D., Sahagún Navarro, M., & Vales-Hidalgo, A. (2020). Necesidades y apoyos percibidos por personas con diversidad funcional visual en Sucre, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 175-186.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/10233>
- Puente Pérez, A. M., & Huarcaya Domínguez, C. N. (2023). *Factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección. Caso de estudio: Sodimac* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/25246>
- Quintana & Rosas (2020). *Resumen y recomendaciones para generar condiciones favorables para la inclusión laboral de personas con discapacidad con énfasis en las mujeres*. UNPRPD. <https://www.ilo.org/es/media/393796/download>
- Quiroz Borbor, D. E. (2023). *Inclusión laboral de las personas con discapacidad en el centro comercial “Comecsa” cantón La Libertad, año 2022* [Tesis para optar el

título de Bachiller, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10064>

Ramos-Galarza, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Reyes Acuña, R., & Torres Santillán, R. (2019). *Factores y estrategias en el proceso de contratación y su incidencia en la inclusión de personas con diversidad funcional, en una empresa comercializadora, Lima, 2019* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gestión Comercial, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25518/Reyes%20Acu%c3%b1a%2c%20Roc%3%ado%20-%20Torres%20Santill%c3%a1n%2c%20Ronald.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salas, O. (2020). *Empresa inclusiva. Guía para la contratación de personas con discapacidad*. Partnership on the Rights on Persons with Disabilities. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_760019.pdf

Sanabria-Rangel, P. E., Lozano-Martínez, M. P., & Muñoz-Rodríguez, L. E. (2022). Limitantes para la vinculación laboral de personas con discapacidad física en organizaciones de servicio público. El caso de aspirantes para laborar en el Sistema Integrado de Transporte Público de una ciudad capital. *Innovar*, 32(85), 133-153. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101191>

Sánchez, J. L., Sánchez, D. E., & Zapata, H. D. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad-ASFACOP*, 9(18), 93-110. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/asf.v9n18.214/209>

Santacruz-Pardo, K. T. (2022). Resiliencia: un análisis de concepto. *Revista Colombiana de Enfermería*, 21(2), 10 - 20. <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/RCE/article/view/3358>

- Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2022) The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45-98. DOI: 10.1080/09585192.2021.1996433
- Silva, A. N., Rodríguez, D. A., & Rincón, P. A. (2021). *Sesgos cognitivos en los empleadores de las organizaciones frente a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el municipio de Yopal* [Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/16026>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage. https://research-proposal.ir/wp-content/uploads/2019/06/Basics_of_Qualitative_Research_Techniques_and_Procedures_for_Developing_Grounded_Theory.pdf
- Toboso, M. (2021). Afrontando el capacitismo desde la diversidad funcional. *Dilemata*, 13(36), 69-85. <https://digital.csic.es/handle/10261/262651>
- Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Wiley*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- Trovat Ascanio, V., Ron, M., Hernández-Runque, E., Sánchez-Tovar, L., Hernández, J., y Jiménez, M. (2022). Trabajadores con discapacidad y significación del proceso Salud-Trabajo. Visibilizando claves para la prevención. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2022224>
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa: epistemología, consentimiento informado, entrevistas en profundidad*. Universidad Técnica del Norte. https://www.researchgate.net/publication/330683601_Investigacion_Cualitativa

