

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección. Caso de estudio: Sodimac

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Albert Manuel Puente Perez***

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Claudia Nicole Huarcaya Dominguez***

Asesora:

***Irene Maria Julia Vera Arica***

Lima, 2023

La tesis:

**Factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección. Caso de estudio: Sodimac**

ha sido aprobada por:

---

Dra. Monica Patricia Bonifaz Chirinos  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar  
[Tercer Jurado]



## Informe de similitud

Yo, Irene Maria Julia Vera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección. Caso de estudio: Sodimac, de los autores Albert Manuel Puente Perez y Claudia Nicole Huarcaya Dominguez de constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/06/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 09 de junio del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Vera Arica Irene María Julia	
DNI: 25829374	Firma 
ORCID:	

Agradecido con mi familia, en especial mis padres, por todo el apoyo brindado en estos años de estudio. La confianza que me otorgaron me permitió e incentivó seguir adelante en cada dificultad que se me cruzó en el camino. Este título también es de ustedes. También agradecido con todas las personas que he conocido en mi vida universitaria, dado que, en momentos difíciles, demostraron su verdadera amistad y apoyo incondicional. Finalmente, agradecer a todos los que fueron parte de la investigación, sobre todo mi compañera Claudia y nuestra asesora Irene por el soporte brindado a lo largo del estudio.

**Albert Puente**

A Iris y José, mis padres por brindarme su apoyo, por creer en mí e impulsarme a conseguir mis metas. A mi abuelito que desde el cielo es mi guía y protector. A mis mejores amigas, a quienes conocí durante esta etapa universitaria, por su soporte, por motivarme y por acompañarme siempre. A mi compañero de tesis, Manuel, por su apoyo e ímpetu durante la investigación. Finalmente, agradecer a nuestra asesora y todas las personas que fueron parte del desarrollo de esta investigación.

**Claudia Huarcaya**



## RESUMEN

En el Perú, más del 50% de las personas con discapacidad (PCD) se encuentra desempleada, a pesar de contar con leyes que salvaguardan sus derechos, como la ley general de la persona con discapacidad; algunos de los motivos son por las diversas barreras que hay en el proceso de contratación, tales como las actitudinales, ambientales y políticas. Es por esta razón, que las empresas privadas tienen el deber de promocionar el trabajo para la PCD, por ello muchas organizaciones se sumaron a la tendencia de la inclusión laboral, entre ellas están las que pertenecen a los homecenters, las cuales han colaborado con la promoción de empleo de PCD, dentro de las cuales está Sodimac. Sin embargo, existe un desconocimiento sobre cuál es la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad.

En base a ello, la presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar la influencia de las dimensiones que forman parte del proceso de reclutamiento y el proceso de selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac dentro de Lima Metropolitana. Además, conocer las dificultades existentes en el ingreso al mercado laboral y las políticas que facilitan la inclusión laboral de personas con discapacidad. También, a través de las actividades de Sodimac, encontrar información sobre la gestión de políticas que contribuyan a incorporar PCD.

Para el desarrollo del estudio se utilizó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semi estructuradas dirigidas a expertos en la temática, personal del área de recursos humanos de Sodimac y trabajadores con discapacidad para conocer la experiencia de ellos en procesos de selección, reclutamiento y su desempeño laboral.

Como resultado del análisis, se identificaron diversas dimensiones que influyen de manera positiva o negativa en el ingreso al mercado laboral, en el proceso de selección, en el proceso de reclutamiento y en la inclusión laboral de personas con discapacidad.

**Palabras claves:** recursos humanos, reclutamiento, selección, personas con discapacidad, inclusión laboral

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Preguntas de investigación.....	6
3.1. Pregunta general.....	7
3.2. Preguntas específicas.....	7
4. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	9
1.1. Reclutamiento.....	9
1.2. Selección.....	11
2. Inclusión laboral de personas con discapacidad.....	13
2.1. Conceptos de personas con discapacidad.....	13
2.2. Tipos de discapacidad.....	15
2.3. Conceptos de inclusión laboral de personas con discapacidad.....	16
2.4. Estudios empíricos acerca de la relación entre el proceso de reclutamiento y selección, y la inclusión laboral de PCD.....	18
3. Presentación del modelo analítico entre el proceso de reclutamiento y selección de personal, y la inclusión laboral de personas con discapacidad.....	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	23
1. Tendencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad en Latinoamérica.....	23
2. Dinámicas políticas y laborales de las personas con discapacidad en el Perú.....	25
2.1. Ley N° 29973: Ley General de la persona con discapacidad.....	25
2.2. La oferta y demanda del mercado laboral para la inclusión laboral de personas con discapacidad.....	27
3. Análisis porter del sector Retail del mejoramiento del hogar moderno.....	30
3.1. Amenaza de nuevos competidores.....	30
3.2. Rivalidad entre competidores existentes.....	30
3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	31
3.4. Poder de negociación de proveedores.....	32
3.5. Poder de negociación del cliente.....	32
4. Análisis de caso de estudio.....	32

4.1. Sodimac.....	32
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	35
1. Secuencia metodológica.....	35
2. Enfoque.....	37
3. Alcance.....	37
4. Diseño .....	38
5. Selección muestral.....	38
6. Técnica de recolección de información .....	39
7. Técnicas de análisis.....	41
8. Evaluación de validez y confiabilidad .....	41
9. Ética de la investigación .....	42
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1. Dificultades en el mercado laboral.....	44
1.1. Discriminación.....	44
1.2. Falta de confianza.....	46
1.3. Inaccesibilidad del lugar.....	48
1.4. Dificultad de transporte.....	49
2. Reclutamiento.....	50
2.1. Difusión Inclusiva .....	51
2.2. Accesibilidad física.....	53
2.3. Exigencias del empleo.....	55
3. Selección.....	57
3.1. Personal capacitado .....	57
3.2. Pruebas flexibles.....	59
3.3. Aspectos éticos .....	60
4. Otras políticas laborales .....	62
4.1. Incentivos.....	62
4.2. Inducción.....	63
4.3. Clima laboral.....	65
4.4. Línea de carrera .....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
1. Conclusiones .....	70
2. Recomendaciones.....	72
3. Limitaciones.....	73
REFERENCIAS .....	75
ANEXOS.....	83

ANEXO A: Guía de entrevista - Representante de Sodimac.....	83
ANEXO B: Guía de entrevista - experto .....	86
ANEXO C: Guía de entrevista - Persona con discapacidad que trabaja en Sodimac .....	87
ANEXO D: Guía de entrevista - Persona con discapacidad independientes.....	89
ANEXO E: Guía de entrevista - Persona con discapacidad que trabajan en otras empresas.....	91
ANEXO F: Análisis Atlas ti.....	93



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia.....	40
Tabla 2: Mapa de actores .....	43



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las situaciones del mercado de recursos humanos .....	10
Figura 2: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo .....	11
Figura 3: Esquema de modelo analítico entre proceso reclutamiento y selección, e inclusión laboral de PCD .....	22
Figura 4: La participación de personas con discapacidad en el mercado laboral formal....	27
Figura 5: Distribución de PCD por categoría ocupacional, según ámbito geográfico .....	28
Figura 6: Distribución de PCD en Lima metropolitana por rama de actividad económica ..	28
Figura 7: Secuencia metodológica .....	36
Figura 8: Análisis atlas ti .....	93



## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación busca diagnosticar la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad (PCD) en Sodimac en Lima Metropolitana.

Para ello, se establece la siguiente estructura capitular de la investigación:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, iniciando con la definición del tema e identificando el problema, para ello se describe de lo general a lo particular las dimensiones de estudio, luego de ello, se establecieron los objetivos tanto generales como específicos; seguidamente se plantearon las preguntas de investigación; también fue necesario plantear la justificación para saber cómo se da este proceso de reclutamiento y selección en la ciudad de Lima; asimismo, abordar una problemática social, ya que en los últimos años más del 50% de PCD no está dentro de la población económicamente activa ; y ser un referente académico para futuras investigaciones que deseen investigar sobre inclusión laboral, personas con discapacidad o sobre el proceso tanto de reclutamiento como de selección.

En el segundo capítulo se desarrolla los aspectos teóricos, comenzando con las definiciones que se da sobre el proceso de reclutamiento y selección, apoyándose con diversos autores que posean diferentes perspectivas sobre el tema, luego se explica sobre las personas con discapacidad y los modelos que existen; y se complementa la información con estudios empíricos acerca de estrategias para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Todo ello fue acompañado con un análisis crítico de los autores de este presente trabajo de investigación.

En el tercer capítulo, luego de la información obtenida, se pasó a desarrollar el marco contextual, para ello se comienza detallando las tendencias del proceso reclutamiento y selección en Latinoamérica con énfasis en las estrategias que las empresas consideran para el personal con discapacidad. Luego se pasó a explicar cómo se dan las dinámicas tanto políticas como laborales de la PCD en el Perú, empezando con Ley General de la Persona con Discapacidad publicada en el 2012; además se detalla la oferta y demanda del mercado laboral limeño para las personas con discapacidad; luego se pasa a conocer las 5 fuerzas de porter que conforman el sector del mejoramiento del hogar moderno, mencionando a aquellos que integran los homecenters, y para culminar, se detalla la caracterización del perfil organizacional para el objeto de estudio que en este caso es Sodimac.

En el cuarto capítulo se pasa a detallar la metodología de la investigación, en el cual se describe la secuencia metodológica que se siguió, el enfoque, alcance, diseño, la selección muestral, las técnicas de recolección que se utilizaron y, por último, el rigor de la investigación, referido a la ética, validez y confiabilidad.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos de la investigación tras realizar el trabajo de campo, a partir tanto de los objetivos como de las preguntas de investigación. Finalmente, a partir de lo mencionado, se redactaron las conclusiones y recomendaciones para la empresa Sodimac; así como posteriormente se detalla las limitaciones que se presentaron para este estudio.



# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El siguiente capítulo presenta el planteamiento de la investigación, la cual se divide en cinco partes: en primer lugar, se desarrollará la problemática. Después se presentarán las preguntas y objetivos de investigación (tanto generales como específicas). En tercer lugar, se expondrá la justificación del estudio y, finalmente, se mencionarán los principales limitantes.

## 1. Planteamiento del problema

El entorno empresarial está cada vez más competitivo, debido a que varias empresas están utilizando diversas estrategias para posicionarse en sus respectivos mercados; entonces con la finalidad de lograr una posición ventajosa en relación a sus competidores, tratan de que el consumidor tenga una percepción positiva sobre sus marcas, para lo cual, de acuerdo con Rubio & Rodríguez (2012) para ser capaces de cumplir eficazmente con los requisitos del mercado deben ofrecer productos o servicios diferentes al resto, atender de manera paciente e inmediata las solicitudes de los usuarios, ser socialmente responsable y gestionar de manera eficiente las distintas áreas que conforman la organización. Con respecto a lo último mencionado, el área de recursos humanos ha cobrado mayor relevancia en las empresas debido a que contribuye a gestionar de mejor forma la administración del personal.

De hecho, Aval (2018) afirma lo siguiente:

El área de Recursos Humanos ha generado mayor atención tanto de los empleadores como de los gerentes mismos, ya que se puede observar el beneficio que tiene para la empresa la adecuada gestión del personal; es por ello que se ha visto la necesidad de contar con personal de trabajo adecuado para respectivas funciones y su capacitación para responder ante cualquier eventualidad (Aval, 2018, p. 18).

Además, estas políticas de recursos humanos promueven la equidad, diversidad e inclusión, las cuales se han convertido en pilares fundamentales para la sostenibilidad de la empresa; efectivamente, García (2021) sostiene que “la equidad, diversidad e inclusión son ventajas competitivas que representan importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy en día los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y aprovechan las oportunidades de forma más proactiva” (p.14). De esta manera, se estaría fomentando la diversidad de talentos ya sea para personas de tercera edad, comunidad LGBTIQ+ o personas con algún tipo de discapacidad.

Desde esta perspectiva, para que una empresa sea competitiva y consiga reconocimiento, necesita tener un consolidado departamento de Recursos Humanos con

diversas políticas inclusivas y adaptando sus distintos procesos, las cuales le proporcionarán una ventaja competitiva dentro del sector al potenciar las habilidades de cada uno de sus colaboradores desde el momento del reclutamiento y selección (Navarro, 2018). Estos procesos contribuyen a encontrar un talento nuevo que sea adecuado para el puesto que se requiera y se complementa con los valores centrales de la organización; Pérez (2019) afirma que tanto el reclutamiento como la selección ayudan a que se reduzca la tasa de rotación, construye una marca de empleador sólida y a diversificar la fuerza de trabajo.

Asimismo, los procesos mencionados cumplen un papel importante en la inclusión laboral de personas con discapacidad (PCD); sin embargo, de acuerdo a los resultados de una encuesta de demanda laboral de PCD realizada por el INEI, de una muestra de 13 197 empresas encuestadas, solamente el 8,2% cuenta con una política de recursos humanos que incorpora la gestión del trabajador con discapacidad (MTPE, 2014). El no contar con lo mencionado anteriormente es una de las causas más comunes por el cual varias personas con discapacidad se les dificulta conseguir un empleo o mantenerse en la organización, de acuerdo con Quintana & Aguilar (2020) la limitada implementación de políticas acerca de discapacidad, la falta de orientación a la PCD para la búsqueda de empleo, dificultades en la convocatoria o limitaciones en el proceso de selección son barreras que impiden la incorporación de PCD en el mercado laboral.

Por otra parte, cabe mencionar que según el censo nacional realizado por el INEI (2020), se estima que el total de personas con discapacidad asciende a 3 millones 351 mil 319, representando el 10.3 % de la población del país; no obstante, del porcentaje mencionado, el 55.2% no se encuentra económicamente activa, el cual no ha variado en comparación a años anteriores: en el 2012, el 76.8% se encontraba económicamente inactiva (INE, 2014); en el 2014, este porcentaje fue de 54.1% (INEI, 2016), en el 2015, 55.4% (INEI, 2016); en el 2017, 55% (INEI, 2018); y en el 2019, 55.2% (INEI, 2021). Es por esta razón que el gobierno peruano promulgó múltiples decretos y leyes, como la ley general de la persona con discapacidad (Ley N° 29973), los cuales velan por defender los derechos de la PCD y tengan una participación plena en la sociedad. El ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables (2012), mediante la ley mencionada, reconoce a la PCD su igualdad ante la ley y que se debe promover su accesibilidad a múltiples entornos como en los medios de transporte, edificaciones, estacionamientos, instituciones educativas, entre otros. Además, en cuanto al fomento del empleo, las entidades públicas están en la obligación de destinar un 5% de su personal a PCD y las privadas, un 3% y en caso de incumplirlas, recibirán las multas correspondientes. Adicional a lo mencionado, las organizaciones deben realizar ajustes

razonables en el lugar de trabajo, realizando adaptaciones a los horarios, al proceso de inducción, reclutamiento o selección en función a las necesidades de la PCD (MIMP, 2012).

Por ende, Forbes (2021) afirma que las empresas tienen la obligación de realizar las modificaciones que sean necesarias a sus distintos procesos. Por lo que no solamente contribuye a mejorar la calidad de vida de la PCD, sino que también ayuda a las mismas organizaciones a mantenerse competitivas al captar a la mayor cantidad de talento que sea posible. De hecho, de acuerdo con International Labour Organization (ILO) menciona que “the private sector is a key actor in promoting the employment of persons with disabilities. In addition to a robust legal framework [...] experience shows the importance of engaging the private sector and building the confidence of companies to hire and retain workers with disabilities” [El sector privado es un actor clave en promover el empleo de las personas con discapacidad. Además de un marco legal sólido, la importancia de involucrar al sector privado y generar confianza en las empresas para contratar y retener a trabajadores con discapacidad] (pp. 7).

La inclusión laboral de acuerdo con Peña (2021) consiste en “ofrecer un acompañamiento a personas que están en situación de exclusión social con el objetivo de que puedan incorporarse al mercado laboral, apostado por la incorporación del sujeto con diversidad” (p. 12). Entonces, como las personas con discapacidad se consideran dentro del grupo vulnerable, una de las mejores maneras para que puedan integrarse al mercado laboral y ejercer sus derechos, según Acuña & Álvarez (2020) es ocupando un puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades y competencias; además estar en un entorno laboral accesible que le permita desempeñarse eficientemente en sus labores y dicho ambiente debe estar libre de discriminación. Por ello, cada vez más empresas se están incentivando en sumar personas con discapacidad en sus filiales, tal es el caso de aquellas empresas que pertenecen al sector Homecenter, como Sodimac, que de acuerdo al último registro realizado por el Great Place to Work (2021) se posicionó en el primer lugar como el mejor lugar para trabajar en cuanto a diversidad e inclusión, ya que constantemente están reclutando y seleccionando a personas con discapacidad para distintos puestos de trabajos

Sin embargo, existe un vacío de información con respecto a cómo es el proceso de reclutamiento y selección de Sodimac, ya que de acuerdo con Chiavenato (2011) para atraer y retener el talento en las organizaciones, estas deben prestarle atención a cada uno de los componentes que conforman este proceso. Entonces, de acuerdo a lo mencionado, hay un desconocimiento acerca de cómo los factores que forman parte del reclutamiento y selección

influyen en la inclusión laboral de PCD en la empresa mencionada, razón por la cual es necesario conocerlo.

Por ello, se genera la siguiente pregunta: ¿De qué manera influyen aquellos factores que forman parte del proceso del reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana?

Sobre esta base, y con el fin de cubrir ese vacío, es necesario realizar un estudio para diagnosticar la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana para lo cual en el siguiente punto se abordarán las preguntas y objetivos específicos que detallarán los procesos necesarios para la completa realización del trabajo.

## **2. Objetivos de la investigación**

A partir de las preguntas planteadas, se realizaron tanto objetivos generales como específicos, los cuales serán presentados en los siguientes apartados.

### **2.1. Objetivo general**

Identificar la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Conocer las dificultades que experimentaron las personas con discapacidad para ingresar al mercado laboral
- Conocer el proceso de reclutamiento de Sodimac mediante el representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de la empresa.
- Analizar las percepciones del representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de Sodimac acerca de su proceso de selección.
- Identificar políticas que faciliten la inclusión laboral de personas con discapacidad luego de los procesos de reclutamiento y selección

## **3. Preguntas de investigación**

En base al problema presentado, en este apartado se presentarán las preguntas generales y específicas que se han planteado.

### **3.1. Pregunta general**

¿De qué manera influyen aquellos factores que forman parte del proceso del reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué tipo de dificultades experimentaron las personas con discapacidad para ingresar al mercado laboral?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento de Sodimac para las personas con discapacidad?
- ¿Cuáles son las percepciones del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de Sodimac acerca de su proceso de selección?
- ¿Qué políticas facilitan la inclusión laboral de personas con discapacidad luego de los procesos de reclutamiento y selección?

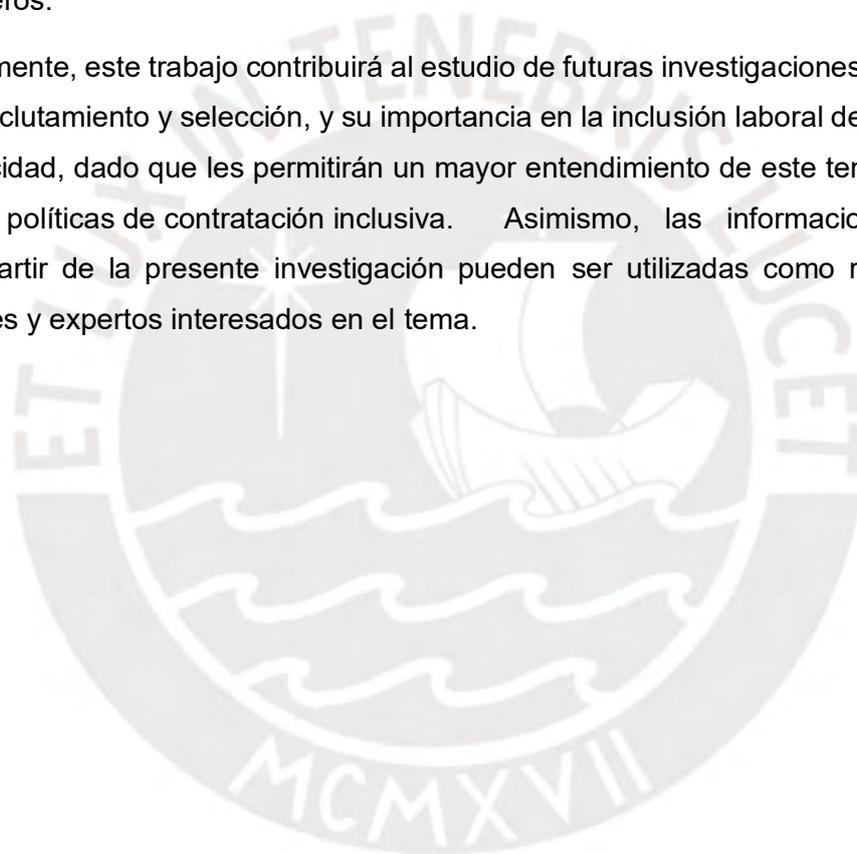
## **4. Justificación**

La siguiente investigación pretende conocer cuáles son los factores del proceso de reclutamiento y selección que influyen en la inclusión laboral de personas con discapacidad, por lo que resulta relevante por los siguientes motivos:

En primer lugar, la investigación contribuirá en las ciencias de la gestión para proponer estrategias con el objetivo de cubrir la cuota del personal con discapacidad dentro de empresas privadas y públicas, del 3% y 5% respectivamente. Pues las organizaciones podrán utilizar la información de la investigación como guía para verificar si están realizando de forma adecuada sus procesos de reclutamiento y selección. Además, podrán corroborar su política de inclusión laboral hacia personas con discapacidad; conocer estrategias para tener mayor convocatoria como difundir las ofertas laborales a través del Conadis, implementar ajustes razonables en los procesos de reclutamiento y selección según se dicta en la ley N° 29973 (Ley general de la persona con discapacidad) y si en caso no lo ejecuten de manera correcta, realizarán las adaptaciones y correcciones que se requieren a dichos procedimientos para fomentar un ambiente diverso e inclusivo para todos los empleados; asimismo, servirá de guía para que diversas organizaciones realicen un autoanálisis a sus procesos de recursos humanos, con el fin de verificar si están atrayendo a los mejores candidatos y no excluyendo a trabajadores talentosos que podrían contribuir con la empresa.