- Varas, E. (2022). La Discapacidad Auditiva desde el Enfoque Integrativo Supraparadigmático. *Actualizaciones en Psicoterapia Integrativa*, 1(14), 41 - 54. https://www.icpsi.cl/wp-content/uploads/2022/11/AcPI_2022.pdf#page=41
- Vargas-Merino, J. A., & Sánchez-Esli, W. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010-2020. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 1–18. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1827>
- Velarde-Talleri, A., Llinas-Audet, X., & Barboza-Palomino, M. (2018). Inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral peruano. *Equidad y Desarrollo*, 1(32), 57-78. <https://doi.org/10.19052/ed.5045>
- Vilca Horna, A. L., De La Cruz Núñez, M. E., Vilca Tantapoma, M. E., & Loo Jave, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>
- Villarreal Venavides, S. A. (2021). *Dis(capacidad): Diseño de un curso interactivo para la inclusión de personas con discapacidad psicosocial* [Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología, Universidad San Francisco de Quito USFQ]. Repositorio Institucional de la Universidad San Francisco de Quito USFQ. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/11095/1/128445.pdf>
- Viñarás-Abad, M. V., Llorente-Barroso, C., Mañas-Viniegra, L., y Jiménez-Gómez, I. (2023). Diversidad y cultura inclusiva en las organizaciones: la opinión de las personas con discapacidad en el sector de la comunicación audiovisual. *Revista Interdisciplinar De Estudios De Comunicación Y Ciencias Sociales*, 37(1), 213–243. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1917>
- Wong, J., Kallish, N., Crown, D., Capraro, P., Trierweiler, R., Waford, E., Tiema-Benson, L., Hassan, S., Engel, E., Tamayo, C., & Heinemann, A. W. (2021). Job Accommodations, Return to Work and Job Retention of People with Physical Disabilities: A Systematic Review. *ProQuest*. <https://www.proquest.com/docview/2554136945?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Zacks, J. M. (2020). Event Perception and Memory. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 165-191. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-010419-051101>

Zamora-de-Ortiz, M. S., Serrano-Pastor, F. J., & Martínez-Segura, M. J. (2020). Validez de contenido del modelo didáctico P-VIRC (preguntar-ver, interpretar, recorrer, contar) mediante el juicio de expertos. *Formación universitaria*, 13(3), 43-54. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300043>





ANEXOS

Anexo 1: Ficha de datos sociodemográficos

1. Edad:
2. Sexo:
3. Tipo de discapacidad:
4. Nivel educativo alcanzado:
5. Distrito de residencia:
6. Apoyos que emplea cotidianamente:
7. ¿Se moviliza solo o con ayuda?:
8. Si es con ayuda, ¿de qué tipo?:
9. ¿Trabaja en una entidad pública o privada?:
10. ¿Qué posición desempeñas?
11. Personas con quiénes vive:

Anexo 2: Guía de preguntas en versión final

Tema 1: Discapacidad y búsqueda de empleo

- ¿Podrías hablarme un poco sobre ti y el tipo de discapacidad que tienes?
- ¿Puedes compartir cómo fue tu proceso de búsqueda de empleo?
- ¿Podrías comentarnos acerca de tu experiencia y cómo te has sentido en los lugares de trabajo en los que has estado antes de tu trabajo actual?
- ¿Cuáles han sido las barreras o desafíos específicos al buscar empleo o en tu experiencia laboral?

Tema 2: Proceso de selección:

- ¿Cómo fue tu experiencia en el proceso de selección con la empresa en la que te encuentras laborando actualmente?
- ¿A través de qué medio postulaste?, ¿el portal que empleaste facilitó que tengas acceso a la información para postular a la vacante?
- ¿Cómo fue la comunicación o el primer contacto con los reclutadores para iniciar el proceso?, ¿a través de qué medios fue?
- ¿Solicitaste alguna adaptación o ajuste que te hiciera sentir más cómodo de acuerdo a tus necesidades durante el proceso de selección?, ¿cómo respondió la empresa frente a esta demanda?
- ¿Cómo se abordó el tema de la discapacidad que presentas durante la entrevista?
- Dentro de los temas se desarrollaron durante la entrevista, ¿qué tiempo se destinó para hablar sobre la discapacidad que presentas?

Tema 3: Proceso de incorporación laboral e inducción

- ¿Cómo fue tu proceso de inducción?
- ¿Cómo fue tu entrenamiento durante las primeras semanas?
- ¿Qué adaptaciones o ajustes de acuerdo con tus necesidades has encontrado útiles en tu lugar de trabajo o cuáles te gustaría que se implementen?
- ¿Consideras que la empresa cuenta con instalaciones accesibles para personas con y sin discapacidad?, ¿qué elementos consideras que permiten esto?, ¿cuáles te gustaría que se implementen?
- ¿De qué manera y a través de qué medio se te facilitó la información sobre las funciones de tu puesto de trabajo?
- ¿Cómo se te presentó a tus compañeros de trabajo y a tus líderes?
- ¿Cuáles eran tus expectativas sobre las primeras interacciones con tus líderes y compañeros?