En segundo lugar, la investigación abordará una problemática social puesto que actualmente hay más de 55% de personas con discapacidad que se encuentran desempleadas debido a la presencia de obstáculos en el acceso al mercado laboral (INEI, 2020). Por ende, se estaría fomentando la inserción laboral de PCD en empresas que pertenezcan a distintos sectores por medio de un análisis a su gestión de recursos humanos y, en caso estos procesos resulten accesibles, se demostraría que las organizaciones que pertenecen a este sector son inclusivas; de esta manera, se atraería a una mayor cantidad de personas con discapacidad a postular en sus filiales. Además, se comprobará que, realizando los respectivos ajustes al entorno laboral de la empresa, las personas con discapacidad se desempeñarían de la misma manera o más eficientemente que el resto de sus compañeros.

Finalmente, este trabajo contribuirá al estudio de futuras investigaciones con respecto al tema de reclutamiento y selección, y su importancia en la inclusión laboral de las personas con discapacidad, dado que les permitirán un mayor entendimiento de este tema acerca del desarrollo de políticas de contratación inclusiva. Asimismo, las informaciones que se generen a partir de la presente investigación pueden ser utilizadas como referentes por investigadores y expertos interesados en el tema.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se tomará como punto de partida la identificación de los conceptos, características y componentes del proceso de reclutamiento y selección de personal. De esta forma, en la primera sección se presentará la definición del proceso de reclutamiento, los tipos que existen de este y sus principales métodos para incrementar la incorporación de personal altamente calificado. Después, se explicará en qué consiste el proceso de selección de personal, cuales son los pasos a realizar y en base a que se determinan los candidatos que cumplen con el perfil de puesto.

En la segunda sección, se explicará el concepto de discapacidad, los antecedentes acerca de este y lo que se entiende hoy en día. Asimismo, se examinarán diversos estudios teóricos acerca de la inclusión laboral de las personas con discapacidad; luego, se pasarán a explicar dos estudios empíricos acerca de las estrategias que realizan las empresas para la inclusión laboral de la PCD.

Por último, en la tercera sección de este capítulo, se presentará un marco analítico acerca de las dimensiones que son parte en el proceso tanto de reclutamiento como de selección, y como promueven la inclusión laboral de las personas con discapacidad en las empresas.

### **1. Proceso de reclutamiento y selección de personal**

En esta sección, se pasará a definir en qué consiste cada componente que conforman los procesos de reclutamiento y selección a través de diversas literaturas teóricas.

#### **1.1. Reclutamiento**

En principio, según Simón Dolan (2007) define al proceso de reclutamiento de personal de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p. 109).

Para Idalberto Chiavenato (2009), en el reclutamiento la organización solamente escogerá a las personas más idóneas que cumplan con el perfil que se necesitan para los puestos vacantes, para lo cual la empresa difunde distintas propagandas de empleo en el mercado de recursos humanos, ya sea habiendo abundancia de candidatos o escasez de estos, tal como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1: Las situaciones del mercado de recursos humanos**



Fuente: Chiavenato (2009)

De acuerdo con Rodríguez & Calcerrada (2020) proceso de reclutamiento se tiene que realizar un procedimiento que es realizar un análisis del puesto donde se determinan las actividades y responsabilidades que deben asumir los diversos puestos de trabajo en una organización; luego, en base al análisis de puesto, se detallan los aspectos que deben cumplir ese candidato para conseguir dicho cupo. Pero para García (2016), además de este proceso, se realizan los avisos de reclutamiento que, para el autor, es donde se colocan los requisitos que debe cumplir el candidato y en qué consiste el oficio por el cual van a postular; y finalmente, difunden el aviso mediante redes sociales, medios de comunicaciones, en universidades, entre otros. Además, este último autor menciona que para determinar quienes pasan a la fase de selección, el área de recursos humanos recepciona las hojas de currículum vitae (CV) enviado por los candidatos, para luego pasar a comparar con los estándares mínimos que se solicitan en el aviso (García & Gatica, 2016).

Pero primero la empresa debe determinar el tipo de reclutamiento que se realizará, las cuales son dos. Según Chiavenato (2009), el reclutamiento interno es cuando se surge el deseo de cubrir la vacante, la empresa se centra en sus competencias internas; es decir, en los trabajadores que ya forman parte de ella, reubicándolos de esta manera en un nuevo puesto de trabajo, realizando ya sea ascensos o transferencias a distintas áreas. Para Anaya (2009) esta clase de reclutamiento supone distintas ventajas para la empresa debido a que el personal ya tiene un amplio conocimiento acerca de los objetivos de la organización, los márgenes de error son menores debido a la fiabilidad del candidato y es mucho más económico que el otro tipo de reclutamiento. Pero para Gavilano (2018) el reclutamiento interno es cuando se debe disponer información sobre: "(a) resultados obtenidos en pruebas de selección; (b) resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato; (c) resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento; (d) análisis y descripción del cargo actual y futuro; (e) planes de carrera del personal" (pp. 28).

Por otro lado, de acuerdo con Werher & Davis (2008) el reclutamiento externo es cuando buscas capital humano fuera de la organización. Siguiendo con esto, para Gavilano (2018) el reclutamiento externo consiste cuando la empresa no consigue los suficientes

candidatos altamente calificados y decide captar a aquellos que no forman parte de la organización, razón por la cual el departamento de recursos humanos recurre al mercado para captar a aquellos que deseen cubrir la vacante. Según Espilco (2018) este tipo de reclutamiento supone una ventaja para la organización, debido a que se trae personas con distintas experiencias e ideas innovadores para la empresa, la cual será beneficiosa; además de que se contrata a un personal ya formado por otra compañía, pero también supone una desventaja porque los costos resultan ser más elevados a comparación del reclutamiento internos y se corre el riesgo de que el candidato no necesariamente sea tan eficiente como indica en su CV.

Tales ventajas y desventajas por parte de los dos tipos de reclutamiento, se podrán observar en la figura 2.

**Figura 2: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo**

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es más económico</li> <li>b) Es más rápido</li> <li>c) Motiva a los empleados</li> <li>d) Aprovecha las inversiones en capacitaciones del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se pueden generar conflictos de intereses.</li> <li>b) El hecho de solo ascender a personal interno genera que no exista una diversificación de pensamientos.</li> </ul>
Reclutamiento externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atrae nuevas experiencias a la organización.</li> <li>b) La empresa se actualiza con respecto al ambiente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es más tardado.</li> <li>b) Es más costoso.</li> <li>c) Es menos seguro, los candidatos son desconocidos.</li> </ul>

Fuente: Anaya & Bolaños (2009)

Asimismo, se cuenta con el proceso de headhunting, que de acuerdo con Mueller (2016) consiste en que un cazatalentos realice la búsqueda directa del perfil que se ha elaborado, con la finalidad de reclutar en la empresa; dicha búsqueda puede realizarla a través de diversas redes o inclusive en universidades o institutos.

Para fines de la presente investigación, se considerará al reclutamiento como aquel procedimiento que realizan las empresas para incorporar PCD en sus sucursales, tales como un análisis de puesto que verifique que perfil debe cumplir y, a partir de ello, se realiza la difusión del aviso por medio de distintos canales.

## 1.2. Selección

Tras terminar la etapa de reclutamiento y de haber realizado una preselección de candidatos, se comenzará a determinar a aquellos que sean aptos para cubrir la vacante,

para lo cual se pasa al siguiente proceso que es el de selección. De acuerdo con Chiavenato (2009) “la selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas [...] para el puesto correcto en el momento oportuno” (p. 137). Para lo cual se aplican diversas técnicas para realizar la selección: evaluación técnica, psicológica, referencias laborales y las entrevistas.

En primer lugar, según Ancasi (2019) la evaluación técnica sirve para medir el nivel de conocimiento de los participantes a partir de una serie de preguntas que realiza el personal de recursos humanos, con la finalidad de conocer las habilidades de los candidatos acerca de un respectivo tema. Además, para Cancinos (2015) en este tipo de evaluación se miden temas dependiendo del puesto que se requiere cubrir, tales como temas contables, marketing, maquinaria, entre otros.

En segundo lugar, según Chiavenato (2009) la evaluación psicológica es aquella herramienta que permite medir y obtener información acerca de las aptitudes, personalidad e inteligencia emocional de un candidato. De hecho, si bien las evaluaciones técnicas son importantes para medir los conocimientos de los postulantes, Sánchez (2016) afirma que “son esenciales otros aspectos como la motivación y las habilidades interpersonales. Los test de personalidad revelan aspectos básicos del candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación” (pp. 13). Por lo cual estos exámenes resultan útil, dado a que contribuyen a que la empresa conozca de mejor manera la personalidad de aquellas personas que quieren pertenecer a ella.

En tercer lugar, las referencias laborales consisten en solicitar al candidato algún tipo de contacto con el que haya trabajado en los últimos, ya sea exjefe, antiguos clientes, entre otros, que brinden información sobre cómo se desempeñó el postulante en la antigua empresa en la que laboraba (Rodríguez, 2019).

Finalmente, según Chiavenato (2009) “la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por el otro lado, el entrevistado o candidato” (p.149). Por ende, esta parte tiene como finalidad conocer la forma en la que el postulante se desempeñará laboralmente, poniendo en práctica tanto sus habilidades como sus conocimientos y resulta ser confiable para el entrevistador; en efecto, Gómez (2010) menciona que “la entrevista [...] es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. [...] es un instrumento confiable de selección pues proporciona una impresión general de la

persona” (p. 30). Para lo cual, Gavilano (2018) menciona que en la entrevista se debe contar con cierta preparación y planeación acerca de las preguntas que se realizarán al entrevistado, también preparar un ambiente en el cual no haya distracciones, siendo libre del ruido, asimismo, durante el desarrollo de la entrevista se debe visualizar el comportamiento del candidato y finalmente se pasa a evaluar al postulante.

Por lo tanto, luego de lo expuesto, en este estudio la selección de personal se considera como el conjunto de actividades que las empresas deben tener en consideración para contratar a una persona con discapacidad, como una adecuación en las pruebas técnicas o de entrevista.

## **2. Inclusión laboral de personas con discapacidad**

En esta parte, se presentarán los distintos conceptos acerca de la inclusión laboral de PCD; asimismo, se describirán cuatro casos de investigaciones similares al tema que se está desarrollando.

### **2.1. Conceptos de personas con discapacidad**

En un comienzo, se tenía una percepción diferente sobre el concepto de personas con discapacidad, ya que se consideraba que la discapacidad era una causa natural y que estos individuos solamente podían ser dependiente de otros (Arévalo; Brigitte & Tenorio, 2018). En efecto, Del Águila (2009) afirma que “antes se entendía por la discapacidad como cualquier tipo de disminución funcional originarias en deficiencias diversas, de naturaleza física, sensorial o mental, que afecta el normal desenvolvimiento económico, laboral o social de una persona” (p.50). A esta se le conocía como el “modelo de prescindencia”, el cual fue establecido en la edad media, en la que las conductas más comunes hacia las PCD era rechazo e intolerancia. Toboso (2008) menciona que muchas de estas personas eran marginadas a la pobreza, ya que se consideraba que no aportaba nada en la sociedad; además, en dichas épocas consideraban que el nacimiento de un niño o niña con discapacidad era el resultado del pecado entre la madre y el padre.

El concepto de discapacidad comenzó a cambiar luego de la primera guerra mundial; es decir, se comenzó a dejar de lado la idea de que la discapacidad provenía de castigos divinos, sino más bien se comenzó a entender como enfermedades que podían ser tratadas (Guzmán & Wa kay, 2015). Entonces surgió el “modelo médico o rehabilitador”, en el que se empezó a considerar que las PCD podían aportar a la sociedad; de hecho, Toboso (2008) menciona que en esa época “se consideraba que las personas con discapacidad pueden tener algo que aportar a la comunidad, pero solo en la medida en que sean rehabilitadas o

normalizadas y logren asimilarse a las demás personas (p. 3). Además, el objetivo de este modelo era incorporar a la PCD a la sociedad, pero rehabilitándolas de aquella deficiencia que consideraban que los limitaba y restringía su experiencia vital (Pérez, 2019).

No obstante, más adelante, se modificó dicho concepto y ahora se entiende a la persona con discapacidad como aquella que presenta temporal o permanente alguna deficiencia ya sea física, intelectual o sensorial y que al momento de interactuar con la sociedad se ven limitados a causa de los obstáculos físicos, ambientales o culturales que se presentan (Hernández, 2015). Desde esta perspectiva, para Arévalo (2018) la discapacidad no depende solamente de las condiciones que posee un individuo, sino también de la forma que se organiza el entorno en el que vive. Entonces, en este modelo, que se llama “social”, se aborda a la discapacidad como una consecuencia de factores sociales y, de esta manera, genera que sea un modelo inherente a los derechos humanos porque se enfoca en la dignidad de la persona humana, la igualdad y la libertad personal, derribando de esta forma la exclusión social que se generaron en épocas anteriores (Consenso Nacional de los derechos humanos, 2018).

Pero, de acuerdo con la entrevista realizada a Liliana Mayo, directora ejecutiva del Centro Ann Sullivan del Perú (un centro sin fines de lucro, cuyo primordial objetivo es educar a las personas con habilidades diferentes para que sean productivas, independientes y felices), nos menciona que utilizan el término de personas con habilidades diferentes, ya que brindaba la oportunidad de que muchas organizaciones visualicen a estas personas como aquellas que tienen diversas destrezas que benefician a la organización, por ejemplo una memoria excelente que permite ahorrar tiempo; en cambio la palabra “discapacitada” sonaba a falta de productividad (comunicación personal, 06 de junio del 2022).

Asimismo, en la entrevista realizada al profesor Miguel Villaseca afirma que no se debe visualizar a los individuos a partir de lo que no puede hacer, sino todo lo contrario; entonces desde esa perspectiva, se tienen que ver a estas personas a partir de sus capacidades, ya sea de conocimientos o habilidades y a partir de ello construir distintos vínculos, incluyéndolos en el ámbito social como miembros plenos de derecho (comunicación personal, 24 de junio del 2022).

Por otro parte, para nuestro entrevistado Enrique Busto, quien trabaja en el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, plantea el término diversidad funcional, ya que la palabra “capaz” incluye la capacidad cerebral que tiene una persona, en cambio un individuo incapaz es alguien que no puede desarrollar ninguna actividad; por ejemplo, una persona con discapacidad física es tan capaz de memorizar un trabajo con

cualquier otro, dado que la capacidad intelectual sigue intacta (comunicación personal, 16 de junio del 2022).

## **2.2. Tipos de discapacidad**

En el siguiente subcapítulo se presentarán los tres tipos de discapacidades existentes según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Así como también se definirán en que consiste cada una de ellas.

### **2.2.1. Discapacidad física**

Con respecto a este tipo de discapacidad, el observatorio de la discapacidad física (2019) afirma que “la discapacidad física se da en aquellas personas que tienen un estado físico que le impide de forma permanente e irreversible moverse con la plena funcionalidad de su sistema motriz. Afecta el aparato locomotor e incide especialmente en las extremidades” (Párrafo 1). En otras palabras, está relacionada con la capacidad de movimiento ya sea de una o varias partes del cuerpo, inclusive llegando a usar prótesis, silla de ruedas u otro equipo para poder desplazarse (Predif, 2019).

Por otra parte, las causas se pueden deber a diversas razones, ya sea por enfermedad, accidente, metabólica o genética. Con respecto a esto último, Salinas (2018) menciona que “puede tener una causa genética o desconocida, que aparece en un primer momento al nacimiento como algo evidente o que se evidencia tras el primer reconocimiento pediátrico” (p. 24).

### **2.2.2. Discapacidad Intelectual**

En cuanto a la discapacidad intelectual, según Paitan (2015) menciona que “esta discapacidad se caracteriza por limitaciones de diversos grados en el funcionamiento intelectual, en la conducta adaptativa, que se manifiesta en habilidades, prácticas sociales y conceptuales y que se producen antes de los 18 años” (p. 36). Por otro lado, de acuerdo con Vidal y López (2018) este tipo de discapacidad usualmente se origina antes de los 18 años, y engloba un conjunto de limitaciones tanto en las habilidades de conducta como en el funcionamiento intelectual. Ante ello, las causas se pueden dar antes, durante y después del nacimiento de un niño. De hecho, Fernández (2013) menciona que con respecto al trastorno genético “a veces la discapacidad intelectual es causada por genes anormales heredados por los padres [...] el número de genes que determinan el desarrollo y funcionamiento nervioso es extremadamente alto, lo que incrementa la vulnerabilidad” (p. 27).

### **2.2.3. Discapacidad Sensorial**

Finalmente, en cuanto a la discapacidad sensorial, esta se divide en dos tipos: auditiva y visual.

Por un lado, según Acevedo (2013) la discapacidad auditiva se refiere “a una pérdida o anomalía de una función anatómica y/fisiológica del sistema auditivo que tiene por consecuencia inmediata una discapacidad para oír, que engloba todos los grados de pérdida, desde la más leve hasta la más profunda” (p.29). Es por ello, que este tipo de discapacidad tiene distintas clasificaciones, que va desde un nivel moderado, hasta la pérdida total de la audición.

Por otro lado, en cuanto a la discapacidad visual, de acuerdo con Juan de Castilla y León (citado en Vilcanqui & Yurenmy, 2017) “es una pérdida total o parcial de la función visual, ya sea por algún daño ocasionado en los ojos o en la parte del sistema nervioso de este” (p. 9). En este sentido, las causas pueden ser variadas, desde factores genéticos en el nacimiento o por una degeneración macular dependiendo de la edad de la persona (OMS, 2021).

### **2.3. Conceptos de inclusión laboral de personas con discapacidad**

En principio de acuerdo con la entrevista que se realizó a Miguel Villaseca, explica que la inclusión es un término que no necesariamente involucra empatía hacia la otra parte, ya que si por alguna razón alguien es contratado y no llega a adaptarse a las reglas o patrones de la organización, lamentablemente no podrá seguir en la empresa; en cambio, él menciona que la diversidad en la organización sí permite mostrar mayor empatía hacia la otra parte y que las empresas puedan reconocer que existan esas diferencias y vean de qué forma esas diferencias podrían reforzar las dinámicas internas (comunicación personal, 24 de junio 2022).

Para Urra (2011) la inclusión laboral consiste “en ofrecer un acompañamiento a personas que están en situación de exclusión laboral y social, con el objetivo de incorporarse en el mercado laboral” (p. 112). En el caso de las personas con discapacidad, de acuerdo con la fundación universia (2021) este tipo de inclusión permite a la PCD trabajar a la par de las demás personas, desempeñando las mismas tareas y responsabilidades, y de esta manera se contribuye a que desarrollen su carrera profesional. Por otra parte, de acuerdo con Jorge (2017) la inclusión laboral no solamente consiste en incorporar a una PCD en un puesto de trabajo, sino también asegurarse de que se mantenga en ello, por medio de un

ambiente libre de discriminación, alentando las oportunidades de empleo (como reclutamiento) o buscando su pleno desarrollo mediante capacitaciones.

Sin embargo, muchas veces se ve impedida por diversas barreras que se presentan, ya sean de niveles personales o sociales y que se terminan interrelacionando con el trabajo; para CONADIS (2016) la discriminación es una de las causas por la que se margina a estas personas, dado que a raíz de los prejuicios en torno a la discapacidad, varias PCD son tratadas de manera distinta, generando la exclusión de estas personas en distintas empresas, la cual sucede en el proceso de contratación o en el entorno laboral. De acuerdo con la organización inglesa Mind for better mental health (2019) en la sociedad se presentan la discriminación por asociación (cuando recibes un mal trato por estar relacionado a la discapacidad) y la discriminación por percepción (cuando te tratan mal porque perciben que eres una persona con discapacidad, incluso cuando no lo es) Asimismo, otra barrera son los espacios físicos no solo del entorno de la PCD sino también de la empresa; en efecto, Suarez (2015) menciona que estas barreras “se refieren a cualquier estructura del entorno que dificulte o impida el desarrollo de una o varias actividades, incluyendo aquí las barreras arquitectónicas, urbanísticas, en el transporte y en la comunicación (medios telefónicos, informáticos, de señalización, televisivos, etcétera)” (p. 6).

Pero para diversos autores, la inclusión laboral genera múltiples beneficios no solo para las empresas, sino para la sociedad en general. Según Cortés y Cisterna (2016), la inclusión laboral genera un impacto positivo no solo individual sino también familiar, ya que, al independizarse, aporta en los gastos del hogar (como la luz, el agua, alimentos), contribuyendo a la confianza de esta persona, desarrollando nuevas habilidades de socialización y brindándole un nuevo sentido a sus vidas. Además, la inclusión laboral de personas con discapacidad mejora el clima organizacional en las empresas. De acuerdo con Peña (2021) menciona que “la inclusión se traduce como una inyección anímica y motivacional para los equipos de la organización, pues produce sentimientos de orgullo, mejora el clima organizacional e incluso aumenta la productividad general” (p. 18). Por esta razón, se mejora el estado anímico con sus colegas, al mantener una amistad cercana. Por otro lado, para la OIT (2013) la inclusión laboral de PCD contribuye al aumento de la productividad, ya que, al brindarle la oportunidad de ejercer sus actividades laborales, esta persona estará comprometida con sus tareas y con las metas de la organización. Finalmente, mejora la imagen de la empresa ante el resto del mercado, debido a que para Rispa (2018) al contar con trabajadores con discapacidad dentro de tu compañía, se mejora la reputación corporativa dado que demuestra que en ella se prima el valor de respeto, aceptación,

diversidad y de la no discriminación, lo que genera que la sociedad esté dispuesta a prestar su apoyo, comprar y recomendar sus productos o servicios.

Cabe mencionar que algunos de los beneficios mencionados se ven reflejado en una de las entrevistas realizadas: Lilibiana Mayo nos menciona que muchos alumnos de su centro han cambiado la situación económica de su familia, por ejemplo, cuando sucede un accidente u otro inconveniente, ellos son lo que se encargan de cubrir todos los gastos (comunicación personal, 06 de junio del 2022).

Para fines de la presente investigación, se considerará a la inclusión laboral como el deber que tienen las empresas para brindar y facilitar las oportunidades de atraer a las personas con discapacidad a sus filiales mediante diversos métodos, como en el proceso de reclutamiento o mostrando al público que cuenta con personal capacitado en temas de discapacidad. Además, de asegurar su participación en el mercado laboral y su permanencia en ello. Estas relaciones se explicarán con mayor detalle en el marco analítico entre el proceso de reclutamiento y selección, e inclusión laboral de PCD.

## **2.4. Estudios empíricos acerca de la relación entre el proceso de reclutamiento y selección, y la inclusión laboral de PCD**

A continuación, se presentarán dos estudios empíricos donde se mostrarán las relaciones entre el proceso de reclutamiento y selección de personal, e inclusión laboral de personas con discapacidad. Si bien los estudios empíricos que se mencionan no se relacionan completamente a la problemática, describen características similares que apoyarán en el abordaje de la siguiente investigación.

### **2.4.1. Caso 1: Inclusión laboral de personas con discapacidad: Estudio sobre la satisfacción laboral según la teoría de Herzberg y análisis sobre ventajas y barreras de la inclusión laboral en las empresas Tata Consultancy Services y mi Polera Ltda**

El tercer estudio empírico que se abordará fue desarrollado por Evelyn Guzmán y Mariella Wa kay (2015). La problemática de investigación se centra en que “debe existir un análisis más profundo del puesto de trabajo, estando netamente relacionado con el subsistema de reclutamiento y selección de recursos humanos, en el cual se debe analizar dimensiones como [...] las habilidades que posee la persona a incluir” (p.7). Por ende, se realiza un análisis de la influencia de la satisfacción laboral de las personas con discapacidad que son contratadas utilizando el modelo de Herzberg. El sujeto de estudio son las empresas TATA Consultancy Services (dedicada al servicio de tecnología de información) y mi Polera

Ltda (venta de ropa deportiva), ambas organizaciones chilenas (Guzmán y Wa Kay, 2015). De esta forma, muestra cómo varios tipos de factores influyen en la inclusión laboral y determinan la permanencia de la PCD en las empresas mencionadas. Por otro lado, la metodología que emplearon para su estudio fue bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), entonces para poder realizar un análisis acerca de la satisfacción laboral de la PCD, los autores tuvieron que realizar cuestionarios, encuestas, entrevistas a representantes de la empresa y Focus Group. En la investigación Guzmán y Wa Kay (2015) se hallaron que la difusión y un correcto análisis de puesto en el reclutamiento y selección por parte del departamento de recursos humanos contribuye a la satisfacción de los trabajadores con discapacidad, así como como un personal capacitado en temas de cultura inclusiva facilita y un ambiente libre de discriminación facilita el proceso.

La siguiente investigación empírica aportará al estudio al mostrar como diversas dimensiones del reclutamiento y selección, tales como análisis de puestos o difusión inclusiva contribuyen en la inclusión laboral de la PCD.

#### ***2.4.2. Caso 2: Inserción laboral de las personas con discapacidad en Ecuador***

Este segundo estudio empírico fue desarrollado por Marcos Espinoza y Doris del Pilar Gallegos (2018). La problemática abordada en la investigación se relaciona con la gran cantidad de personas con discapacidad que se encuentra desempleada en Ecuador, pese a que la mayoría se encuentra en edad para laborar. De acuerdo con los autores la metodología que se empleó para su investigación fue “la revisión bibliográfica y descriptiva, con el fin de revisar toda la información obtenido a través de datos estadísticos, documentales y bibliográficos que permitieron llegar a las conclusiones [...] de los aspectos que inciden en la inserción laboral” (p. 2). Por lo cual el proceso de reclutamiento y selección aparece en el desarrollo de este estudio como uno de los factores que promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas ecuatorianas, cabe añadir que no hay un sujeto de estudio específico. En el análisis de la investigación, Espinoza y Gallegos (2018) mencionan la relevancia de establecer un perfil de puesto de acuerdo al tipo de discapacidad de la persona y especificar el tipo de tareas que realizará en el proceso de reclutamiento para que después no haya deserción laboral más adelante; además, afirman que la formación tanto en conocimientos prácticos como habilidades facilitan al acceso de oportunidades de trabajo.

Según los autores se llegó al resultado de que “las empresas privadas [...] asuman plenamente un compromiso con las personas con discapacidad, al definir políticas internas

dentro de la cultura organizacional, que garanticen la diversidad e inclusión como un valor empresarial, corporativo o institucional” (p. 10).

Esta investigación empírica suma al trabajo al identificar algunas dimensiones que serán utilizadas en el marco analítico que se presentará más adelante; así como observar la relevancia de algunos componentes que forman parte del reclutamiento, los cuales brindan facilidades para que la PCD permanezca en la organización.

### **3. Presentación del modelo analítico entre el proceso de reclutamiento y selección de personal, y la inclusión laboral de personas con discapacidad**

En esta parte, de acuerdo a lo analizado de las investigaciones empíricas mencionadas y de otras, y de las teorías, se presentará un modelo analítico sobre las dimensiones que conforman el proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad, para lo cual se pasará a analizar cada uno de los componentes de este proceso relacionándolos con la inclusión.

Se considera al reclutamiento como un proceso que funciona para atraer a candidatos que sean idóneos, con el objetivo de que cubra la vacante disponible de la organización y se desempeñen en ella (Anccasi, 2019). Por ende, para promover el acceso y participación de las personas con discapacidad, se requiere realizar un análisis de puesto de trabajo, dado que el Senadis (2019) menciona que es esta parte donde se estima las características, habilidades y exigencias que se necesita para el puesto y permitirá conocer cuáles son las condiciones que la persona con discapacidad requerirá para poder realizar el trabajo: si necesitará estar de pie, exigencias sensoriales o visuales. Además, se necesita analizar el ambiente del trabajo, ya que es relevante conocer si las condiciones del lugar de trabajo son las óptimas; es decir si se cuenta con estacionamientos, baños accesibles, sistemas de alertas, guías, entre otros (Senadis, 2019). Por otra parte, de acuerdo con Espinoza & Gallegos (2018) con la finalidad de que la PCD no renuncie luego de haber accedido al puesto, es necesario que la empresa antes de realizar el anuncio de empleo, defina el perfil de puesto y las exigencias que se necesitarán.

En este mismo proceso, Antezana y Linkimer (2015) mencionan que la empresa debe demostrar su compromiso por la diversidad e igualdad de oportunidades, ya que demuestra al mercado su preocupación con los candidatos con o sin discapacidad. De esta forma se atrae a muchas personas con discapacidad a formar parte de la compañía, ya que tendrá una buena percepción de los valores y el ambiente de la empresa (Alameda, 2017).

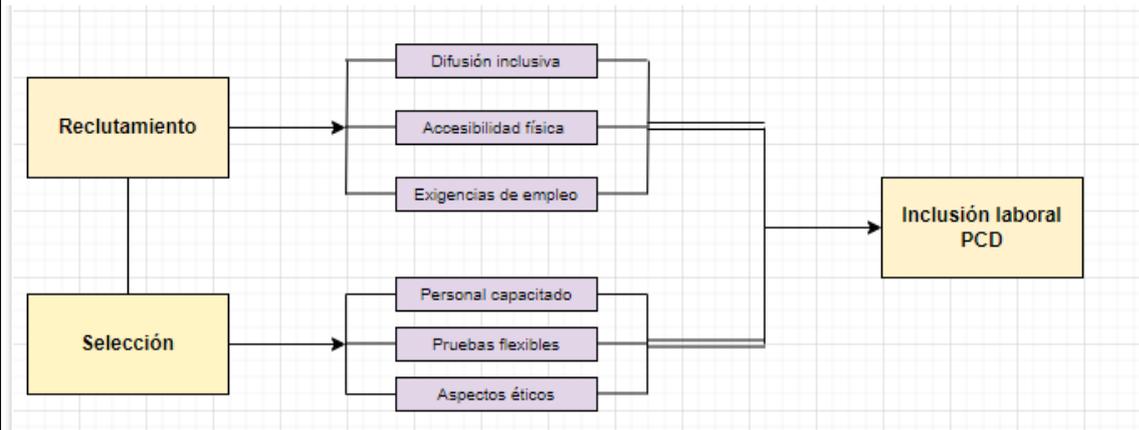
Además, en cuanto a la difusión del aviso, según Acuña (2016) con la finalidad de recibir varias solicitudes por parte de PCD para ocupar la plaza disponible, varias empresas se encargan de difundir la oferta de empleo, ya sea en redes sociales, a través de distintas organizaciones dedicadas a la protección de la PCD, como CONADIS o MINTRA; o en medios de comunicación en formato accesible, tales como lenguaje de señas en las propagandas de televisión o en sistema braille en medios impresos.

Por otro lado, en cuanto al proceso de selección, se realizan entrevistas o pruebas para escoger al candidato que cumpla con el perfil que se requiere (Naranjo, 2012). Asimismo, quienes se encargan de las entrevistas, pruebas y selección final deben contar con conocimientos y estar orientado en temas de discapacidad, ya que se ha demostrado que esto incrementa las posibilidades de que las PCD puedan insertarse al mercado laboral, ya que Velarde (2015) menciona que “con el apoyo profesional correcto se puede aumentar la empleabilidad de las PCD. Así se obtuvo que el 79% mostrará mejores resultados cuando el especialista estuvo presente en el proceso de selección” (p. 50). Además, de que se eviten malentendidos o actitudes negativas hacia los candidatos durante ese proceso, así como también es importante que antes de entrar al proceso de selección, el candidato debe indicar si tiene algún tipo de discapacidad, ya que permitirá a la empresa realizar los ajustes que se requieran (Antezana & Linkimer, 2015).

Asimismo, durante las pruebas técnicas, dependiendo del tipo de discapacidad de la persona, se realizan los ajustes necesarios para que sean flexibles y los candidatos puedan rendir de una manera óptima (Navarro, 2018). Por ejemplo, cuando una persona con discapacidad va a rendir un examen, la empresa se asegura de que se cuente con un lector de pantalla que le permita realizar su prueba en igualdad de condiciones (Senadis, 2019).

A continuación, en la figura 3 se presentará un esquema de modelo analítico donde se muestran las dimensiones que conforman el proceso de reclutamiento y selección, y cómo se compatibilizan con los aspectos de inclusión laboral de PCD. Cabe mencionar que el esquema se está presentando en base a diferentes autores tales como Naranjo, Navarro, Velarde, Senadis, entre otros, ya que no se encontró un estudio que abarque el proceso de reclutamiento y selección en general, sino más bien se encontraron por separado.

**Figura 3: Esquema de modelo analítico entre proceso reclutamiento y selección, e inclusión laboral de PCD**



Adaptado de Naranjo (2012); Navarro (2018); Velarde (2015); Alameda (2017) y Senadis (2019).



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Tendencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal con discapacidad en Latinoamérica

En esta sección se presentarán las tendencias que existen en las estrategias de reclutamiento y selección de personal en las empresas latinoamericanas, con énfasis en las estrategias que las empresas consideran para el personal con discapacidad.

De acuerdo con la Revista Empresarial & Laboral (2017) la tasa de rotación laboral es cada vez mayor, por lo que las empresas están buscando nuevas maneras de retener al talento, desde el momento del reclutamiento y selección, ya que ambos procesos son vitales para que se reduzca la alta rotación del personal; por ende, las tendencias tanto en los procesos de reclutamiento y selección ha ido madurando conforme ha ido evolucionando el mercado laboral, dado que la aparición de nuevos instrumentos tecnológicos, la constante competencia y la globalización han ocasionado que cada organización escoja un tipo de reclutamiento.

Asimismo, en la entrevista realizada al profesor Miguel Villaseca menciona que la pandemia ha permitido que la sociedad comience a visibilizar los tipos de discapacidad que hay como por ejemplo la psicosocial, ya que, a causa del confinamiento dictaminado por el gobierno, muchas de estas condiciones se han potenciado; por lo cual también hay que tenerlas presente; por ende, las empresas deben tanto reconocerlas como facilitarles en los procesos mencionados anteriormente (comunicación personal, 24 de junio del 2022).

En principio, el uso de las redes sociales por distintas personas ha ido en aumento; según el informe realizado por Rodrigo Ceron (2021) en Latinoamérica el acceso a redes sociales aumentó en un 82% durante la pandemia, donde las redes más utilizadas han sido el Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, siendo Brasil, México y Argentina los países que más tiempo permanecen en esos medios. Por ende, la búsqueda de talento a través de las aplicaciones más utilizadas en internet ha incrementado, Galia (2018) afirma que “las empresas no son ajenas al uso máximo de las redes sociales por parte de los futuros trabajadores y están tomando correspondientes medidas para acceder a estos [...] los reclutadores tampoco son ajenos al comportamiento de los candidatos” (p. 16). Por lo que los medios sociales permiten al reclutador conocer aspectos de la vida del candidato, así como sus experiencias o personalidad de este (Galian, 2018). Dado el caso, existe una red social que tiene como finalidad visibilizar y promover el talento de las personas con discapacidad, la cual se llama Disismore. Según RRHH Digital (2014), esta red de contratación es como un

LinkedIn dirigidos para PCD, la cual les permite crear un perfil profesional en el que colocan sus capacidades, conocimientos o motivaciones, y pueden inscribirse a empleos de su interés; además, los usuarios pueden interactuar entre sí, ya sea dándose consejos profesionales o recomendándose de forma mutua.

Según Sodexo (2021), anteriormente se atraía al personal por medio de salarios elevados, pero un agradable clima laboral o el bienestar en el trabajo generan que distintas personas se informen acerca de cómo se trabaja en la empresa y como es su proceso interno, generando que se anime a trabajar en dicha organización. Entonces, Luis Negro (2017) menciona que “el Employer Branding se refiere al proceso que sigue una empresa u organización para desarrollar dicha marca o reputación con el objetivo de posicionarse como una marca empleadora atractiva o referente en el mercado” (p. 28). Por lo que la organización al potenciar su imagen, genera que se retenga o atraiga el talento que se encuentra disponible en el mercado (Sodexo, 2021); en caso de aquellas organizaciones que apuestan por la diversidad e inclusión demuestran que se preocupan por su entorno y generan un impacto positivo en la sociedad al brindar oportunidades laborales a personas con discapacidad (Anna Delclos, 2020).

Cabe mencionar, que en el Perú cada periodo de tiempo se realizan distintas ferias o convocatorias por parte de entes como CONADIS o el Ministerio de Trabajo que ofrecen una cierta cantidad de ofertas de empleos destinadas para personas con discapacidad; además, como una forma de impulsar la oferta de empleo, estos organismos cuentan con una bolsa de trabajo en sus respectivas páginas, donde se podrán encontrar información sobre la empresa y los puestos que esta ofrece.

Con respecto al proceso de selección, las empresas para no seguir con el mismo procedimiento tradicional, utilizan diversas técnicas complementarias que permiten conocer las actitudes y habilidades del candidato, convirtiéndose de esta forma en un diferenciador clave para atraer talento a la empresa. Tal es el caso de la gamificación, que según Romero (2016) “se utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas” (p. 35). Por lo que este tipo de selección es ideal para jóvenes que han crecido con videoconsolas y juegos de ordenador, en donde tendrán que enfrentarse a situaciones reales y dependiendo de sus resultados, los seleccionadores escogen a aquellos que cumplen con las aptitudes requeridas (Galian, 2018). Por ejemplo, de acuerdo con Luis Negro (2017) Domino’s Pizza utiliza un juego llamado “Domino’s Pizza Hero” en donde el candidato debe

preparar una pizza en el menor tiempo posible, utilizando todos los ingredientes y debe batir el record en la creación del producto.

Para elegir candidatos idóneos, el procesamiento de datos se ha vuelto una tendencia, ya que permite a los reclutadores tomar una correcta decisión. Según Álvarez (2020) con el Big data las empresas pueden realizar una búsqueda a nivel mundial para obtener información acerca del candidato que están siguiendo, la cual se puede conseguir en redes sociales o bases de datos internas. Luego de que se recopila y procesa toda la información que resulta relevante, la empresa pasa a escoger al perfil idóneo, porque Galian (2018) afirma que el Big data “permite conocer cómo actuará el candidato frente a determinadas situaciones o cambios en el puesto de trabajo gracias a toda la información recopilada acerca de sus reacciones y respuestas” (p. 39). Además, la Fundación Once (2018) menciona que el Big Data es una oportunidad para el empleo de personas con discapacidad, ya que permite a la empresa conocer los beneficios que genera la inclusión laboral de PCD, así como los ajustes que se necesitan para que puedan desempeñarse eficientemente e identificar los puestos que mejor se adapten.

## **2. Dinámicas políticas y laborales de las personas con discapacidad en el Perú**

### **2.1. Ley N° 29973: Ley General de la persona con discapacidad**

En el año 2012, se promulgó la Ley N° 29973, Ley General de la persona con discapacidad, la cual busca promover y proteger los derechos de la PCD, asegurando su inclusión plena en todos los ámbitos de la sociedad (como el deporte, entorno, salud, educación, entre otros) y eliminando todo tipo de discriminación. Además, incluía la nueva definición de discapacidad que se estableció en el modelo social y se ampliaba la cobertura de los servicios que ya existían (MIMP, 2012).

En la ley mencionada se busca promocionar el respeto a los derechos y normas para que haya una adecuada inserción tanto en el ámbito social como laboral para las personas con discapacidad. Por ello, en este último aspecto, Cortez (2016) menciona que se plantearon distintas políticas que organizaciones públicas y privadas deben considerar para incluir laboralmente a la PCD. Entonces para asegurar la igualdad de oportunidades se establecieron medidas que fomentan el empleo. De acuerdo con el MIMP (2012), en primer lugar, el sistema de cuota de empleo consiste en que las organizaciones destinen un porcentaje de su planilla de trabajadores para PCD, siendo para las privadas un 3% y en la públicas un 5%; esto siempre y cuando hayan más de 50 trabajadores inscritos en planilla, pero en caso de contar con menos de la cantidad mencionada, no están en la obligación de

reservar ningún puesto; por otro lado, la superintendencia nacional de fiscalización laboral (SUNAFIL) cada año supervisa si las organizaciones están cumpliendo con el porcentaje que se estableció en la ley y en caso de que alguna de estas no cumpla con lo requerido, se procederá a multarlas por un monto de S/50 000 (SUNAFIL,2016).

En segundo lugar, las instituciones públicas cada cierto tiempo realizan concursos públicos de méritos, los cuales de acuerdo al Grupo Geard (2022) “son un método o proceso de contratación pública para garantizar la provisión de empleos a las distintas entidades u órganos del estado” (Párrafo 3). En este proceso mencionado se premia con una bonificación de 15% en el puntaje final a la persona con discapacidad que cumpla con el perfil requerido y logre una nota aprobatoria (MIMP, 2012). Además, este beneficio no solo se aplica al momento del ingreso, sino también en el proceso de ascenso de algún cargo público, como por ejemplo en la Policía Nacional del Perú (Pasión por el derecho, 2021).

En tercer lugar, la ley menciona que todas las organizaciones deben realizar ajustes razonables al lugar de trabajo para que la PCD se encuentre en igualdad de condiciones frente a los demás y de esta forma se estaría eliminando las barreras físicas; de hecho, según el Banco mundial (2011) es importante que las instituciones cuenten con rampas para que las personas en silla de ruedas puedan acceder a sus labores o contar con ascensores si la oficina no se encuentra en el primer piso. Además, deben realizar adaptaciones a distintos procesos internos como las herramientas de trabajo o al proceso de selección de acuerdo a la necesidad del trabajador con discapacidad, para que de esta forma la PCD tengan las mismas oportunidades que el resto (MIMP, 2012).