Tema 4: Relación con compañeros y líderes

- ¿Cómo es la interacción con tus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo es la interacción con tus superiores (jefe o empleador)?
- ¿Cómo es el proceso de asignación y revisión de tareas entre tu líder y tú?
- ¿A través de qué medios institucionales o plataformas sueles comunicarte con los demás colaboradores?

Tema 5: Evaluación de desempeño y crecimiento profesional

- ¿De qué manera se evalúa tu desempeño laboral?
- ¿Cómo retroalimenta tu superior tu desempeño?
- ¿Tienes oportunidades de desarrollo profesional en la posición en la que te encuentras actualmente? ¿Cuáles han sido estas?
- ¿De qué manera crees que la empresa puede apoyar tu crecimiento profesional?

Tema 6: Comentarios adicionales del participante y recomendaciones

- ¿Hay algo más que te gustaría agregar sobre tu experiencia de inclusión laboral?
- ¿Tienes alguna recomendación adicional o consejo para las empresas que desean mejorar su inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo?

Anexo 3: Formato entregado a los jueces

VALORACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR JUICIO DE EXPERTOS

Señor (a) Especialista,

Se le solicita colaborar en el proceso de validación de la guía de preguntas de la investigación “**Percepción de las personas con discapacidad sobre el proceso de inclusión laboral en empresas de Lima Metropolitana**”.

La presente guía de preguntas busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Explorar las percepciones de las personas con discapacidad que se encuentran laborando en una empresa con actividad económica en Perú sobre el proceso de inclusión laboral en estas.
- Analizar las percepciones de las personas con discapacidad que se encuentran laborando en una empresa con sede con actividad económica en Perú sobre el proceso de inclusión laboral en estas.
- Identificar las condiciones que favorecen el proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad en una empresa con actividad económica en Perú.

A continuación, se resumen los principales aspectos que se tendrán en cuenta para determinar en el proceso de validación del instrumento.

Objetivos de la validación	-Evaluar la pertinencia de las áreas temáticas presentadas -Evaluar la redacción de las preguntas. -Evaluar el contenido de las preguntas. -Brindar observaciones de mejora, de acuerdo con su experiencia dentro del ámbito de la práctica sobre inclusión laboral de personas con discapacidad.
Expertos	-Tres especialistas vinculados a la temática de inclusión laboral de personas con discapacidad. - Bachilleres y/o Magíster. - Tener conocimientos técnicos acerca de las políticas existentes en el Perú acerca de inclusión laboral de personas con discapacidad. - Experiencia en inclusión laboral de personas con discapacidad.
Modo de validación	Optimizar los criterios de rigor metodológico de la investigación cualitativa <u>Método individual</u> : Cada experto responde al documento y proporciona sus valoraciones en base a los criterios solicitados.

Se le presentarán 20 preguntas agrupadas de acuerdo con las siguientes áreas temáticas: Discapacidad y búsqueda de empleo, proceso de selección, proceso de incorporación laboral e inducción, relación con compañeros y líderes, evaluación de desempeño y crecimiento profesional y, recomendaciones y comentarios adicionales del participante.

Estas deberán ser valoradas de acuerdo con los siguientes criterios:

1: Área/ Pregunta muy poco aceptable	2: Área/Pregunta poco aceptable	3: Área/Pregunta regularmente aceptable	4: Área/Pregunta aceptable	5: Área/Pregunta muy aceptable
---	--	--	---------------------------------------	---

En el caso de considerar que alguna pregunta es poco o muy poco aceptable para lograr los objetivos planteados se le invita a indicar la razón o su duda en la casilla de “Observaciones”.

DOCUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre: _____ Especialista en: _____

Valore las siguientes áreas y preguntas:

1: Área/ Pregunta muy poco aceptable	2: Área/Pregunta poco aceptable	3: Área/Pregunta regularmente aceptable	4: Área/Pregunta aceptable	5: Área/Pregunta muy aceptable
---	--	--	---------------------------------------	---

ÁREA: Discapacidad y búsqueda de empleo		Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿Podrías hablarme un poco sobre ti y tu discapacidad?						
2	¿Puedes compartir cómo fue tu proceso de búsqueda de empleo?						
3	¿Cómo te has sentido en los lugares de trabajo en los que has estado?						
4	¿Cuáles han sido las barreras o desafíos específicos al buscar empleo o en tu experiencia laboral?						

ÁREA: Proceso de selección		Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿Cómo fue tu experiencia en el proceso de selección con la empresa en la que te encuentras actualmente?						
2	¿Cómo fue la comunicación con los reclutadores para iniciar el proceso?						
3	¿Qué medidas de accesibilidad y ajustes razonables se te ofrecieron durante el proceso de selección?						
4	¿Cómo se desarrollaron las entrevistas durante el proceso?						

ÁREA: Proceso de incorporación laboral e inducción		Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿Qué adaptaciones o ajustes razonables has encontrado útiles en tu lugar de trabajo o cuáles te gustaría que se implementen?						
2	¿Cómo fue tu proceso de inducción?						
3	¿Te explicaron las funciones de tu puesto de trabajo?, ¿de qué manera?						
4	¿Cómo se te presentó a tus compañeros de trabajo y a tus líderes?						

ÁREA: Relación con compañeros y líderes		Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿Cómo es tu interacción con tus compañeros de trabajo?						
2	¿Cómo es tu interacción con tus superiores?						
3	¿A través de qué medios institucionales sueles comunicarte con los demás colaboradores?						

ÁREA: Evaluación de desempeño y crecimiento profesional		Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿De qué manera se evalúa tu desempeño laboral?						
2	¿Cuáles han sido las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento en tu lugar de trabajo?						
3	¿De qué manera crees que la empresa pueda hacer para apoyar tu crecimiento profesional?						

ÁREA: Comentarios del participante y recomendaciones		Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿Hay algo más que te gustaría agregar sobre tu experiencia de inclusión laboral?						
2	¿Tienes alguna recomendación adicional o consejo para las empresas que desean mejorar su inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo?						

Firma de especialista

Anexo 4: Consentimiento Informado

Yo, _____, luego de haber leído y entendido el contenido del documento de presentación remitido por las estudiantes Daniela Maria Ichazo Garrido Lecca y Andrea Jimena Salazar Salazar, el mismo que establece que en el marco del curso de Seminario de Investigación II, bajo la supervisión del profesor Fernando Rosario, se realizará una investigación que tiene como finalidad de conocer y analizar las percepciones de las personas con discapacidad que hayan laborado o se encuentren laborando en una organización con sede en Perú sobre el proceso de inclusión laboral en estas.

Sé que si acepto participar en esta investigación se me solicitará participar en una entrevista semiestructurada a través de una videoconferencia en la plataforma Zoom, con una duración aproximada de 45 minutos a 1 hora. En este sentido, me comprometo a proporcionar toda la información solicitada de forma honesta. Si tuviera dudas podré hacer preguntas en cualquier momento de este proceso de investigación. Igualmente, si siento alguna incomodidad durante mi participación, puedo informarlo al investigador para recibir orientación o retirarme, sin que ello me perjudique de ninguna forma.

Entiendo que la información recolectada durante esta investigación se usará solo con fines académicos y será confidencial, por lo que solo tendrán acceso a esta los investigadores y el profesor del curso.

También, doy mi consentimiento para que algunas de mis verbalizaciones sean transcritas y aparezcan en el informe final junto a las de otras personas con la finalidad de que se muestren los resultados. Me han garantizado que mi nombre no aparecerá en ninguna parte y que nadie podrá identificar que esas transcripciones me pertenecen.

Para cualquier información adicional o consulta relacionada con mi participación en la investigación, puedo comunicarme con el docente responsable al correo electrónico frosario@ulima.edu.pe

Finalmente, expreso que acepto de manera voluntaria participar en la investigación.