De hecho, en la entrevista realizada a Enrique Bustos afirma que, a partir de esta ley, todas las personas tienen derecho a la accesibilidad, y no solo en su lugar de trabajo, sino también en medios de transporte como en los buses que deben contar con el suficiente espacio para una persona en silla de ruedas; así como en las universidades o colegios que presenten barras de apoyos en los baños, computadoras accesibles para personas con alguna discapacidad visual, entre otros (comunicación personal, 16 de junio del 2022).

Entonces, como se ha observado, la ley mencionada contribuye en muchos aspectos para que la PCD logre desarrollarse de una manera efectiva, tanto en el mercado laboral como en su vida personal.

## 2.2. La oferta y demanda del mercado laboral para la inclusión laboral de personas con discapacidad

En el siguiente apartado, se describirá la oferta laboral que hay en el mercado limeño con respecto a la PCD, explicando la cantidad de personas que terminan sus estudios técnicos y profesionales en Lima. Además, se explicará la demanda del mercado de Retail de Lima, los perfiles que estas empresas buscan y el nivel de estudio o experiencia que requieren del personal a contratar.

De acuerdo con la MPTE (2018), la participación de personas con discapacidad en el mercado laboral formal en el 2018, indica que en empresas formales de 10 a más trabajadores en Lima Metropolitana escaló aproximadamente 0,27 % del total de trabajadores, teniendo un ligero aumento si se compara con el año 2014. Si bien se observa una tendencia ligeramente positiva, la participación de las PCD en el sector privado formal continúa siendo baja. Asimismo, hay un aumento considerable para las empresas que poseen de 50 a más trabajadores con un aumento de 0.32%, tal cómo se puede visualizar en la figura 4.

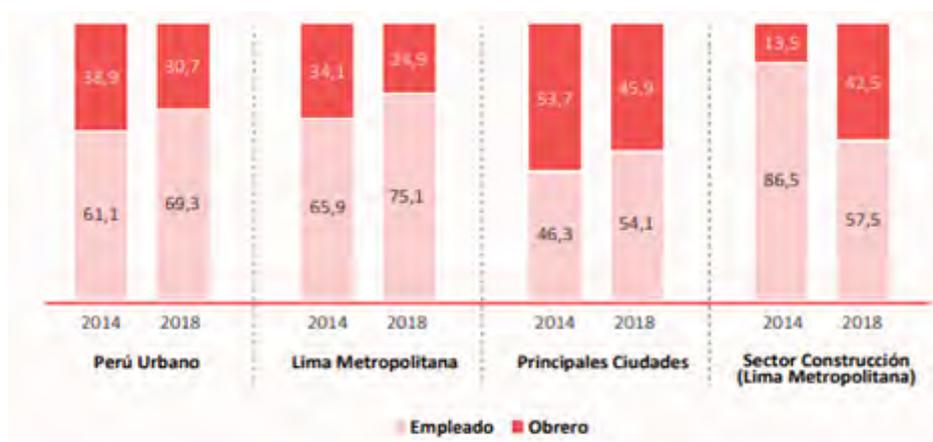
**Figura 4: La participación de personas con discapacidad en el mercado laboral formal**

Ámbito geográfico/Sector	2014 (A)	2018 (B)	Variación (B-A)	Tendencia 2014-2018
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>0,17</b>	<b>0,27</b>	<b>▲ 0,11</b>	
10 a 49 trabajadores	0,22	0,16	▼ -0,06	
50 a más trabajadores	0,14	0,32	▲ 0,18	

Fuente: MPTE (2018)

Como se observa en la figura 5, la distribución del PCD en el mercado laboral formal muestra que entre los años 2014 y 2018 se solicita mayor personal que esté en ocupaciones más calificadas. Según el estudio se puede inferir que el progreso en los indicadores educativos a nivel nacional durante la última década podría haber beneficiado también a las PCD, mejorando su productividad como su capacidad para adherirse a este tipo de categoría ocupacional. (MPTE, 2018).

**Figura 5: Distribución de PCD por categoría ocupacional, según ámbito geográfico**



Fuente: MPTE (2018)

Según las ramas de actividad económica dadas en Lima Metropolitana en el año 2018 se observa que la mayoría de trabajadores con discapacidad se encontró laborando en el sector comercio diverso (33,6%) la industria manufacturera (29,8 %), transporte, almacenamiento y comunicaciones (8,8 %), y finalmente, la rama extractiva (3,50 %), tal como se puede visualizar en la figura 6, el sector comercio es donde hay mayor demanda de PCD, demostrando un aumento considerable con respecto a los demás rubros (MTPE, 2018).

**Figura 6: Distribución de PCD en Lima metropolitana por rama de actividad económica**

Ámbito geográfico/Rama de actividad	2014 (A)	2018 (B)	Variación (B-A)	Tendencia 2014-2018
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		
Extractiva 1/	2,1	3,5	▲ 1,3	
Industria manufacturera	38,6	29,8	▼ -8,8	
Comercio	11,8	33,6	▲ 21,7	
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,7	8,8	▼ -0,9	
Servicios 2/	37,8	24,4	▼ -13,4	

Fuente: MPTE (2018)

A continuación, se presentan datos estadísticos sobre las PCD en el país, en este caso el 11.5% sufre de algún tipo de privación laboral, un 12.1% en caso de hombres y un 10.9% en el caso de mujeres. Por lo que el 64.3% de las PCD no cuentan con empleo, esta población la conforman aquellos que trabaja menos de 35 horas a la semana, siendo trabajadores subempleados, a pesar de que muchos de ellos tienen las condiciones poder trabajar más y tienen el deseo de seguir trabajando, evidenciando que aún persiste la exclusión con la que tiene que seguir lidiando esta población en el mercado laboral peruano. Este grupo de personas la integran también aquellos que no están trabajando porque no se

les da la oportunidad y aquellos que están en la capacidad, pero no buscan empleo. Este grupo lo conforman de 14 años a más, que es la edad que se considera apta para trabajar (PNMDD, 2021).

Para garantizar la participación de las PCD en edad de trabajar el estado tiene como objetivos que al 2030 se pueda lograr mejorar la empleabilidad a través de la capacitación laboral de estas personas, desarrollando competencias que exige el mercado laboral de hoy, dando importancia al aprendizaje continuo, resolución de problemas, adaptabilidad e inteligencia emocional. También se busca dotar a las PCD de mecanismos para su orientación y reciban asesoramiento para una correcta inserción laboral, para ello el ministerio del trabajo y los gobiernos regionales deben trabajar a la par con las empresas para que implementen la contratación de personas con discapacidad (PNMDD, 2021).

Existe una guía para el análisis de puestos que la utilizan los consultores del Centro de Empleo para ayudar a las empresas que están interesadas en incluir en su planilla a PCD, esta “ficha de solicitud de búsqueda de personal – PCD” permite conocer de forma detallada el puesto de trabajo, las tareas y habilidades necesarias para saber quiénes podrían ser parte de la empresa interesada. Esta guía comienza completando la información general de la empresa, si son empresas como las de Retail, el área de recursos humanos será la encargada de proveer la información como nombre de la empresa, dirección, tipo de contrato, salario, horario, etc. luego se detalla el listado de tareas del puesto, las esenciales, diarias, periódicas y ocasionales, después se precisa las tareas críticas que puedan generar pérdida o daño grave si no se realizan correctamente. Seguidamente se debe indicar los equipos a utilizar que serán utilizados en el puesto de trabajo como mobiliario, maquinaria, herramientas o utensilios, seguido a ello se explica que demandas exige la realización de las actividades en el puesto de trabajo, estas demandas pueden ser físicas (esfuerzo físico), sociales (comunicación oral con el público) y cognitivas (toma de decisiones) (Gutiérrez, 2016).

En el caso de empresas de Retail, como la de supermercados peruanos SA que son Plaza Vea y Vivanda, piden como requisito la disponibilidad de trabajar en horario rotativo y de lunes a domingo, y adicional piden un segundo requisito no excluyente, el tener secundaria completa. El puesto de trabajo puede ser de tiempo completo, medio tiempo o fines de semana y el cargo del trabajador puede ser como embolsador, reponedor y/o cajero. Asimismo, las competencias que buscan que posean los postulantes es el trabajo en equipo, orientación al cliente y la adaptación y flexibilidad (Intercorp Retail, 2021).

### **3. Análisis porter del sector Retail del mejoramiento del hogar moderno**

El sector retail de mejoramiento del hogar moderno está compuesto por productos de decoración y diseño, equipamiento, remodelación y renovación del hogar. Este será el sector en el cual se enfocará el desarrollo de la investigación debido al creciente interés y compromiso por trabajar en la diversidad e inclusión de personas con discapacidad, aportando valor a través dar trabajo digno y contribuir a la independencia económica y personal. Además, es un sector que continúa creciendo y se enfoca en las ventas y el servicio al cliente, por lo que, genera trabajo en puestos donde las personas pueden desarrollar sus habilidades sociales y comunicativas. A continuación, se analizará el entorno en el que se encuentra el sector retail enfocado en el mejoramiento del hogar moderno mediante la herramienta del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

#### **3.1. Amenaza de nuevos competidores**

Esta industria requiere una inversión media alta para entrar al mercado debido al volumen y variedad de productos necesarios para abastecer las tiendas; además, requiere implementar una plataforma e-commerce, ofrecer servicios de envío, invertir en infraestructura, publicidad y marketing para atraer consumidores. La capacidad de invertir en programas para fomentar la diversidad como adaptar sus procesos e incluir personas con discapacidad también resulta una dificultad para el ingreso de nuevos competidores. Además, resulta importante la trayectoria y el prestigio que refleja el nombre de la tienda (Sodimac, Promart) y las marcas de los proveedores, los cuales generan confianza, garantía y seguridad en los clientes.

#### **3.2. Rivalidad entre competidores existentes**

La industria de retail de mejoramiento del hogar moderno tiene pocos competidores, entre los principales competidores se encuentra Sodimac y Promart, quienes presentan objetivos estratégicos similares y ambos son respaldados por empresas de prestigio nacional e internacional. El mercado peruano es altamente concentrado en este sector. Por ello, la rivalidad entre competidores existentes es alta, pues existe una fuerte competencia por obtener la mayor cuota de mercado. Frente a ello, la necesidad por tener los mejores precios y variedad de productos, y la necesidad por invertir en publicidad y marketing, en programas sociales para atraer a más clientes.

El Ministerio de Producción mencionó que la industria se encuentra creciendo debido al incremento de la venta de viviendas, construcciones y disminución de las restricciones sanitarias (Perú- Retail, 2022). Las ventas en el sector retail incrementaron en un 18.4% con

respecto al 2020 debido al incremento del consumo del hogar, mayores campañas y ofertas en sus tiendas físicas y digitales; así mismo, se debió a la reapertura de tiendas físicas y disminución de las restricciones dadas para combatir el Covid-19 (Ministerio de Producción). Con respecto a las ventas en el sector del mejoramiento del hogar moderno, estas se elevaron en un 25.7% en el 2021 debido, principalmente, al incremento de la venta online, productos diversos y venta de muebles para oficina (Perú- Retail, 2022).

Los competidores pertenecientes a este sector tienen los recursos para invertir en programas que ayuden a diferenciarlos y mejorar su imagen de marca. Asimismo, resulta un sector atractivo para contratar a personas con discapacidad debido a la naturaleza del negocio, pues los consumidores necesitan atención personalizada según las características del producto y requieren personal capacitado con disposición a orientar, explicar y ser amable. Por lo que, resulta una opción de empleo atractivo para que las personas con discapacidad puedan demostrar sus habilidades y aportar valor. Uno de estos programas tiene el objetivo de brindar oportunidades laborales e incluir a personas con discapacidad, tienen el compromiso de adaptar sus procesos de reclutamiento y selección para brindar la mejor experiencia. Durante la entrevista con la gerente de recursos humanos de Sodimac, mencionó que el programa Junto a ti se implementó a partir del 2014 con el objetivo de promover la inserción laboral de las personas con discapacidad en conjunto como parte de su estrategia corporativa la cual tiene como base la diversidad e inclusión promoviendo el liderazgo en su organización (Comunicación personal, 03 de marzo de 2022). Por otro lado, Promart implementó el programa de Inclusión laboral a partir del 2017 para contribuir con la generación de empleos dignos para personas con diversos tipos de discapacidad (Linkedin Promart, 2022).

### **3.3. Amenaza de productos sustitutos**

Existen diversas tiendas dentro del sector retail que ofertan productos para el hogar a precios similares y también tiendas minoristas que venden productos de áreas del hogar específicas. Por ello, al encontrar productos sustitutos disponibles cerca y a precios accesibles, el costo de cambio para los usuarios resulta mínimo. Infobae (2022) señala que las ventas minoristas crecieron 8% respecto al año anterior, según las cifras del Ministerio de Producción, proveniente del sector de tiendas por departamentos y el sector mejoramiento del hogar. Además, existe la amenaza de que los consumidores prefieran realizar reparaciones ellos mismos en lugar de comprar un nuevo producto. Sin embargo, debido a los servicios adicionales como mantenimiento, asesoría e instalación se ha logrado reducir la amenaza en el sector.

### **3.4. Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de proveedores es moderado, se mantiene una buena relación a largo plazo con los proveedores debido al volumen de ventas que se necesitan para abastecer a todas las sedes y es necesario para lograr niveles altos de satisfacción con los clientes. Con respecto a los proveedores que tienen mayor participación de mercado se mantiene un trato diferenciado para tener inventario de los productos que ofrecen, pues son los más elegidos por los consumidores. Además, según los lineamientos de la página web de Sodimac y Promart la relación con sus proveedores rige bajo una política transparente y justa para lograr negociaciones satisfactorias y obtener productos de calidad en el tiempo que se requieren al mejor costo.

### **3.5. Poder de negociación del cliente**

Los clientes significativos en esta industria pertenecen a segmentos altos y medios, en especial, al nivel socioeconómico A y B. La categoría de decoración obtuvo mayor peso en las ventas con 65%, seguido de la categoría de electrodomésticos con 20% y cuidado del hogar 15% (Mercado Negro, 2020). La frecuencia de compra se mantiene en dos veces por año con un gasto promedio en aumento de más de S/. 107.

En este sector los clientes valoran la relación entre el precio y la calidad del producto que reciben. En cuanto al costo de cambio de comprador es mínimo, ya que los competidores suelen vender productos similares al mismo rango de precios, e incluso se encuentran ubicadas en las mismas zonas. Por ello, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que eligen entre los competidores según las necesidades que buscan en el producto. Según Kantar Worldpanel, las tiendas de mejoramiento del hogar alcanzarán una penetración de 26% (Gestión, 2020). Es decir, aumentarán las ventas en el sector de mejoramiento del hogar.

## **4. Análisis de caso de estudio**

### **4.1. Sodimac**

Dentro del sector del mejoramiento del hogar moderno, Sodimac es una empresa chilena que se fundó en 1952 como una sociedad distribuidora de materiales de construcción, y en 1982 se constituye definitivamente como Sodimac S.A, inaugurando su primer local cuatro años después en la capital de Chile, consolidándose de a pocos en el mercado de ese país (Sodimac, 2021).

En 2003, formó parte del grupo Falabella y al año siguiente comienza sus operaciones en Perú, y a parte de los países mencionado, Sodimac opera en Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México; en Perú cuenta con 26 tiendas a nivel nacional, tanto en los distritos de Lima Metropolitana como en provincia (Sodimac, 2021). Según Escobal (2017) “la misión y visión de la empresa está relacionada justamente a ese rubro de ventas, siendo el cliente la principal y fundamental preocupación, además del compromiso en la seguridad y salud de los trabajadores, proveedores y clientes” (p. 26).

Por otra parte, de acuerdo con Iturrizaga y Maguiña (2019), luego de que en el año 2014 el grupo Falabella adquiriera el homecenter peruano Maestro, Sodimac ganó más del 60% de participación del mercado, alcanzando una posición de liderazgo en rubro de mejoramiento del hogar en el país, ya que cuenta con tres marcas como lo son Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor y Maestro, en donde todas ofrecen diversos productos de remodelación para el hogar.

Según el Reporte de Sostenibilidad de la empresa (2021) se menciona que sus principales clientes son familias, de cualquier nivel socioeconómico que buscan algún producto que mejore o remodele su hogar como, por ejemplo, un sofá nuevo o una tubería; asimismo, otros clientes son las compañías o profesionales (como gasfiteros) que requieren de artefactos, ya sea de construcción o del hogar, que les sirva de utilidad para poder realizar sus actividades. Para todos ellos, Sodimac ofrece productos de calidad asegurándose de cumplir con los estándares mínimos que se requieren y constantemente están inspeccionando los productos que son importados; por otra parte, para la empresa es muy importante la opinión de los clientes, debido a que evalúan sus experiencias con el servicio y producto que adquieren a través de un programa llamada Net Promoter Score (NPS°), el cual permite conocer qué se debe reforzar.

En cuanto a la parte interna, Sodimac cuenta con un gerente general y distintas áreas (las cuales cada una tiene su respectivo gerente), como es el caso del abastecimiento, sistemas, legal, personas y sostenibilidad, operaciones, marketing y comercial, finanzas, entre otros, los cuales cuentan con más de 9000 asesores, quienes tienen jornadas completas y parciales, desde cargos administrativos hasta vendedores. Además, en la empresa, en total, las mujeres representan aproximadamente un 42%, mientras que los hombres, un 58%, quienes ambos integran los valores establecidos de la organización, los cuales son el respeto, excelencia, integridad y transparencia (Sodimac, 2021).

Finalmente, la empresa Sodimac fomenta el respeto y la igualdad de oportunidades en sus centros de trabajo, es decir, en sus tiendas de Sodimac Constructor, Sodimac Homecenter y Maestro, dado que se aseguran por mantener una cultura de respeto en sus instalaciones. De hecho, cuentan con una estrategia desde el 2014 llamada EDIPVI que significa equidad, diversidad, inclusión y prevención a la violencia, que cuenta con diversos programas tales como “Espíritu Joven” (dirigidos para personas de tercera edad) y “Junto a ti”, el cual está dirigido para personas con discapacidad y se alinea a las necesidades del PCD con la finalidad de que puedan acceder a un puesto de trabajo (Sodimac, Perú 2020). De acuerdo con la entrevista realizada a la gerenta de recursos humanos de Sodimac, menciona que el programa existe desde el 2014 y se dedica a generar valor a las personas con discapacidad, ya sea generando empleo o capacitándolos para cubrir la vacante disponible; además menciona que tienen espacios de diálogos con todas sus sedes de manera periódica para identificar las necesidades de sus trabajadores (Comunicación personal, 03 de marzo de 2022). Cabe precisar que en Sodimac el número de personas con discapacidad ha ido aumentando en sus tiendas, debido a las buenas prácticas que se han estado realizando dentro del programa mencionado. De acuerdo al último reporte de sostenibilidad de Sodimac (2021), cuentan con 123 trabajadores (que desempeñan principalmente como asesores) de los cuales el 62% son hombres y 38 % mujeres, además los tipos de discapacidad que más se presentan son la visual, física, auditiva y neurológica, las cuales tienen un 11%, 43%, 16% y 16% respectivamente. Además, la mayoría se encuentra en las tiendas de Lima, ya que representan un 61% del total. Cabe precisar que durante el diseño de puesto se realizó con el criterio de seguridad física para identificar los puestos accesibles para las personas según su discapacidad, salud emocional que consiste en la sensibilización y educación de la empresa en la apertura a la diversidad y compañía psicológica, e integridad. Las principales ofertas laborales que se ofrecen son como asesores de venta, cajeros de tienda y prevención de medio tiempo o tiempo completo, con contratos de plazo fijo con duración de 6 o 12 meses con posibilidad a renovar. En adición, fueron reconocidos con el primer puesto en el Great Place to Work en diversidad e inclusión en el 2020 y el 2021 y obtuvieron el reconocimiento en la categoría de Diversidad e Inclusión como finalistas del concurso Buenas prácticas en el 2021 otorgado por el Conadis (Reporte de Sostenibilidad de Sodimac, 2021).

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se expondrá la metodología que se empleará para el desarrollo de los objetivos de la investigación y de qué forma se han operacionalizado las dimensiones. Para ello se detallaron los siguientes puntos en lo que están divididos: secuencia metodológica, enfoque, alcance, diseño, selección muestral, técnica de recolección de información, técnica de análisis, evaluación de validez y confiabilidad, y ética de la investigación.

### **1. Secuencia metodológica**

En cuanto a la secuencia metodológica de la siguiente investigación, cabe mencionar que el objetivo principal de esta es analizar la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana. Entonces para lograr el objetivo mencionado, la secuencia se divide en tres fases, las cuales son las siguientes: fase exploratoria, fase de trabajo de campo y fase de análisis de la información recolectada.

En primer lugar, la fase exploratoria consiste en la búsqueda de información que nos facilite comprender los fenómenos que queremos abordar en el estudio, la cual se realiza mediante la revisión de distintas fuentes bibliográficas que servirán de punto de partida para el desarrollo tanto del marco teórico como contextual, y para el análisis de estudios empíricos acerca de la relación entre el proceso de reclutamiento y selección, e inclusión laboral de personas con discapacidad; de hecho, sirvieron de base para la elección del modelo analítico que sea idóneo para la investigación.