Lima, ____de ____del 2023

_____ Nombre completo del participante	_____ Firma
---	----------------

_____ Nombre completo del investigador	_____ Firma
---	----------------

_____ Nombre completo del investigador	_____ Firma
---	----------------

Anexo 5: Libro de códigos

CATEGORÍA ANALÍTICA	SUBCATEGORÍA
Ajustes razonables	Ajustes otorgados por el empleador
	Ajustes implementados por la persona con discapacidad o no solicitados
Accesibilidad	Elementos que favorecen la accesibilidad
	Barreras que generan inaccesibilidad
Abordaje del líder	Prácticas que favorecen la adaptación
	Actitud negativa o discriminatoria
Disposición del entorno social	Respuesta de las personas con discapacidad frente a la discriminación y limitaciones
	Barreras sociales y actitudinales
	Entorno social favorable frente a la inclusión

Anexo 6: Definición de categorías y subcategorías

CATEGORÍA ANALÍTICAS	DEFINICIÓN DE LA CATEGORIA ANALITICA	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN DE LA SUBCATEGORÍA
Ajustes razonables	Descripción de las características de los ajustes razonables provistos por el empleador o implementados por las personas con discapacidades, así como su alineación con las necesidades particulares de esta.	Ajustes otorgados por el empleador	Naturaleza de ajustes otorgados por el empleador al colaborador con discapacidad, los aspectos que facilitan su implementación y su alineación con las necesidades de los colaboradores.
		Ajustes implementados por la persona con discapacidad o no solicitados	Situaciones en las que los colaboradores deben implementar los ajustes en el entorno laboral a partir de sus propios recursos y las circunstancias en las cuales no los solicitan.
Accesibilidad	Análisis de la accesibilidad como un derecho que permite la autonomía de las personas con discapacidad, considerando los elementos que la favorecen y las barreras que la limitan en el entorno laboral.	Elementos que favorecen la accesibilidad	Descripción de elementos físicos y tecnológicos que facilitan la movilización y realización de actividades de la persona con discapacidad en el centro laboral y que fomentan su autonomía.
		Barreras que generan inaccesibilidad	Descripción de los elementos físicos y tecnológicos que entorpecen el acceso de las personas con discapacidad al no contar con un diseño que permita el acceso de las personas con diferentes características en igualdad de condiciones.
Abordaje del líder	Contraste entre las prácticas de los líderes que favorecen la inclusión y adaptación de las personas con discapacidad y las prácticas inadecuadas que son agresivas y limitantes frente a los colaboradores con esta condición	Prácticas que favorecen la adaptación	Prácticas de apoyo y empáticas del líder hacia el colaborador con discapacidad que contribuyen a reducir su estrés y que promueven su adaptación y desarrollo profesional.

		Actitud negativa o discriminatoria	Manifestaciones de conductas hostiles por parte de los líderes hacia las personas con discapacidad que dificultan su integración al centro laboral y perpetúan la discriminación.
Disposición del entorno social	Descripción de los sesgos y prejuicios del entorno social que entorpecen la inclusión laboral de la persona con discapacidad, así como las respuestas que tiene esta frente a ellos. En contraste, se identifican los aspectos que facilita que la persona con discapacidad pueda desarrollarse profesionalmente y relacionarse con otros en el centro laboral.	Barreras sociales y actitudinales	Clasificación y descripción de creencias y sesgos que podría tener el entorno social en el ámbito laboral que impiden que la persona con discapacidad se inserte en el mercado laboral y/o pueda desarrollarse profesionalmente en este.
		Respuesta de las personas con discapacidad frente a la discriminación y limitaciones	Estrategias que emplean las personas con discapacidad para poder hacerle frente a las discriminaciones o conductas limitantes del entorno.
		Entorno social favorable frente a la inclusión	Políticas institucionales y conductas del entorno social que favorecen el desenvolvimiento de la persona con discapacidad en el centro laboral.