Asimismo, se realizaron entrevistas con expertos, quienes tenían un amplio conocimiento en cuanto a temas que abordan la investigación, tales como los derechos de las personas con discapacidad, diversidad en empresas, entre otros; en efecto, dichas entrevistas permitieron entender de mejor forma el problema de investigación, así como reforzar los marcos tanto teóricos como contextuales, y direccionar nuestros objetivos.

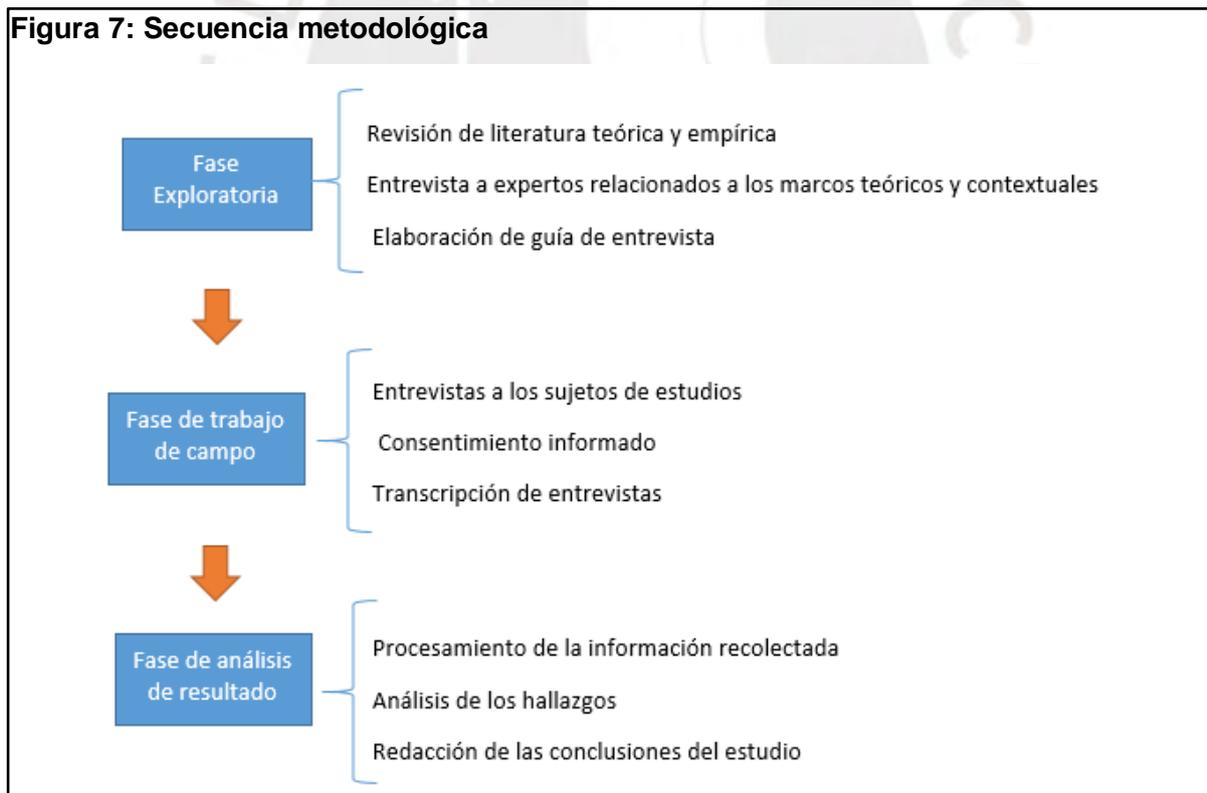
En segundo lugar, en la fase de trabajo de campo, el objetivo fue comprender a mayor profundidad el proceso de reclutamiento y selección de la organización, así como otros aspectos internos de esta, para lo cual se utilizó una guía de entrevista semiestructurada a aquellas personas que sean parte del sujeto de estudio, tales como un representante del área de recursos humanos de la empresa y personas con discapacidad que pertenezcan a

cualquier marca de la empresa Sodimac, ya sea Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor o Maestro.

También se consideró importante entrevistar a aquellas personas con discapacidad que trabajen en otras empresas o sean independientes con la finalidad de que brinden información en cuanto a sus experiencias previas, así como entrevistar a personas sin discapacidad de la empresa, para conocer su experiencia en cuanto a la convivencia laboral con PCD.

Finalmente, la última fase consistió en efectuar un análisis de la información recolectada en el trabajo de campo con el objetivo de identificar los hallazgos más importantes, para lo cual se tuvo que realizar transcripciones de cada entrevista; entonces, a partir de ello se realizó la redacción de la síntesis de la investigación, así como las recomendaciones tanto para otras empresas que deseen incluir personas con discapacidad en sus empresas como para futuras investigaciones.

Para mayor detalle de todas las fases que fueron mencionadas anteriormente para esta secuencia metodológica, visualizar la figura 7.



## **2. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que presenta una mayor flexibilidad para el trabajo que se desarrollará en el campo, esto se realizará a través de distintas herramientas cualitativa a los sujetos de estudios, quienes son los que pertenecen al área de recursos humanos (gerentes o jefes) como a las personas con discapacidad que trabajan en la empresa Sodimac.

De hecho, Hernández (2015) menciona que el enfoque cualitativo “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad” (pp.16). Por ello, los métodos numéricos o estadísticos en esta ocasión no serán necesarios, dado que con observaciones y una serie de preguntas tanto semiestructuradas como abiertas a nuestros sujetos, nos serán suficiente para comprender distintas dimensiones como lo personal y psicológico. Además, será como base para futuras investigaciones acerca de la inclusión laboral de PCD o discusiones acerca de aquellos factores que promueven la contratación de estas personas.

## **3. Alcance**

En primer lugar, el alcance que se emplea en el siguiente trabajo es, por un lado, descriptivo debido a que se busca especificar los contextos, eventos y las propiedades importantes del objeto de investigación (Hernández, 2010). En este caso, se busca conocer con precisión el funcionamiento de los procesos tanto de reclutamiento como selección que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad en la empresa Sodimac; de esta manera se mostrarán las percepciones por parte de los jefes de recursos humanos y de los trabajadores con discapacidad acerca del proceso mencionado, para después contrastarlas.

En segundo lugar, el estudio también se considera exploratorio, dado que se está examinando un problema de investigación que ha sido poco estudiado en los últimos años y el cual debe ser aclarado; de hecho, Hernández (2010) menciona que “los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos realmente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un problema en particular” (pp. 79). En este caso, diversas investigaciones no se han enfocado en que la contratación de PCD viene acompañada de la realización de ajustes tanto en los procedimientos internos (tal es es caso del proceso de reclutamiento y selección) así como en el clima de las organizaciones, las cuales han sido pasadas a un segundo plano.

#### **4. Diseño**

Debido a que la investigación tiene un enfoque cualitativo, el tipo de diseño escogido para ello es de tipo fenomenografía, ya que esta permite comprender la experiencia y perspectivas del sujeto acerca de un fenómeno. Gonzáles (2014) menciona que la fenomenografía “tiene como objetivo identificar y descubrir las formas cualitativamente diferentes como las personas experimentan fenómenos de su entorno [...] La fenomenografía no es solo describir los fenómenos como otros lo ven, sino también revelar y describir la variación en dichas experiencias” (pp. 144). En esta situación, se busca identificar cómo ha sido la experiencia de las personas con discapacidad en el tiempo que llevan en la organización, ya sea con los procesos, en la inducción, con los clientes, convivencia laboral con compañeros o superiores de sus respectivas áreas, y de esta forma conocer qué comportamientos han ido variando.

Además el diseño escogido será no probabilístico intencional o de conveniencia dado que La editorial Grudemi (2019) menciona que cuando ya se tiene la muestra definida, esta debe ser seleccionada en un entorno cercano al investigador, donde se debe priorizar la disponibilidad de estas personas y que no sea complicado acceder a ellas; en este caso, las muestras serán escogidas de acuerdo al criterio del investigador, quienes son personas con discapacidad cercanas a este, por lo cual será sencillo reclutarlos y conocer su disponibilidad; además, se seleccionará a cualquier trabajador sin discapacidad de esta empresa para conocer su opinión acerca de la convivencia laboral con las PCD.

#### **5. Selección muestral**

Para la siguiente investigación, se considera como público objetivo al personal del área de recursos humanos de la empresa Sodimac, debido a que ellos son los que se enfocan en la contratación del nuevo personal, así como se encargan de la implementación de diversas políticas y procedimientos para los trabajadores que ya forman parte de la organización; razón por la cual es importante conocer sus percepciones acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal con discapacidad, y como ha sido la historia de su política inclusiva.

Por otro lado, se entrevistó a tres personas expertas en la materia, con respecto a la diversidad, mercado laboral y temas específicos de discapacidad, dado que es relevante que brinden sus conocimientos e información valiosa que ayuden a profundizar y enriquecer la investigación.

Asimismo, otro público objetivo del siguiente estudio son las personas con discapacidad que trabajan en la empresa Sodimac (las cuales fueron siete), ya que es importante conocer cuáles han sido sus experiencias laborales antes de ingresar a la organización, así como identificar como es su convivencia dentro del entorno de Sodimac, tanto con sus compañeros como con los jefes de cada área. Además, se consideró importante conocer cómo ha sido la experiencia laboral de otros trabajadores con discapacidad ajenos a Sodimac (quienes fueron cinco), con la finalidad de saber si fue complicado o no conseguir empleo.

Finalmente, se detallarán a los actores que han sido parte del presente estudio, quienes han sido contactados por la red social LinkedIn o recomendaciones de conocidos, y fueron entrevistados por medio de la plataforma de Zoom.

## **6. Técnica de recolección de información**

Para el desarrollo de la presente investigación se seleccionó la técnica para el recojo de información la cual consiste en realizar entrevistas semi estructuradas (con una duración aproximada de 30 minutos), debido a que es una investigación cualitativa se requiere ahondar en detalles sobre los procesos de reclutamiento y selección, iniciativas y políticas implementadas para la inclusión de personas con discapacidad en los centros laborales de Sodimac. Las entrevistas se realizaron tanto al personal del área de Recursos Humanos, y a trabajadores para conocer sus experiencias durante el proceso, así como también a expertos en temas de promoción e inclusión laboral de PCD, para lo cual la información que brinde aportará la investigación.

Por otra parte, el desarrollo de las entrevistas se dará de forma semiestructurada; es decir, será en base a una guía con preguntas específicas según el cargo y responsabilidades del entrevistado, además, permite introducir preguntas adicionales para profundizar en conceptos u obtener mayor información (Hernández et al.,2014).

Por último, se presenta la matriz de consistencia (Ver tabla 1), en el cual se expone con mayor detalle de qué forma se relaciona el problema de investigación, junto con los objetivos y preguntas de investigación, y la metodología que se empleará.

**Tabla 1: Matriz de consistencia**

<b>Problema general</b>	<b>Pregunta general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Dimensiones y/o macro variables</b>	<b>Enfoque y alcance</b>
Desconocimiento de la influencia de los factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de PCD en Sodimac	¿De qué manera actúan aquellos factores que forman parte del proceso del reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana?	Analizar la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad Sodimac en Lima Metropolitana.	Reclutamiento Selección	Enfoque: Cualitativo  Alcance: Exploratorio Descriptivo
<b>Problemas específicos</b>	<b>Pregunta específica</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Técnica de recolección</b>
Barreras que complicaron que las personas con discapacidad puedan incorporarse al mercado laboral	¿Qué tipo de dificultades experimentaron las personas con discapacidad para ingresar al mercado laboral?	Analizar las dificultades que experimentaron las personas con discapacidad para ingresar al mercado laboral	Falta de confianza Discriminación Inaccesibilidad del lugar Dificultad de transporte	Entrevistas semi estructuradas
Desconocimiento del proceso del reclutamiento para las personas con discapacidad en Sodimac	¿Cómo es el proceso de reclutamiento de Sodimac para las personas con discapacidad?	Conocer el proceso de reclutamiento de Sodimac mediante el representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de la empresa	Exigencias del empleo Accesibilidad del lugar Difusión inclusiva	Entrevistas semi estructurada
Desconocimiento de la percepción de los gerentes de recursos humanos y los trabajadores con discapacidad acerca del proceso de selección de Sodimac	¿Cuáles son las percepciones de los gerentes de recursos humanos y los trabajadores con discapacidad de Sodimac acerca de su proceso de selección?	Conocer las percepciones del representante del área de recursos humanos y los trabajadores con discapacidad de Sodimac acerca del proceso selección.	Aspectos éticos Conocimientos en discapacidad Pruebas flexibles	Entrevistas semi estructuradas
Desconocimiento de aquellas políticas que faciliten la permanencia de las personas con discapacidad en las empresas.	¿Qué políticas facilitan la inclusión laboral de personas con discapacidad luego de los procesos de reclutamiento y selección?	Identificar otras políticas que faciliten la inclusión laboral de personas con discapacidad luego de los procesos de reclutamiento y selección	Inducción Clima laboral Línea de carrera Incentivos	Entrevista semi estructuradas

## **7. Técnicas de análisis**

En cuanto a las técnicas de análisis de información, en primer lugar, tenemos solamente datos cualitativos que son entendidos como interacciones, opiniones o impresiones de una realidad estudiada, que recoge el investigador, los cuales nos permitirá un mayor entendimiento acerca del tema (Reyes, 2022). Para poder llevarlo a cabo, estos datos han sido recogidos mediante entrevistas semi estructuradas a nuestros sujetos de estudio, las cuales fueron registradas por medio de una grabación a través del aplicativo zoom.

Una vez recolectado los datos cualitativos que se necesitan, es importante realizar su respectivo análisis; de hecho, Rodríguez y Lorenzo (2005) mencionan que “por análisis de datos cualitativos se entiende el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (p. 135). Entonces para ello, de las entrevistas registradas, se realizaron transcripciones de cada una de ellas en documentos de Microsoft Word.

Después, se pasó a realizar la codificación, la cual permite definir las categorías de los datos que se abordarán en la investigación, así como también relacionar los conceptos que han sido identificados. Dicha codificación se basa en las dimensiones y sub dimensiones que han sido asignadas en la matriz de consistencia presentada anteriormente (Ver tabla 2), donde las macros dimensiones más importantes son el reclutamiento y la selección de personal.

Finalmente, luego de realizadas las transcripciones, para facilitar y realizar un correcto análisis de estas, se utilizó el programa Atlas. TI. Esta herramienta nos permitió entender e interpretar los hallazgos de mejor manera. Además, por la gran información que se recolectó durante el trabajo de campo, Atlas TI nos facilitó organizar y agrupar esas grandes cantidades de información en las categorías establecidas (Ver Anexo F).

## **8. Evaluación de validez y confiabilidad**

Con respecto a la validez del modelo, debido a que la investigación es de alcance descriptivo se utilizaron distintas fuentes de evidencia como la revisión teórica y recolección de datos provenientes de diversas fuentes para reducir los sesgos del investigador. Asimismo, se realizó la consulta a expertos mediante entrevistas semi estructuradas y entrevistas al sujeto de estudio; es decir, a trabajadores de Sodimac que presenten alguna discapacidad. Además, se entrevistó a trabajadores de Sodimac sin discapacidad y a trabajadores con

discapacidad que laboran en diferentes organizaciones. Por último, se realiza el análisis de la data recolectada.

La confiabilidad se sustenta con el tratamiento de los datos teóricos obtenidos de la literatura revisada y de los datos empíricos obtenidos de las entrevistas que se encuentran grabadas y fueron guía validada por una experta en la metodología. Además, se cumple el protocolo de ética en la investigación al presentar el consentimiento informado a las personas entrevistadas. Finalmente, con lo mencionado anteriormente se puede afirmar la veracidad de la metodología y el modelo utilizado; además, que sirven como aproximación para responder al propósito de la investigación. Se espera que se obtengan resultados similares al replicar los parámetros de estudio propuestos.

## **9. Ética de la investigación**

Para la recolección de información, se solicitó el permiso a la organización y se realizaron las entrevistas mediante videollamadas por medio de la plataforma de Zoom y Google Meets. En este sentido, para hacer uso de la data recolectada se realizaron consentimientos informando el tipo de investigación, los objetivos y las razones para las que se requiere tal información acorde al documento de los Estándares de investigación para trabajos de titulación a cada uno de los entrevistados (PUCP, 2021). Se validó la herramienta utilizada con la profesora Irene Vera, experta en procesos y temas relacionados a la gestión de personas, en diversas reuniones virtuales. Se consideraron los principios éticos: consentimiento informado, confidencialidad y observación participante (Bernal, 2010). La aplicación de los consentimientos a las personas entrevistadas fue de manera verbal al inicio de las entrevistas y, posteriormente, fueron enviadas por correo electrónico para que fueran firmadas. Las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo con brindar la información con responsabilidad, se les informó la confidencialidad de su identidad y su importancia en el estudio. Además, bajo el principio de observación participante se asume que la recolección de la información derivará en el cumplimiento de los objetivos de la investigación de manera satisfactoria.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se pasarán a detallar los hallazgos de la presente investigación a partir de las entrevistas exploratorias realizadas al representante del área de recursos humanos de la empresa, y a las personas con discapacidad que trabajan en ella; así como a trabajadores PCD que trabajen en otras organizaciones o sean independientes. Cabe añadir que todos estuvieron dispuestos a colaborar con el estudio. En principio, se pasará a describir a la población seleccionada y, posteriormente, se analizarán cada una de las dimensiones presentadas en la matriz de consistencia, la cual se puede visibilizar en el capítulo anterior, ya que influyen en la participación y permanencia de la PCD.

Cabe resaltar que los entrevistados son tanto hombres como mujeres, los cuales todos tienen secundaria completa y algunos el estudio superior terminado. Además, a pesar de que hubo un consentimiento informado, la identidad de estas personas será protegida durante la siguiente investigación, por lo que pasará a nombrarlos a partir de diferentes abreviaturas, tal como se muestra en la tabla número 2.

**Tabla 2: Mapa de actores**

ACTOR	CODIFICACIÓN
Expertos en el tema	Enrique Bustos (Trabajador del CONADIS y productor del programa Sin Barreras)
	Miguel Villaseca (Presidente de la Asociación ESCAPE)
	Liliana Mayo (Directora ejecutiva Centro Ann Sullivan)
Representante del área de recursos humanos	R1
Trabajadores con discapacidad en Sodimac	PCDS1
	PCDS2
	PCDS3
	PCDS4
	PCDS5
	PCDS6
	PCDS7

**Tabla 2: Mapa de actores (continuación)**

ACTOR	CODIFICACIÓN
Trabajadores con discapacidad en otras empresas o independientes	PCDO1
	PCDO2
	PCDO3
	PCDO4
	PCDO5
Trabajador sin discapacidad en Sodimac	PSD1

A continuación, se presentarán los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a nuestros sujetos de estudio, los cuales fueron por medio de entrevistas semi estructuradas.

## **1. Dificultades en el mercado laboral**

Con respecto al primer objetivo de la presente investigación, se busca analizar las barreras y dificultades que experimentaron las personas con discapacidad al incorporarse en el mercado laboral. A continuación, se conocerá la perspectiva de personas con discapacidad que trabajan en Sodimac y en otras organizaciones acerca de situaciones de discriminación, la falta de confianza en sus capacidades, la inaccesibilidad del lugar de trabajo y las dificultades para transportarse.

### **1.1. Discriminación**

Primero, la discriminación es uno de los tópicos principales al que las personas con discapacidad se encuentran expuestas debido a los prejuicios con respecto a su productividad, lo cual se refleja con las altas tasas de desempleo. A continuación, se presentan situaciones en las que personas con discapacidad se han sentido discriminadas al momento de postular a distintas organizaciones en busca de oportunidades laborales.

#### **1.1.1. Trabajadores de Sodimac**

Los trabajadores de Sodimac mencionaron que antes de ingresar a trabajar en esta empresa, fueron discriminados desde que se presentaron a la convocatoria debido a que los reclutadores veían su discapacidad e inmediatamente les indicaban que el puesto no sería para ellos.

- *“Me sacaron fuera del salón de reclutamiento y a las afueras en el exterior, la señorita encargada me dijo que, pues que no estaban buscando personas como yo y como*

que eso me dejó como pensando, a qué se refería. Y así, así me la pase como le digo, antes de ingresar ahí postulé a varios trabajos. Y bueno, todos me rechazaban por diferentes razones hasta que se dio la oportunidad” (PCDS4, comunicación personal, 9 de junio 2022).

- “Te ven en persona y te ven que eres una persona con discapacidad, al toque, ahí de frente, te dicen que no vas o esperan que pases, a ver si pasas a la siguiente fase y si pasas a la siguiente fase, ya te dicen que no” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio 2022)

### **1.1.2. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Asimismo, los trabajadores con discapacidad que laboran en organizaciones distintas a Sodimac coincidieron en que fueron discriminados al presentarse de manera presencial a la convocatoria. Si bien algunos pasaron una primera fase, cuando los reclutadores vieron su discapacidad consideraron que no eran los indicados para desarrollar las funciones que requería el puesto.