Daniela Maria ICHAZO GARRIDO LECCA

Turnitin_REPORTE CUALITATIVO 2025 - Ichazo y Salazar_27 marzo.docx

 Reporte de la tesis Andrea y Daniela

 Asesoría Tesis 2025

 Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3196930212

Fecha de entrega

27 mar 2025, 8:50 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

27 mar 2025, 8:53 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Turnitin_REPORTE_CUALITATIVO_2025_-_Ichazo_y_Salazar_27_marzo.docx

Tamaño de archivo

4.0 MB

92 Páginas

31.735 Palabras

175.406 Caracteres

8% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 8%  Internet sources
- 2%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 8% Internet sources
- 2% Publications
- 2% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	hdl.handle.net	<1%
2	Internet	tesis.pucp.edu.pe	<1%
3	Internet	www.coursehero.com	<1%
4	Internet	www.researchgate.net	<1%
5	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
6	Student papers	Pontificia Universidad Catolica del Peru	<1%
7	Internet	cdn.www.gob.pe	<1%
8	Internet	revistas.itm.edu.co	<1%
9	Internet	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
10	Internet	repositorio.ug.edu.ec	<1%
11	Student papers	Universidad San Ignacio de Loyola	<1%

12	Internet	www.slideshare.net	<1%
13	Internet	prezi.com	<1%
14	Internet	repositorio.upse.edu.ec	<1%
15	Internet	es.scribd.com	<1%
16	Internet	repositorio.espam.edu.ec	<1%
17	Internet	sistemas.conadisperu.gob.pe	<1%
18	Student papers	Universidad de Lima	<1%
19	Student papers	Corporación Universitaria Iberoamericana	<1%
20	Internet	dspace.unl.edu.ec	<1%
21	Internet	observatorio.conadisperu.gob.pe	<1%
22	Student papers	Universidad del Norte, Colombia	<1%
23	Internet	repositorio.usm.cl	<1%
24	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
25	Internet	www.scielo.org.co	<1%

26	Internet	www.unife.edu.pe	<1%
27	Internet	oaji.net	<1%
28	Internet	congresoarqueologia.cultura.gob.pe	<1%
29	Internet	rei.iteso.mx	<1%
30	Internet	repositorio.uiix.edu.mx	<1%
31	Internet	revistas.uss.edu.pe	<1%
32	Internet	riberdis.cedid.es	<1%
33	Internet	theibfr.com	<1%
34	Internet	issuu.com	<1%
35	Internet	www.iksadamerica.org	<1%
36	Student papers	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA	<1%
37	Student papers	Universidad de Piura	<1%
38	Internet	dspace.ucacue.edu.ec	<1%
39	Internet	revista.profesionaldelainformacion.com	<1%

40	Student papers	usach	<1%
41	Internet	www.incluyeme.com	<1%
42	Internet	cedid.es	<1%
43	Internet	ciencia.lasalle.edu.co	<1%
44	Internet	doi.org	<1%
45	Internet	www.congreso.gob.pe	<1%
46	Student papers	Universidad EAN	<1%
47	Internet	archive.org	<1%
48	Internet	cdhezac.org.mx	<1%
49	Student papers	Instituto Tecnologico de Costa Rica	<1%
50	Internet	dspace.ucuenca.edu.ec	<1%
51	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
52	Internet	www.conadisperu.gob.pe	<1%
53	Student papers	UNILIBRE	<1%

54	Student papers	Universidad Andina del Cusco	<1%
55	Student papers	Universidad De Cuenca	<1%
56	Student papers	Universidad Internacional de la Rioja	<1%
57	Student papers	espana	<1%
58	Internet	intellectum.unisabana.edu.co	<1%
59	Internet	ojs.asfacop.org.co	<1%
60	Internet	scc.pj.gob.pe	<1%
61	Internet	www.cajaespana.es	<1%
62	Internet	www.elcisne.org	<1%
63	Internet	www.kiva.org	<1%
64	Internet	www.who.int	<1%
65	Internet	bibliotecadigital.udea.edu.co	<1%
66	Internet	digitum.um.es	<1%
67	Internet	pesquisa.bvsalud.org	<1%