- “El hecho de la discriminación porque te ven en la...pasas el primer filtro que es la entrevista de CVs, pero ya cuando tienes que hacer la entrevista personal como que te ven en silla y ya no pasas ese filtro. Entonces, yo siento por ahí que en 2 o 3 ocasiones he sido discriminado por este lado” (PCDO1, comunicación personal, 11 de junio de 2022).
- “Yo recuerdo que cuando yo postulaba iba a las empresas, primero ahora se suele mandar tu CV o una previa postulación o un previo filtro, ahora por internet. Yo lo pasaba, ya cuando me decían que estaba seleccionado y me pedían ir a la entrevista personal y me veían con discapacidad, como que te observaban de pies a cabeza y se decían no sé si ese compadre va a poder o de repente se comenzaban a preguntar cómo va a subir” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio de 2022).
- “Al ver una persona con discapacidad, como que siempre es un poco distinto, ¿no? Ellos este, eh... su reacción es como que te ven, te quedan mirando un poco, pero ya luego de eso, ya... depende cómo va la relación” (PCDO3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Lo mencionado por los entrevistados se puede evidenciar en el estudio realizado por la Comisión de Estudios de Discapacidad del Congreso de la República en el cual se sostiene que la exclusión laboral de las personas con discapacidad obedece principalmente a dos factores: el acceso a educación y recursos económicos, y “a los mecanismos de segregación

y marginación ocupacional que operan en función a la baja valoración social que se le otorga a este grupo de personas” (Maldonado, 2007). Asimismo, Cortez (2016) señala elementos que incluyen un trato discriminatorio en el ámbito laboral: elemento basado en hechos, el cual alude a una acción u omisión que ocasiona una distinción, exclusión o preferencia. El segundo comprende cualquier hecho que tenga por efecto anular o no brindar un trato en igualdad de oportunidades en el empleo u ocupación. Finalmente, el tercer elemento es el resultado objetivo del trato diferenciado a cada una de las partes.

## **1.2. Falta de confianza**

Las personas con discapacidad son discriminadas cuando se cuestionan sus capacidades para lograr una actividad debido a los prejuicios asociados a su discapacidad.

### **1.2.1. Expertos**

Por el lado de los expertos en temas de discapacidad, Liliana Mayo y Miguel Villaseca coinciden en que la sociedad se ha centrado en lo que las personas con discapacidad no pueden hacer y no en potenciar las habilidades o actividades que sí pueden realizar. Asimismo, mencionan que tanto las personas como el espacio público no están habilitados para que las personas discapacitadas puedan desarrollarse de forma independiente.

- *“La sociedad peruana tenía una idea que...que iban a ser dependientes toda su vida de protección, de ver, concentrarse más en los, en lo que no podían hacer, que en lo que podían hacer” (Liliana Mayo, comunicación personal, 06 de junio del 2022).*
- *“En sociedades como las nuestras somos muy protectores, ¿no? Y este, porque si la sociedad es muy cruel también y el mundo no está, digamos, nuestro mundo exterior, nuestro espacio público tampoco está preparado para poder acoger de una manera equitativa a todos y a todas. Entonces, muchas veces, las personas, las familias, sin querer generan un vínculo de sobreprotección que finalmente no es tan saludables para las personas con discapacidad” (Miguel Villaseca, comunicación personal, 24 de junio del 2022).*

### **1.2.2. Trabajadores de Sodimac**

Con respecto a la falta de confianza, indicaron que cuando encontraban ofertas laborales para discapacitados, esta dependía del tipo de discapacidad que tuviesen. Es decir, la convocatoria iba dirigida para personas con una discapacidad específica y en la mayoría de ocasiones no aceptaban personas invidentes. Uno de los trabajadores, que es de talla pequeña, mencionó que obtuvo más oportunidades laborales cuando se comenzó a visibilizar

a las personas pequeñas. En anteriores oportunidades, le mencionaron que lo llamarían para trabajar, pero nunca lo llamaron.

- *“No me llamaba nunca me llamaban, me dijeron que sí te vamos a llamar. Ahora con la visibilidad de más personas pequeñas, ahora todo el mundo quiere que trabajemos, ¿no?” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*
- *“Que quizás no puedan contar con un bracito, una piernita ¿no? o sordomudo, así. Para eso si he visto que hay mucha...mucho, este, el tema de trabajo, ¿no? pero para nosotros que tenemos baja visión o personas que son invidente total, ¿no? no hay, en verdad” (PCDS1, comunicación personal, 10 de junio de 2022)*

Se menciona también que, si bien se encuentran trabajando al igual que otros trabajadores en un área determinada, no consideran que le den la oportunidad para ascender y demostrar que pueden encargarse de funciones retadoras.

- *“Es que lo que pasa es que no ascendía porque no me daban esa facilidad, para demostrar, o sea, demostrar que yo sí puedo” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

### **1.2.3. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Los demás entrevistados coinciden en que se cuestiona su capacidad para trabajar y cumplir las funciones requeridas de manera eficiente. Tienen la creencia de que van a necesitar de alguien más que los apoye o que no podrán con la carga laboral.

- *“No sé si llamarlo discriminación o temor de las empresas contratadas o del Estado mismo, instituciones del Estado, contratar a personas con discapacidad por el tema de que se caiga ¿no? o porque creen o tienen una falta perspectiva de que no van a cumplir bien su función, que se yo” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio de 2022)*
- *“Si iba con algún acompañante a la entrevista de trabajo, porque de repente no me ubicaba bien en la dirección que me daban. Iba con alguien y esteee el entrevistador como que intentaba hablarle a mi acompañante y no a mí quien era la persona que buscaba trabajo y, por ejemplo, muchas veces me preguntaban que si iba a ser capaz de trabajar, no conocían mucho sobre las herramientas de accesibilidad o las adaptaciones, los ajustes razonables que podían brindarme” (PCDO4, comunicación personal, 24 de junio de 2022).*

De lo mencionado por los entrevistados se evidencia distintos actos de exclusión laboral y discriminación que como añade Urra (2011), la discriminación cuando exista un trato inspirado en prejuicios es el empleador que elige que la PCD no será contratada por temor a una reacción negativa por parte de los clientes o temor al ambiente de trabajo y rechazo de los demás trabajadores.

### **1.3. Inaccessibilidad del lugar**

En tercer lugar, para las personas con discapacidad resulta ser una barrera el espacio público en el que se desarrollan, ya que las calles y áreas no están diseñadas para ser inclusivas ni las edificaciones. Como tener rampas, veredas amplias, ascensores, entre otros. A continuación, se comentarán las oportunidades en las que los entrevistados han identificado dificultades para acceder al lugar de trabajo.

#### **1.3.1. Trabajadores de Sodimac**

Se menciona que no uno de los factores por los cuales no les dan el puesto de trabajo se debe a que las oficinas se encuentran en un piso alto, por lo que preferían evitar tener problemas futuros, accidentes, enfermedades y no podrían darles un seguro de salud.

- *“En algunas me dicen directamente que no podían aceptar personas con discapacidad, no estaban contratando ese tipo de personas porque si se enfermaban, no iban a poder contar con darles un seguro, algo así, me dijeron, seguro de salud, no sé por qué, bueno, y había otros que me decían que como estaban en un piso alto, iba a ser una dificultad tarde o temprano para mí, entonces, como que yo lo veía como una excusa para no contratarme” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*

#### **1.3.2. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Los demás trabajadores señalan, de igual manera, la inaccesibilidad debido a la infraestructura de los centros de trabajo por no disponer de un ascensor o las dificultades que tenían cuando estos se malogran.

- *“Básicamente, es la accesibilidad. Hay muchas empresas que no te contratan porque no tienen la infraestructura adecuada” (PCDO1, comunicación personal, 11 de junio de 2022).*
- *“Las limitaciones son, por ejemplo, las barreras arquitectónicas, ¿no?, que hay, a veces te toca trabajar en un tercer piso y no hay ascensor. Hay una distancia. Para*

*las personas con discapacidad” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio de 2022).*

- *“La RENIEC en cuanto a infraestructura, había un ascensor, trabajaba en el octavo piso, como te digo, siempre trabajaba en la oficina central, que está en curso por Abancay y en el octavo piso y había ascensor, pero cuando no había, se malograba el ascensor tenía que subirme al octavo piso con bastones, imagínate” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio de 2022).*

Todo ello se evidencia, según Cortez (2016) en lo señalado acerca de la accesibilidad universal, la cual es una garantía general que aboga para que los entornos, los productos y servicios sean diseñados de forma que permitan su uso por cualquier persona o por la mayoría sin necesidad de recurrir a adaptaciones especiales. De suceder lo contrario, deberá recurrirse a la garantía individual de los ajustes razonables. Según señala la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), los ajustes razonables refieren a las modificaciones y adaptaciones necesarias que permitan garantizar a las personas con discapacidad el goce igualitario de condiciones, el goce de todos los derechos humanos y libertades fundamentales al igual que los demás.

#### **1.4. Dificultad de transporte**

Por último, otra barrera discriminatoria común a la que están expuestos las personas con discapacidad es la dificultad para movilizarse y el uso del transporte público para acudir al centro de trabajo.

##### **1.4.1. Trabajadores de Sodimac**

Los entrevistados mencionaron que no suelen ser empáticos con ellos en el transporte público. Además, presentan mayores dificultades las personas que hacen uso de sillas de ruedas, pues no existen carros aptos para personas con sillas de ruedas en comparación a otros países. Por lo que, mayormente, se transportan en taxi y ello les genera un gasto económico elevado.

- *“El transporte usted sabe para todos, no nos, no sé cómo decir, no tienen empatía con nosotros” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio de 2022)*
- *“Tu medio de transporte es una silla de ruedas, por ejemplo, no hay transporte público o urbano que pueda, al que puedas acceder, entonces tienes que movilizarte en taxi, ¿qué tan rentable le sale a alguien ir y venir de su trabajo en taxi? Ya es complicado pues ¿no?” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022)*

### **1.4.2. Trabajadores independientes o de otra empresa**

En ese sentido, los demás entrevistados coinciden en la dificultad para usar el transporte público. En especial, durante horas puntas, pues les dan prioridad a las personas sin discapacidad. Se menciona también la necesidad de transportarse en taxi debido a la discapacidad que tienen y hacen énfasis en el costo que ello genera. Además, hacen hincapié en el sueldo que perciben, ya que suelen ser el sueldo mínimo en los puestos que les ofrecen.

- *“Yo usaba los soportes con el aparato biomecánico y los bastones, entonces se me hacía un poco más fácil subir a los buses. Y yo vivía en San Juan de Lurigancho y tenía que trasladarme hasta Chorrillos, pasando los Pantanos de Villa” (PCDO1, comunicación personal, 11 de junio de 2022).*
- *“No saben más bien que una persona con discapacidad gasta más que una persona convencional en el tema de transporte. Usar taxi, nos encantaría usar el transporte público si es que acá en el Perú hubiera un transporte público adecuado de primer mundo, que puedes subir en tu silla a un metro y movilizarte tranquilamente, pero no, lamentablemente Lima, en nuestra misma capital Lima aún tenemos recién una línea, ahora en provincia” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio de 2022).*
- *“Lamentablemente, el sueldo es el sueldo mínimo y con el cual, como yo voy en carro y, si fuera sin carro, iría en taxi porque no hay otro medio de transporte para movilizar a la silla de ruedas” (PCDO3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).*
- *“Yo iba llegando como a las 12:30 a mi casa, salía y todos corrían. Yo no puedo correr, todos corrían para chapar el carro. El carro iba súper lleno, prácticamente así colgado y para mí era muy difícil tomar un carro, por más que me hacía, me desesperaba, era bastante estresante estar esperando ahí el carro” (PCDO5, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*

## **2. Reclutamiento**

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, en esta parte se pretende conocer el proceso de reclutamiento de Sodimac mediante el representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de la empresa. Asimismo, se considera importante conocer cómo fue la experiencia de otras personas con discapacidad ajenas a la organización durante este proceso.

## **2.1. Difusión Inclusiva**

En primer lugar, la difusión permite que el aviso sobre un puesto de trabajo esté al alcance de cualquier individuo que esté interesado en ello, pero para lograr lo mencionado se debe idear un plan de difusión lo cual se puede realizar a través de distintos medios: contactos, alianzas estratégicas, bolsas de trabajos, entre otros.

A continuación, se pasará a conocer más sobre el tipo de difusión que realiza Sodimac a través del representante de la empresa, y cómo las personas con discapacidad que laboran en ella se enteraron de la oferta laboral.

### **2.1.1. Recursos humanos**

En principio, la representante que fue entrevistada menciona que la empresa pública las vacantes disponibles en bolsas laborales, tales como Linkln o Bumeran. Asimismo, trabaja con distintas instituciones, organismos gubernamentales y no gubernamentales, con las cuales mantiene alianzas y le apoyan con respecto a la difusión de las convocatorias de los puestos de trabajo destinados para PCD.

- *“Nosotros trabajamos mucho con aliados, el tema de atracción y selección de talentos para las personas con discapacidad. Principalmente nuestro principal aliado es con CONADIS, el Ministerio de Trabajo y otras instituciones con las que contamos, con las cuales trabajamos para poder a través de estas instituciones hacer llegar nuestras convocatorias y recibamos gente que quiere aplicar” (R1, comunicación personal, 03 de marzo de 2022)*

### **2.1.2. Trabajadores de Sodimac**

De todos los trabajadores con discapacidad que trabajan en Sodimac y fueron entrevistados, solo tres de ellos mencionaron que encontraron la oferta a través de los aliados de la organización, quienes se dedicaban exclusivamente en brindar apoyo a PCD; entonces, les brindaron la oportunidad de conocer el puesto de trabajo y les facilitaron pertenecer a la empresa.

- *“Me acerqué a buscar en bolsas de trabajo específicas para personas con discapacidad, más bien entre esta búsqueda llegué a la municipalidad del Callao que había en el CERP del Callao que es un centro de rehabilitación física para personas con discapacidad exclusivamente, hicieron una feria laboral con plazas exclusivas para personas con discapacidad en diferentes empresas que gestionaba la*

municipalidad. Ahí me inscribí a algunas y bueno, me llamaron de Sodimac para el proceso de selección” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022).

- “Entonces de ahí vino el Ministerio de Trabajo, me comunicaron porque nosotros tenemos el carné de CONADIS, donde Sodimac estaba promoviendo para trabajadores con personas de talla baja, que es acondroplasia, entonces fui, nunca pensé, nunca pensé haber ingresado, o sea, nunca pensé por la idea de que iba ingresar y me dijeron que comienzo al día siguiente” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).
- “Una amiga me paso la página Admi work [...] esa página se dedica exclusivamente a las personas con discapacidad, ayudarlas [...] Entonces hubo una solicitud así, nos mostraron que había reclutamiento de trabajo en Sodimac. Nos decía que nos inscribiéramos qué pasa si pasas el examen iba a llamarte Sodimac [...] Sodimac hizo una gran convocatoria ya a nivel nacional” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).

Por otro lado, los demás entrevistados mencionaron que encontraron la propuesta de empleo por otros medios; por ejemplo, revisando el diario, recomendación de un amigo y por medio de un grupo de WhatsApp. No obstante, una de las entrevistadas recomienda que se abran más convocatorias dentro de estos avisos.

- “Que haya también más convocatorias, pues porque nosotros podemos. Podemos quizás hasta mucho mejor” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio).

### **2.1.3. Trabajadores independientes o de otras empresas:**

Las personas con discapacidad que son ajenas a Sodimac mencionan que también se encontraron con este tipo de ferias que de alguna manera colaboran en la contratación de personas con discapacidad en distintas empresas.

- “Antes existía un programa muy bueno, se llamaban CER, Centro de Esparcimiento y Rehabilitación de personas con discapacidad [...] aparte que dictaban cursos también tenía una bolsa laboral así que andaban sensibilizando a las empresas a que contraten personas con discapacidad y les ofrecían nuestro CV, pues no. Y ese era, en Piura. Yo trabajé en Piura así, porque CER me consiguió un empleo” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio de 2022).

Todo lo planteado por los entrevistados se puede evidenciar en el estudio realizado por la Asociación Nacional para el Desarrollo (AED) junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre las políticas de inclusión laboral que debe poseer

una empresa. De acuerdo con el estudio, al desarrollar proyectos dirigidos exclusivamente a la búsqueda de personas con discapacidad, estas para que puedan funcionar correctamente se deben buscar alianzas no solamente con organizaciones o ferias sobre PCD, sino también con universidades o institutos, lo cual promueve la inclusión en el mercado laboral (AED & PNUD, 2015). De hecho, la SUNEDU (2021 citado en Defensoría del pueblo 2022) registró que existen 6972 estudiantes con discapacidad matriculados en 69 universidades licenciadas, por lo que se podría fomentar la participación en esa parte.

Sin embargo, una de las entrevistadas considera que los puestos de trabajo que se ofrecían en estas ferias no eran muy abiertos para todas las personas con discapacidad, sino solamente estaban establecidas dependiendo de la condición de la persona.

- *“Yo recuerdo que fui una vez a una feria de trabajo para personas con discapacidad y algo que me daba cuenta es que los trabajos para personas con discapacidad son muy segmentados. Era como buscamos personal para reponedores, personas con síndrome de down ¿no? Buscamos personas telefonistas, personas ciegas de todas maneras” (PCDO4, comunicación personal, 24 de junio de 2022).*

## **2.2. Accesibilidad física**

Verificar las condiciones de accesibilidad del lugar de trabajo es un punto importante, ya que como se explicó anteriormente, gran parte de las personas con discapacidad que han sido entrevistadas tuvieron dificultades por el entorno de las empresas, razón por la cual no les permitió mantenerse en ellas.

### **2.2.1. Recursos humanos**

De acuerdo con la representante, la organización tiene como prioridad la seguridad física de sus trabajadores, razón por la cual antes de publicar las vacantes disponibles, primero realizan un análisis de los puestos y de los lugares donde laborará.

- *“Tiene que haber políticas claras para poder generar un mapa de riesgo e identificar los puestos que son accesibles para las personas con discapacidad [...] Entonces nosotros tenemos que identificar dentro de nuestra estructura, en nuestras sedes donde trabajamos, cuales son los puestos que son accesibles para las personas con discapacidad y de qué tipo de discapacidad” (R1, comunicación personal, 03 de marzo de 2022)*

### **2.2.2. Trabajadores de Sodimac**

De las personas con discapacidad entrevistadas y que trabajan en Sodimac, algunas afirman que efectivamente se encuentran laborando en un lugar accesible, quienes sienten que la empresa invirtió en ello, y donde cuentan con baños accesibles, barandas y un puesto adecuado de acuerdo al tipo de discapacidad.

- *“Me parece que ese tipo de empresas grandes que invierte tanto porque es una inversión en diseñar todos estos mecanismos de acuerdo a una cultura organizacional, ellos cumplen con estándares de seguridad, de infraestructuras o estándares internacionales, pasan revisiones e incluso entonces sí, sí, sí era, estaba todo bien en ese sentido” (PDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022).*
- *“Estoy cerca a la puerta y si pasa un temblor, ahora hemos hecho varios simulacros de temblor [...] incluso tengo también un baño especial para personas con discapacidad. Está abierta y está en el primer piso. No necesitas subir hasta el segundo piso para entrar y lo que me gusta es que siempre está abierta” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*
- *“Me buscaron un ambiente para mí porque había electricidad, gasfitería, herramientas y son como qué productos bastante pesados, ¿no?, entonces era imposible, pero, o sea, era imposible. En sí, aparte de que nos cuidan a nosotros por el medio de nuestros, de nuestras, de nuestras piernas, todo porque nosotros no podemos estar mucho tiempo con botas y todo entonces me facilitaron en el área de jardín fue donde empezó todo mi sueño ahí” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

Pero una de las entrevistadas mencionó su incomodidad respecto a la infraestructura del lugar, y considera que no es la adecuada para realizar sus funciones.

- *“No, para serle sincera, no” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*

Ante ello, otra de las entrevistadas menciona que esto se debe a que mayor parte de las infraestructuras de los locales están adaptadas más para un tipo de discapacidad, principalmente la física y tengan moderada movilidad, pero para las de otro tipo aún lo están mejorando.

- *“sí una adaptación a mi tipo de discapacidad porque si te hablo, de repente de una persona auditiva o de una persona con silla de ruedas, quizás, también hay un poco de adaptación, pero no es tanto [...] han dicho que van a tratar de hacer más estructuras para que más gente con problemas de discapacidad, ya sea auditiva, ya*

*sea con sillas de ruedas, puedan también estar en un ambiente de trabajo y se pueda hacer un poquito más, o sea, puedan tener más oportunidades y puedan trabajar” (PCDS2, comunicación personal, 21 de junio de 2022).*

### **2.2.3. Trabajadores independientes o de otras empresas:**

Por otra parte, una de las personas con discapacidad entrevistadas y que actualmente trabaja de forma independiente, recomienda que en el momento del proceso de reclutamiento se le preste mayor atención al tema del análisis de la accesibilidad del lugar y, por ende, la empresa debe contar con ascensores o que las oficinas se encuentre en el primer piso en caso la persona use silla de ruedas.

- *“Deberían implementar también todas las empresas el tema de accesibilidad, ¿no? Ya que algunas empresas son, no sé, segundo piso, oficinas o algunos tienen algunas gradas que las personas en silla de ruedas no podrían desarrollarse por sí mismas, ¿no? Entonces, más que todo ese tema de accesibilidad” (PCDO3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).*

De hecho, en los resultados encontrados en la encuesta realizada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014) a pesar de que un 55% de empresas no tienen problema en contratar personas con discapacidad, el resto menciona que uno de los problemas principales para la contratación es realizar los ajustes razonables en el puesto de trabajo de acuerdo a la discapacidad del trabajador, entre ello incluye no solo la adaptación de herramientas, sino también el ambiente donde laborará. No realizar estos ajustes, influye en que la persona con discapacidad no continúe trabajando en la compañía.

## **2.3. Exigencias del empleo**

Es importante que las empresas midan las exigencias que requiera el empleo que están ofreciendo, tales como estar mucho tiempo de pie, o si necesitan algún tipo de herramienta para que la persona pueda desempeñar al máximo sus capacidades. De hecho, como se mencionó anteriormente, Sodimac realiza un mapa de riesgo que les permite conocer qué tipo de ajuste necesitan sus colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo, tales como asesores de venta, alquiler de herramientas, entre otros.

### **2.3.1. Recursos humanos**

La entrevistada nos menciona que en estos últimos años realizaron la campaña mascarillas inclusivas, la cual consiste en utilizar mascarillas transparentes para que facilite a las personas con discapacidad auditiva la comunicación con el resto.

- *“Generamos el programa de mascarillas inclusivas donde hicimos una capacitación con todas las tiendas con un grupo de personas que activen el protocolo cuando una persona con discapacidad llega a la tienda; y lo último que hemos sacado son los audios [...] unos audios inclusivos dirigidos a las personas con discapacidad visual y son hecho con una tecnología binaural” (R1, comunicación personal, 03 de marzo de 2022)*

### **2.3.2. Trabajadores de Sodimac**

En cuanto a los entrevistados, algunos nos mencionan que ante tales exigencias físicas que requiere el puesto de trabajo, la empresa les ha brindado las herramientas y apoyo necesario para que puedan desempeñarse eficientemente, ya sea en facilidades en el horario laboral, tiempo de descanso, artículos pesados, estar mucho tiempo de pie, entre otros. Tal como lo mencionan los siguientes entrevistados:

- *“Como yo trabajo 4 horas y las 4 horas tengo que caminar porque como soy asesora de venta tengo que atender, moverme para aquí y para allá. Entonces, ellos, la facilidad que me dan es que, si yo me siento cansada, a veces, en la parte de mis pies, que de repente me vaya un ratito a descansar a la sala de espera unos 15, 20 minutos y nuevamente vuelva a mis laborales” (PCDS2, comunicación personal, 21 de junio de 2022)*
- *“Claro que hay herramientas pesadas, pero siempre cuento con ayuda de cowboys, no, carryboys, ajá entonces ellos cargan las herramientas por mí y me hacen el trabajo más fácil; también está dentro del área de servicio técnico y ellos también me ayudan analizando las herramientas” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022)*
- *“Sí, tenemos esa facilidad, bueno, nosotros no usamos botas, usamos zapatillas. Entonces como que en eso ya, tipo, nos sentimos más aliviados, ¿no? Y también tenemos nuestros descansos, quince minutos, relajamiento para, tipo, como son pausas activas” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

No obstante, una parte de las entrevistadas menciona que tuvieron dificultades en este aspecto, ya que una de ella menciona que su tienda no le ha brindado el apoyo correspondiente ante las exigencias que requiere su empleo; mientras que la otra persona menciona que aún no implementan un lector de pantallas para su tipo de discapacidad.

- *“Si la empresa tuviera, no sé, crea un grupo de personas que no ven, así como yo. Eh, quizás, allí se tendrá que sí o sí implementar, ¿no?, no sé, ampliar la pantalla, o sea, ver la manera para que nosotros podamos aprender. Pero, como yo le menciono,*

*como son yo nada más que tiene esa discapacidad, por eso, yo considero, quizás que no, pues” (PCDS1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).*

- *“Hay momentos que a los supervisores se les olvida que uno es PCD ¿no? y a veces nos mandan a las cajas grandes [...] más pesado, tenemos que levantar, a veces no hay quien nos apoye, no, no hay quien nos apoye a levantar” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*

### **3. Selección**

Respecto al tercer objetivo de la investigación, se tiene como objetivo analizar las percepciones del representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de Sodimac acerca de su proceso de selección. Asimismo, se considera importante conocer cómo fue la experiencia de otras personas con discapacidad ajenas a la organización durante este proceso.

#### **3.1. Personal capacitado**

En primer lugar, es importante que los encargados de realizar el proceso de selección estén tanto orientados como capacitados en cuanto a los temas de diversidad; en este caso, contar con conocimientos acerca de las leyes, accesibilidad, exámenes físicos, entre otros, para las personas con discapacidad.

##### **3.1.1. Recursos humanos**

De acuerdo a la entrevista realizada, nos menciona que cuentan con la estrategia EDIPVI, la cual significa equidad, diversidad, inclusión y prevención de la violencia, dentro de lo mencionado el personal de la empresa, en los cuales están incluidos los jefes de selección, pasan por una capacitación acerca de todos los temas que contiene esta estrategia.

- *“Nosotros tenemos esta estrategia EDIPVI, y todas las personas que componen nuestra organización, los líderes, tienen que pasar por estas capacitaciones, entonces por supuesto que tienen que saber del tema para eso también, el manual que construimos para las personas con discapacidad que lo validó CONADIS, todo eso también nos sirve” (R1, comunicación personal, 03 de marzo de 2022)*

##### **3.1.2. Trabajadores de Sodimac**

Con respecto a los entrevistados, varios nos mencionaron que efectivamente, durante este proceso de selección, el personal encargado de las entrevistas estaba capacitado, dado que le preguntaban cuáles eran sus principales capacidades para que de esta forma puedan asignarle el puesto en que mejor se desempeñe. También cuentan con una opción en el

examen, la cual la pregunta es si la persona tiene algún tipo de discapacidad, para que de esta manera los encargados ya estén previamente preparados.

- *“Recursos, en mi caso, vio mi discapacidad, me preguntó mis fortalezas, me preguntaron mis cosas positivas que yo podía hacer de acuerdo a mi discapacidad y me pusieron en el área blanda, que es el área de Iluminación. Porque en esa área, tú no cargas mucho peso, mayormente, en esa área se vende un foco, se vende una lamparita, entonces, esas cajas no son pesadas. Eso yo, de acuerdo a mi discapacidad, lo puedo hacer yo sola. Entonces, este, ellos me evaluaron en ese sentido y por ese motivo ellos me pusieron en el área de Iluminación” (PCDS2, comunicación personal, 21 de junio de 2022).*
- *“Una de las preguntas era si yo era un personal con discapacidad, lo cual ya había puesto en la pregunta porque ha habido una pregunta, si eras personas con discapacidad, yo coloqué que sí, eso fue algo que observó el entrevistador y me preguntó. Básicamente eso, luego de esa entrevista es que me dicen que yo apruebo y pasó” (PCDS4, comunicación personal, 9 de junio de 2022).*

Asimismo, mencionan que, durante el proceso de selección, luego de realizada la entrevista, tuvieron que pasar por un examen médico, los cuales determinan tanto el grado de discapacidad como los ajustes que se deben realizar para que la PCD pueda demostrar al máximo sus capacidades y no tengan ningún inconveniente en sus labores.

- *“Entonces, ya pues, me mandaron al examen médico, salió todo bien, menos mal, solamente con algunas restricciones, que no tengo que usar yo botas porque en Sodimac, Maestro usan botas, a mí el doctor me restringió y dijo que yo tenía que usar, este... zapatillas nada más, o sea, zapatillas normales” (PCDS2, comunicación personal, 21 de junio de 2022)*
- *“pasaron unos días y en febrero sí me llamaron y me dijeron, me dieron el nombre de un lugar donde hacían examen médico para la empresa, ¿no? Y, pero sólo es citado, te dicen tal día [...] Y sólo el examen exclusivo para ti. Entonces, para mí solo fue un examen de traumatología” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*

No obstante, una de las entrevistadas mencionó que, durante el proceso de selección, es importante que el personal conozca lenguaje de señas, dado que la mayoría de postulantes son personas con algún tipo de discapacidad física, pero menciona que no hay muchos casos de personas con discapacidad auditiva.

- *“que al menos en la entrevista debería haber también una persona, con una persona que sepa lengua de señas” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*

### **3.1.3. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Asimismo, uno de los entrevistados que actualmente se encuentra trabajando de forma independiente, menciona que es importante que las empresas ahora cuenten con un formulario donde preguntan si una persona tiene algún tipo de discapacidad, ya que de esta forma las empresas podrían conocer si necesitan realizar ajustes a las preguntas técnicas o si el lugar donde se realizará la entrevista cuenta con la accesibilidad para una persona en silla de ruedas.

- *“a, yo comencé a buscar empleo y ahora en la mayoría veo que hay la opción de que pones ahí personas con discapacidad cuando estás mandando un CV. ¿Tienes alguna discapacidad? dice ahí en los formularios que tú llenas, eso es bueno, ¿no? No sé si será bueno para mí, ventajoso o no, pero al menos antes, no, tú llenabas un formulario y no, no decías absolutamente, ibas así” (PCDO2, comunicación personal, 11 de junio).*

Lo planteado por los entrevistados, especialmente el representante del área de recursos humanos, es reforzado por la investigación realizada por la Asociación Nacional para el Desarrollo (2015) afirma que “es fundamental que el equipo encargado de la realización de las entrevistas, pruebas, pre- selección y selección final, estén adecuadamente capacitado y orientados en temas de capacidad, con la finalidad de evitar la interferencia de prejuicios” (p. 9).

## **3.2. Pruebas flexibles**

Las pruebas son parte del proceso de selección, ya que dependiendo de la cantidad de preguntas acertadas y llegando a un porcentaje, podrás pasar la primera fase de la prueba de selección. Pero hay algunos casos en el que se necesitará realizar ajustes a la prueba dependiendo del tipo de discapacidad de la persona, ya que puede ser que se necesite lectores de pantalla o cierto tipo de preguntas.

### **3.2.1. Trabajadores de Sodimac**

De los trabajadores con discapacidad que pertenecen a Sodimac y fueron entrevistados, algunos mencionan que las pruebas tanto teóricas como de prácticas eran flexibles para ellos; así como también la psicológicas. Las pruebas teóricas se realizaban por medio de computadora donde había un determinado número de preguntas, ya sea

matemática, conocimientos y emocionales que, de acuerdo a los entrevistados, no eran complicados, ya que tenía como finalidad ver la capacidad de respuesta de la persona.

- *“Si eran flexibles, eran pruebas de teoría y práctica de manejo del sistema de caja de Sodimac. Era un, después de todo el entrenamiento que le quedaba la señorita que estaba a cargo del curso. Teníamos que tomar examen y tenías que aprobar el examen, si habías prestado atención a toda la semana de entrenamiento, pues sabías perfectamente cómo responder y tenías que probar con un puntaje” (PCDS4, comunicación personal, 09 de junio de 2022).*
- *“era exclusivo para personas con discapacidad. Entonces tienes que pasar sus exámenes porque entrabas a una web exclusiva de Sodimac, donde pasabas preguntas, exámenes, varios tipos de exámenes de matemática o de comprensión lectora, razonamiento matemático” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*

Sin embargo, un entrevistado nos menciona que la prueba fue igual para todos y no le brindaron ningún tipo de facilidad durante esta fase.

- *“No estaba especificado para dar facilidades a las personas con discapacidad. En realidad, era el mismo proceso de reclutamiento que a los convencionales, o sea, era llenar cosas psicotécnicas, no un mínimo de yo que sé, de capacidad de razonamiento y que te pudieras adecuar a las a la cultura que ellos querían enseñarte” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022).*

### **3.3. Aspectos éticos**

Un último aspecto importante en el proceso de selección son los aspectos éticos que un entrevistador y todas las personas encargadas del proceso de selección deban tener al momento de interactuar con todas las personas que están postulando; sobre todo el trato adecuado cuando es una persona con discapacidad, dado que sea el caso contrario, se estaría incurriendo a la subestimación u otro trato descortés que ocasionaría que la PCD no se incorpore al mercado.

#### **3.3.1. Expertos en el tema**

En primer parte, Liliana Mayo nos menciona que es importante que el personal que sea parte de la organización sea sensibilizado antes de que una persona con discapacidad entre a la empresa, ya que no consiste en subestimar o tratarla de manera consentida, sino

hay interactuar de forma directa con ella si es que viene acompañada y tratarla con el respeto que es debido.

- *“Sensibilizar antes de que una persona entra a trabajar. Damos toda una capacitación de sensibilización a todos los que van a trabajar con esta persona. Que sepan cómo tratarlo, tratarlo con respeto y no consentirle nada que consentirían a otro trabajador. Yo creo que es importante, si la persona ha marcado bien la tarjeta, le descuentan igual, no le están haciendo favores, ni tratarlo como pobrecito. Yo creo que eso es algo que tú tienes que dejar sentado desde el principio” (Liliana Mayo, comunicación personal, 06 de junio del 2022).*

### **3.3.2. Recursos humanos**

La representante nos menciona que efectivamente Sodimac cuenta con toda una ruta y plan que consiste tanto en sensibilizar como educar a todos los miembros de la empresa, durante un año, con la finalidad de que sepan cómo interactuar ante la diversidad, en el cual están incluidas las personas con discapacidad; de esta forma haya una efectiva interacción desde el primer contacto. Además, cuentan con un manual de comunicación inclusiva dirigido a las personas con discapacidad.

- *“Tenemos una ruta de sensibilización y educación a toda la empresa porque también es importante transmitirles a todos los miembros de la organización la apertura a la diversidad y que nadie se siente incómodo cuando se empieza a interactuar con la diversidad, sino al contrario, resaltar que la diversidad es una cualidad de los equipos de alto rendimiento. Entonces tenemos una ruta de la equidad que es como llamábamos a todo un plan de capacitación que se da a lo largo del año” (R1, comunicación personal, 03 de marzo de 2022).*

### **3.3.3. Trabajadores de Sodimac**

En cuanto a los trabajadores de Sodimac, todos mencionaron que la empresa destaca en este aspecto, ya que desde el primer momento que estuvieron presentes en la empresa, el trato siempre ha sido el correcto; es decir fueron amables, pacientes y supieron cómo dirigirse con ellos, comenzando desde el proceso de selección, lo que generó tanto confianza como satisfacción entre todos. Tal como lo mencionan en los siguientes puntos:

- *“Mira, desde un principio, me trataron bien, para qué, no, no, no te voy a mentir. Me trataron, este, tuvieron, como se dice, paciencia conmigo. Empezando desde Recursos y terminando con la médica ocupacional” (PCDS2, comunicación personal, 21 de junio de 2022).*

- *“Sí, sí, eso sí, me encanta porque aparte de nosotros, tener esta oportunidad de poder trabajar en la empresa. También no miden lo que es la edad. También hay personas mayores quienes trabajan en la empresa y eso me agrada mucho, verdad. De esa parte sí, muy satisfecha con Sodimac” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*
- *“Bastante amable, siempre, o sea al momento yo de hablar como que le daba esa confianza, ¿no? Entonces ellos también me brindaron esa confianza, entonces como que interactuamos sin nervios porque a veces cuando entras con nervios es como que bastante difícil, ¿no? Y entonces sí bien bonito” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

### **3.3.4. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Por otra parte, una de las entrevistadas que actualmente trabaja en otra organización, menciona que cuando fue a una entrevista laboral para ingresar a cierta empresa, cada vez que iba con un acompañante (ya que es una persona con discapacidad visual), los entrevistadores siempre se dirigían a este y no a la persona que estaba postulando, generando incomodidad desde el primer momento, por lo cual los aspectos éticos desde el proceso de selección son importantes.

- *“A veces también siento que los reclutadores se centraban mucho en mi discapacidad, o sea como que el centro de la atención era como que mi discapacidad no es mis objetivos en la empresa porque finalmente lo que uno busca es aportar a los objetivos de la empresa, ganar dinero, aprender, pero la entrevista de trabajo no debería estar centrada en mi discapacidad” (PCDO4, comunicación personal, 24 de junio de 2022).*

## **4. Otras políticas laborales**

Finalmente, el cuarto objetivo de la investigación consiste en identificar las políticas laborales que faciliten la inclusión de las personas con discapacidad, luego de los procesos de reclutamiento y selección, que puedan permitir la permanencia en el centro de trabajo.

### **4.1. Incentivos**

En primer lugar, se identificó la importancia de brindar incentivos dentro de una organización tanto económicos como reconocimientos dentro del grupo para motivar el trabajo y desempeño de los empleados. A continuación, se presentan las experiencias de personas con discapacidad en sus establecimientos de trabajo.

#### **4.1.1. Trabajadores de Sodimac**

Según lo mencionado por los trabajadores entrevistados, Sodimac proyecta metas para cada área y reconoce a sus trabajadores por obtener un buen desempeño. Los entrevistados valoran tanto el reconocimiento económico como el verbal, pues los motiva a seguir mejorando.

- *“He recibido un reconocimiento allá por el año 2019, salí elegida como la mejor cajera de Sodimac Mega Plaza” (PCDS4, comunicación personal, 09 de junio de 2022).*
- *“Había incentivos por llegar temprano y yo qué sé, castigo también por llegar tarde o etcétera ¿no? incentivos económicos por alcanzar determinadas metas, etcétera. Cada área tenía bien estipulado casi un reglamento, una biblia con todo este tipo de cosas, estaba muy bien estructurado, muy estudiado, muy. Se notaba que había un hay una inversión de parte de estas empresas grandes por ser muy minuciosos en todo este plan que tienen para sus trabajadores” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022).*
- *“Yo soy part time, encima, entonces siendo part time que haya doblado las ventas es mucho, entonces me felicitó y hasta me daba días de descanso extra” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*
- *“Cada mes era el más premiado por atención al cliente. Siempre he tenido esa facilidad de los clientes como que interactuamos, nos reímos, le doy soluciones porque ellos vienen a buscar solución” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

Los entrevistados señalaron sus valoraciones acerca de los incentivos tanto monetarios como no monetarios; en adición, Werther y Davis (2008) postulan que los incentivos constituyen una serie de estímulos que están enfocados al logro de determinadas metas futuras y logros que se esperan que el personal alcance en determinado momento. Dentro de los incentivos no monetarios se otorgan placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos son comunes en los departamentos de ventas y sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

#### **4.2. Inducción**

En segundo lugar, el proceso de inducción sirve para introducir al empleado a las actividades, les brinda conocimientos para desarrollarse en la empresa, los ayuda a

integrarse y adaptarse a la cultura de la empresa. Ello puede ser un factor importante para el buen desempeño y permanencia del colaborador.

#### **4.2.1. Trabajadores de Sodimac**

Los trabajadores de Sodimac con discapacidad coincidieron en que recibieron un curso inductivo para conocer sobre la empresa y sobre sus funciones dentro de su área. Además, recibieron inducción específica para su puesto y fueron evaluados al final.

- *“Eso se realizó a través de la encuesta de, perdón, de la escuela de cajas. Eso es una semana que te preparas ahí, te enseñan todo lo que hay que saber sobre el sistema y el manejo de cajas y ya cuando tienes toda la nota aprobatoria, pues ingresas al piso de ventas” (PCDS4, comunicación personal, 09 de junio de 2022)*
- *“En la inducción estaban junto a chicos que habían reclutado también para otras empresas del mismo grupo comercial, estaban de Maestro Home Center, de Saga también me parece. Entonces este y sí, con su librito de inducción, con las clases estilo motivador y enseñándote las políticas y la cultura de la empresa, pues tienen unas reglas, unos mecanismos muy particulares para irlos integrando, aleccionando, direccionando hacia cierto comportamiento que a ellos les es favorable como imagen. Todo es una visión muy, muy marquetera” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022).*
- *“Ingresé con un apron de chaleco de entrenando y entonces entré a una inducción y ahí se tenía que dar un examen, pero el examen lo dimos, pero no, no, como que fue tan difícil, no, si no, o sea nos dan un tiempo límite para aprender, te capacitan, te dan charlas y todo y de ahí das tu examen y si no y si no llegas, por ejemplo, a aprobar te dan otras facilidades para que puedas” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

#### **4.2.2. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Los demás entrevistados comentaron que recibieron inducción durante 3 meses debido a las características de su puesto. La inducción a la empresa y distintas áreas fue muy completa con acompañamiento constante de un superior.

- *“El proceso de inducción es muy robusto, es muy bueno, dura 3 meses básicamente. Te dan una explicación de todas las áreas, entonces eso me pareció también muy importante, muy bueno de esta empresa porque conoces” (PCDO5, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*

### **4.3. Clima laboral**

En tercer lugar, el clima laboral consiste en el ambiente en el que se desarrollan los empleados con o sin discapacidad, las percepciones y características del equipo de trabajo y resulta importante en la satisfacción del personal.

#### **4.3.1. Trabajadores de Sodimac**

Los entrevistados comentaron que en Sodimac hay un buen ambiente, compañerismo y se llevan bien entre los trabajadores de su área. Generalmente, realizan reuniones de integración con todas las áreas y para fechas especiales organizan concursos de baile, canto, dinámicas, entre otras actividades en las cuales son incluidos todos los trabajadores.