68	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
69	Internet	repositorio.tls.edu.pe	<1%
70	Internet	repositoriotec.tec.ac.cr	<1%
71	Student papers	uca	<1%
72	Internet	www.gsma.com	<1%
73	Internet	www.icrpd.net	<1%
74	Internet	www.uartes.edu.ec	<1%
75	Student papers	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	<1%
76	Internet	burptitler.website	<1%
77	Internet	dspace.unach.edu.ec	<1%
78	Internet	repositorio.unan.edu.ni	<1%
79	Internet	repositorio.utn.edu.ec	<1%
80	Internet	repository.javeriana.edu.co	<1%
81	Internet	www.aacademica.org	<1%

82	Internet	www.congreso.es	<1%
83	Internet	www.criptonoticias.com	<1%
84	Internet	www.gestiopolis.com	<1%
85	Internet	www.que.es	<1%
86	Internet	www.spell.org.br	<1%
87	Publication	Angela Isabel Mendoza Fernández, Jazmín Estefania Moreira Valencia. "Inserción ...	<1%
88	Publication	Irene Monsonís Payá. "Actors' Engagement in Monitoring and Evaluation Mechan...	<1%
89	Publication	Nuria Ponce-Márquez. "chapter 11 Seeking Spaces of Convergence", IGI Global, 2...	<1%
90	Internet	dspace.uib.es	<1%
91	Internet	grds.regioncajamarca.gob.pe	<1%
92	Internet	idoc.pub	<1%
93	Internet	noticias.eluniversal.com	<1%
94	Internet	pdf.usaid.gov	<1%
95	Internet	pesquisa.teste.bvsalud.org	<1%

96	Internet	repositorio.bausate.edu.pe	<1%
97	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	<1%
98	Internet	repositorio.unife.edu.pe	<1%
99	Internet	repositoriodspace.unipamplona.edu.co	<1%
100	Internet	revistas.unibe.edu.ec	<1%
101	Internet	ri.uaemex.mx	<1%
102	Internet	www.csn.es	<1%
103	Internet	www.fedc.es	<1%
104	Internet	www.funlam.edu.co	<1%
105	Internet	www.gobant.gov.co	<1%
106	Internet	www.notiempresarialesec.com	<1%
107	Internet	www.nutrysalud.com.ve	<1%
108	Internet	www.repositorio.autonomadeica.edu.pe	<1%
109	Internet	www.sphereproject.org	<1%

110	Internet	www.teses.usp.br	<1%
111	Internet	www.travimus.com	<1%
112	Internet	www2.bwspeakers.com	<1%
113	Publication	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
114	Publication	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
115	Internet	1library.co	<1%
116	Publication	Iris Estévez, Alba Souto-Seijo, Mercedes González-Sanmamed, Albert Sangrà. " Co...	<1%
117	Internet	be.librarything.com	<1%
118	Internet	cathi.uacj.mx	<1%
119	Internet	diba.es	<1%
120	Internet	doczz.net	<1%
121	Internet	dspace.uazuay.edu.ec	<1%
122	Internet	dspace.unitru.edu.pe	<1%
123	Internet	educacionsocialcovid.com	<1%

124	Internet	eprints.ucm.es	<1%
125	Internet	escholarship.org	<1%
126	Internet	expeditiorepositorio.utadeo.edu.co	<1%
127	Internet	grupocontable.pe	<1%
128	Internet	ieu.unal.edu.co	<1%
129	Internet	repositorio.onpe.gob.pe	<1%
130	Internet	repositorio.umch.edu.pe	<1%
131	Internet	repositorio.unal.edu.co	<1%
132	Internet	repositorio.uniajc.edu.co	<1%
133	Internet	repository.unab.edu.co	<1%
134	Internet	revista.religacion.com	<1%
135	Internet	riuma.uma.es	<1%
136	Internet	uvadoc.uva.es	<1%
137	Internet	www.dissoc.org	<1%

138	Internet	www.fundacioniniciativas21.net	<1%
139	Internet	www.ilo.org	<1%
140	Internet	www.scjn.gob.mx	<1%
141	Internet	www.ti.autonomadeica.edu.pe	<1%