- *“Las actividades que se hacían en el exterior ya se han cancelado, pero seguimos haciendo actividades internas de integración que nos permiten conocernos un poco más porque somos diferentes áreas: caja, asesores de pinturas, asesores de ventas, asesores de post venta y así, diferentes. Y a lo cual hacemos siempre en una reunión de integración y nos podemos conocer más” (PCDS4, comunicación personal, 09 de junio de 2022).*
- *“Había muchos cursos, muchas capacitaciones y tal. Creo que se celebraban alguna cosa, el cumpleaños al cierre de tienda, después del primer mes tienen sus actividades para ir integrando a la gente y generando identificación del trabajador con la empresa en la que está laborando” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022)*
- *“Sí, la mayoría son amigables, tú los puedes tratar así, aunque no los conozcas y le hablas y dices: Hola, ¿me puedes ayudar con el área de cajas? o hola, puedes decirle al de sistemas que baje para que me ayude con la impresora. Algo así, todos sí son amigables la verdad” (PCDS6, comunicación personal, 20 de junio de 2022).*
- *“Es bastante unido, siempre están ahí para escucharte” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

#### **4.3.2. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Los entrevistados que pertenecen a otras organizaciones también coinciden en que laboran en un ambiente positivo, con disposición a ayudarlos. Asimismo, tienen espacios de interacción, realizan actividades o reuniones de integración, lo cual resulta favorable para su desarrollo.

- *“Cuando yo ingresé a la empresa, la gente era súper amable, era súper este...atenta. Tan atenta que no querían que vaya al baño sola. Los primeros días de trabajo para mí como que me pareció extraño porque si me paraba, como que <<te acompaño>> o <<a dónde vas>> y...como que siempre estaban pendiente de mí” (PCDO1, comunicación personal, 11 de junio de 2022).*
- *“Tenemos ambientes donde podemos compartir con personas de otras áreas, es un ambiente más moderno, fluido porque no hay divisiones, no hay oficinas para los jefes...todos estamos, digamos, en el mismo ambiente” (PCDO5, comunicación personal 23 de junio de 2022)*
- *“De hecho, siempre hacemos reuniones una vez al mes y sí pues conversamos, comemos juntas y todo bien por ese lado” (PCDO4, comunicación personal, 24 de junio de 2022).*

#### **4.3.3. Trabajadores sin discapacidad**

Con respecto a la entrevista de la trabajadora sin discapacidad de Sodimac, quien trabaja junto a personas discapacitadas dentro de su área mencionó que el trato hacia los trabajadores discapacitados es igual al de otros trabajadores, son apoyados en lo que necesiten y si es que tuviesen alguna limitación debido a su discapacidad. Agregó que la mayoría de veces ellos se desenvuelven y logran metas superiores a un trabajador sin discapacidad. Asimismo, comentó que se realizan reuniones de integración, concursos de baile, canto, en las cuales participan todos los trabajadores.

- *“Realizamos actividades para integramos como ehheh festi festividades bimestrales, celebramos cada dos meses hacemos reuniones bimestrales en las cuales podemos destacar a los asesores que cumplieron con los objetivos de la empresa y pues muchos de ellos son agasajados por nosotros. También hay actividades de baile, canto, concursos y demás, y ellos también participan, son incluidos. Esas son las principales actividades que realizamos” (PSDS1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).*
- *“También hay otras personas con distintas dificultado, que normalmente no son muy notorias, son muy tratables y uno no logra percibir que de repente tengan una dificultad, pero siempre se les a un apoyo extra en sus áreas asignadas para apoyar en sus limitaciones” (PSDS1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).*

Se evidencia en cuanto al clima laboral de la organización, según Aroca y Acedo (2016) señalan que el clima de trabajo está compuesto por un conjunto de percepciones que el trabajador tiene de la organización, lo cual es reflejo de la interacción entre el trabajador y el empleador. Por ello, señala la importancia en conocer cómo percibe el trabajador su entorno laboral, lo cual incluye las actividades de integración, las condiciones de trabajo, la supervisión, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, entre otros.

#### **4.4. Línea de carrera**

Por último, la línea de carrera que pueda ofrecer Sodimac u otras organizaciones resulta importante para retener al personal. Además, es valorado por los trabajadores, ya que los motiva en su desarrollo personal y profesional. Por ello, resulta importante crear un plan de desarrollo de carrera, formación y capacitaciones.

##### **4.4.1. Trabajadores de Sodimac**

Los trabajadores comentaron que hay una línea de carrera a la que pueden postular. Inician trabajando solo medio tiempo, luego pueden ascender para trabajar por tiempo completo, siguiendo a coordinador de caja, supervisor y así sucesivamente.

- *“Trabajando de medio tiempo se presentan, se presentan en determinado tiempo postulaciones en las cuales puedes postular a tiempo completo, luego puedes postular también para lo que es coordinador de cajas, supervisor y así ir subiendo” (PCDS4, comunicación personal, 09 de junio de 2022).*
- *“Ahorita ya no estoy en el área de jardín, estoy en línea blanca. Me pusieron a otra área para que así pueda aprender, por ejemplo, en el área de jardín fui asesor y de ahí ascendí a auditor, ascendí para dar capacitaciones a mis compañeros y clientes” (PCDS7, comunicación personal, 28 de junio de 2022).*

Sin embargo, otros mencionaron que cuando se han presentado para ascender y trabajar a tiempo completo, no les han dado la oportunidad, a pesar de cumplir sus metas y realizar un buen trabajo. Además, han percibido que había preferencias, ingresos y ascensos mediante contactos. Por otro lado, comentaron que solo se ofrece línea de carrera en puestos de atención al cliente. No se les da la oportunidad de ser parte del personal administrativo.

- *“Solo trabajo part time. Me gustaría trabajar full time con lo cual, en la cual yo, usted sabe, ahorita estamos pasando una situación económicamente muy difícil. Me gustaría trabajar full time, pero no nos dan esa oportunidad” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*

- *“Me parece que hay preferidos entre los supervisores porque yo postulé una fecha para full time y yo sí sé que di mi 100%, di bien y me dijeron que había dado mal. Y pues fue una decepción ¿no? y dije, ingresaron otros, pero bueno, ahí lo dejo ¿no? Pero sí tiene sus preferidos como se puede decir” (PCDS3, comunicación personal, 23 de junio de 2022).*
- *“Lo que me interesaba era llegar a los departamentos de marketing de la empresa, en la parte de publicidad o de comunicaciones, pero ellos este ese tipo de puestos, en esas áreas, se mueve por red de contactos, no, no es así por reclutamiento directo creo y más bien el reclutamiento amplio y sobre todo el que habían ofrecido a estas bolsas de trabajo para personas con discapacidad era de los puntos de entrada más básicos” (PCDS5, comunicación personal, 25 de junio de 2022).*

#### **4.4.2. Trabajadores independientes o de otra empresa**

Por otro lado, un entrevistado con discapacidad que pertenece a otra empresa comentó que tiene la oportunidad de postular a distintos cargos a nivel mundial.

- *“Uno puede postular a nivel mundial. Tenemos una bolsa, digamos, donde nosotros podemos buscar trabajos que estén acorde a nosotros, a lo que nos gusta, nos llama la atención y previamente, hablando con el manager, y luego podemos postular” (PCDO5, 23 de junio de 2022).*

#### **4.4.3. Trabajadores sin discapacidad**

Finalmente, hubo coincidencia en que no se les da la oportunidad de ascender y obtener funciones con mayor responsabilidad dentro de Sodimac a las personas con discapacidad, a pesar del buen desempeño que ellos puedan mostrar o el tiempo que tengan trabajando ahí. No es común que personas con discapacidad sean nombradas jefes de área.

- *“Considero que se les puede dar mejores puestos ¿no? No solamente darles el límite del puesto más bajo. Sino de repente ayudarlos a seguir ascendiendo. No he tenido conocimiento, no conozco ninguna persona con discapacidad que tenga un cargo más alto, un puesto distinto al de asesor” (PSDS1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).*

Finalmente, ello se evidencia en las formas en que se brindan oportunidades de línea de carrera dentro de la organización. Estos pueden ser originados por preferencias personales, las cuales son probables que se concedan a personas de inferior capacidad, que acceden a un nivel más alto de responsabilidad. Estos factores pueden actuar de forma

negativa en la motivación y la satisfacción de los otros empleados. Asimismo, cuando existe un sistema rígido de promoción por antigüedad, con el cual el personal joven y con talento podría sentirse bloqueado y con pocas posibilidades de ascender. Por ello, resulta beneficioso mantener sistemas de ascenso mixtos que premien tanto la antigüedad como el talento de sus trabajadores que generen mayor motivación (Werther & David, 2008).



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta parte se presentarán las conclusiones de todo lo que se ha desarrollado en los capítulos anteriores y, a partir de ello, se realizarán las recomendaciones correspondientes. Además, se van a mencionar las limitaciones que se han presentado a lo largo de la investigación.

### 1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general diagnosticar la influencia de aquellos factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Sodimac en Lima Metropolitana. De esta forma, luego de realizar tanto las entrevistas a los sujetos de estudio, durante el trabajo de campo, como los análisis correspondientes, se logró constatar que las dimensiones que forman parte del proceso de reclutamiento y selección tales como, por ejemplo, la difusión inclusiva, aspectos éticos, entre otros, cumplen el rol de influir positivamente en la atracción, participación y permanencia de la PCD, y los cuales las organizaciones deben tomar en cuenta para la inclusión laboral. Esto se evidenciará como mayor detalle líneas abajo.

A partir del objetivo general, se plantearon cuatro objetivos específicos:

En primer lugar, el objetivo específico número uno consiste en conocer las barreras que encontraron las PCD al ingresar al mercado laboral. De la data recolectada, se concluye que la principal barrera que experimentaron las personas con discapacidad ha sido la infraestructura del lugar de trabajo, dado que muchas no contaban con una rampa u estaban en los últimos pisos. Por otro lado, la discriminación, así como la falta de confianza durante el proceso de entrevista o dentro de la compañía ocasionaron que la PCD no quiera continuar dentro de ella. Es decir, han sido víctimas de actos de discriminación al presentarse a las convocatorias laborales, en los cuales se les ha negado la posibilidad de participar mencionándoles que no eran parte del personal que se encontraban buscando.

En segundo lugar, el objetivo específico dos plantea conocer el proceso de reclutamiento de Sodimac mediante el representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de la empresa; dentro del cual la empresa tiene perfiles debidamente adaptados para las personas con discapacidad, dado que, previamente, miden las exigencias que la PCD requerirá para sus actividades laborales y pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz y sin inconvenientes; de hecho, realizan facilidades durante el periodo de descanso, brindan apoyo para objetos pesados, constantemente preguntan qué necesitan, entre otros; pero otros trabajadores con discapacidad de distintas tiendas no

comparten la misma opinión, por lo cual es otro aspecto por mejorar. Por otra parte, Sodimac realiza mapa de riesgos que permite analizar los puestos que son accesibles para las personas con discapacidad, cumpliendo distintos estándares de seguridad en la parte de accesibilidad como, por ejemplo, baños adaptados o simulacros en caso suceda un temblor u otros inconvenientes, pero la mayoría son adaptaciones para personas con algún tipo de discapacidad física. Finalmente, cuenta con distintos aliados, tales como Essalud, Ministerio de Trabajo, Conadis, entre otros, quienes apoyan en difundir sus ofertas de empleo a distintas personas con discapacidad que están en la búsqueda de ingresar al mercado laboral; en efecto, varias PCD que forman parte de la empresa se enteraron del puesto a partir de estas difusiones inclusivas y trabajo conjunto que realizan todas las organizaciones que se mencionaron anteriormente.

En tercer lugar, en cuanto al objetivo específico tres se busca analizar las percepciones del representante del área de recursos humanos y trabajadores con discapacidad de Sodimac acerca de su proceso de selección; entonces la empresa cuenta con un personal que está capacitado en temas de diversidad, dentro del cual están incluidos los que se encargan del proceso de selección, ya que durante la entrevista comienzan a preguntar y a identificar las principales fortalezas que posee la PCD, para que de esta manera puedan desarrollar sus capacidades al máximo una vez que se incorporen a sus puestos; de hecho, cuentan con una pregunta previa que les permite conocer si la persona que va a dicha entrevista tiene alguna discapacidad para que de esta forma el entrevistador y la infraestructura estén preparados; asimismo, cuentan con un área dedicada a realizar exámenes médicos donde diagnostican el grado de discapacidad de la persona. Por otro lado, con respecto a las pruebas que realizan, estas resultan ser flexibles, dado que cuentan con distintas secciones como razonamiento, matemática o ética que tienen como finalidad de observar sus capacidades al momento de responder. Por último, para la empresa es importante transmitir a todos los miembros de la organización la relevancia de interactuar con la diversidad, razón por la cual desde un comienzo generan tanto confianza como seguridad a la PCD que se presenta en el proceso de selección; y no solo con ellos, sino también con otros grupos como son el LGTB, personas mayores, jóvenes, entre otros.

Finalmente, se consideró importante identificar como cuarto objetivo cuáles son las políticas laborales que facilitan la inclusión de PCD. En conclusión, el proceso de inducción a la organización y al área específica de trabajo permite que las PCD se sientan parte de la organización, conozcan a sus compañeros y aprendan sus funciones dentro del área. Asimismo, influye en el desempeño y motivación de los trabajadores recibir incentivos tanto económicos como reconocimiento público por la calidad de su trabajo. Además, resulta

importante en la retención del personal, el clima laboral en el que se desarrollan y las oportunidades de línea de carrera que le ofrece la organización. Sin embargo, se concluyó que, si bien Sodimac reconoce el desempeño de sus trabajadores, el 30% de los trabajadores PCD que fueron entrevistados mencionaron que aún no tuvieron oportunidades de crecimiento profesional, a pesar del buen desempeño y experiencia que mantengan. En síntesis, todo lo mencionado anteriormente, permite la permanencia en la organización e influye en el crecimiento personal y profesional de las PCD.

Cabe mencionar que estas políticas inclusivas mencionadas son parte de la propuesta de valor de la empresa Sodimac y de la gerencia de esta.

En síntesis, por todo lo mencionado anteriormente, el siguiente estudio ha constatado que efectivamente los factores que forman parte del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Sodimac, tales como la difusión inclusiva, accesibilidad de lugar, exigencias del empleo, personal capacitado, pruebas flexibles y aspectos éticos, influyen en atraer y promover la inclusión laboral de PCD; así como mantenerlas en sus respectivas tiendas. Asimismo, se identificaron otras políticas laborales, tales como la línea de carrera, los incentivos, inducción y el clima laboral como otros factores que evitan la deserción laboral luego de iniciar en sus puestos de trabajo.

## **2. Recomendaciones**

Luego de presentar las conclusiones de la presente investigación, se presentarán las siguientes recomendaciones, no solo para la organización que se menciona en el estudio, sino también a las demás, tanto públicas como privadas:

En principio para Sodimac se recomienda lo siguiente:

- Establecer una capacitación de lenguaje de señas para aquellos que están encargados en el proceso de selección que permita mejor comunicación, dado que no hay muchas personas con discapacidad auditiva que asisten a las entrevistas laborales, debido a que no hay suficiente personal que conozca la lengua de signos.
- Asimismo, en tiendas donde haya trabajadores con discapacidad visual, implementar distintas facilidades como lectores de pantallas o materiales brailles, ya que les facilita conectarse con el entorno laboral y recibir información. Aparte, la ley general de la persona con discapacidad menciona que así sean pocas personas incorporadas en la empresa, esta tiene la obligación de realizar los ajustes correspondientes.
- Mejorar el plan de línea de carrera que se brinda al personal con discapacidad, ya que puede ser una limitante para el personal continúe laborando en Sodimac. Se

recomienda brindar acceso a cargos más altos con mayor responsabilidad y mejores salarios.

Para otras empresas se brindan las siguientes recomendaciones:

- Realizar el análisis de puestos accesibles para PCD que garanticen su seguridad y brindar las herramientas y/o ajustes razonables necesarios para el desarrollo eficiente de las labores.
- Si desean sumarse a la diversidad es importante capacitar y sensibilizar a los colaboradores, jefes y supervisores para que brinden un adecuado apoyo, trato, mentoría y liderazgo hacia las personas con discapacidad.
- Brindar oportunidades de desarrollo profesional acorde al desempeño acorde al desempeño y tiempo de trabajo orientados a personas con discapacidad para incrementar su motivación y oportunidades laborales dentro de la organización con la posibilidad de alcanzar cargos superiores y mejores remuneraciones.
- Planificar la inclusión de PCD en cargos administrativos dentro de las distintas áreas como recursos humanos, marketing, finanzas, logística, comercial, entre otros. Donde puedan desarrollar los conocimientos adquiridos en institutos o universidades.
- Crear un foro anónimo en el cual las personas con discapacidad que trabajan en la empresa, puedan comunicar si tienen alguna incomodidad, sugerencias o si se están realizando los ajustes necesarios.
- Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el número de trabajadores entrevistados para obtener mayor data acerca de las buenas prácticas que se han implementado para promover la contratación de PCD y las barreras que aún encuentran al participar de procesos de reclutamiento y selección.

### **3. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones, una de las principales fue la coyuntura actual causada por el COVID-19, lo cual dificultó otras técnicas de recolección de datos como por ejemplo las observaciones en sus distintas tiendas; por ese motivo se utilizó solamente las entrevistas semi estructuradas por medio de los aplicativos como zoom y meet. Además, los contagios han ido aumentando, lo que causó que varios de nuestros entrevistados se enfermen, ocasionando la reprogramación o cancelación de las reuniones debido a que no estaban en condiciones; por ese motivo solo se pudieron entrevistar siete PCD que pertenecen a Sodimac, y cinco que trabajan en otra empresa o son independientes, cuya información sirvió

para reforzar aquellos criterios que tuvieron al momento de postular a otras instituciones. Por otro lado, la empresa Sodimac cuenta con una política de confidencialidad, lo cual solo permiten brindar cierta información. Asimismo, se intentó contactar con otros jefes o gerentes de la empresa para conocer sus percepciones acerca del proceso y así hubiese mayor información en esta investigación, pero no se tuvo éxito.



## REFERENCIAS

- Acevedo, V. (2013). *Comprensión lectora de estudiantes con discapacidad auditiva incluidos y sus pares oyentes, de los niveles de primaria y secundaria de la UGEL 07*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5077/SIU\\_ACEVEDO\\_COMPRENSION\\_LECTORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5077/SIU_ACEVEDO_COMPRENSION_LECTORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Acuña, L.; Álvarez, M.; Florez, M.; Castillo, R & Vallejos, A. (2016) *Inclusión laboral de personas con discapacidad en Red de Energía del Perú S. A.*(Tesis de licenciatura, UPC, Lima, Perú). file:///C:/Users/Manuel/Downloads/Tesis-Inclusion-laboral-en-red-de-Energia-del-Peru.pdf
- Álvarez, E. (2020) *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-EI%20reclutamiento.pdf>
- Anaya, A. (2009) *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad de las empresas*. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Paginas%20Preliminares.pdf>
- Ancasi, R (2019) *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de macari, periodo 2017*. [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10907/Ancasi\\_Chullo\\_Ruth\\_Madelaine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10907/Ancasi_Chullo_Ruth_Madelaine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Antezana, P. & Linkimer, M (2015) *El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. Caja de herramientas para empresas inclusivas*. [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_4.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf)
- Arévalo, C; Brigitte, J & Tenorio, A. (2018) *Principales estrategias del área de RRHH para lograr la implementación exitosa de una política de inclusión de las personas con discapacidad en las grandes empresas de Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, UPC, Lima). [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625576/Tenorio\\_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625576/Tenorio_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aroca, R., y Acedo, J. (2016). *Formación y orientación laboral Edición*. Ediciones Paraninfo, S.A. <https://books.google.com.ec/books?id=BhYzDAAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Aval, J. (2018) *Diseño de la gestión por procesos que permite la integración y mejora del proceso de recursos humanos en las MYPES del sector hotelero en Lima Metropolitana*. (Tesis, UPC, Lima, Perú). [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624132/Aval\\_RJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624132/Aval_RJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

- Bernal, César A. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cancinos, A. (2015) *Selección de personal y desempeño laboral* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Cerón, R. (2021) *Consumo digital 2020 en Latinoamérica: supremacía del móvil y crecimiento de la audiencia en internet*. <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Comunicados-de-prensa/2021/2/Consumo-digital-2020-en-Latinoamerica>
- Chiavenato, I (2009) *Gestión del talento humano*. México D.F: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos*. México D.F: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- CONADIS (2021) *Política Nacional Multisectorial en discapacidad para el Desarrollo al 2030*. <https://www.gob.pe/institucion/conadis/informes-publicaciones/2049746-politica-nacional-multisectorial-en-discapacidad-para-el-desarrollo-al-2030-version-amigable>
- Consenso Nacional de los derechos humanos (2018) *Dirección de atención a la discapacidad*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514169/01\\_Modelos\\_historicos\\_de\\_discapacidad.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514169/01_Modelos_historicos_de_discapacidad.pdf)
- Cortez, J. (2016) *La promoción del acceso al empleo para personas con discapacidad*. Derecho & Sociedad (46) 247- 257. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18837>
- Cortez, I. & Cisterna, K. (2016). Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. En Centro de Estudios Latinoamericanos de educación inclusiva (Eds.), *Experiencias y desafíos sobre educación superior inclusiva* (p. 100-117). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=656463>
- Defensoría del Pueblo (2022). *Defensoría del pueblo destaca que Sunedu inicie supervisión a la calidad educativa en universidades a favor de los estudiantes*. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-destaca-que-sunedu-inicie-supervision-a-la-calidad-educativa-en-universidades-a-favor-de-estudiantes-con-discapacidad/#:~:text=En%202021%2C%20se%20registraron%206972,de%20la%20pol%C3%ADtica%20educativa%20universitaria.>
- Delclos, A. (2020) *Diversidad, inclusión y valore: claves en el impulso de la marca empleadora*. <https://diarioresponsable.com/opinion/28963-diversidad-inclusion-y-valores-claves-en-el-impulso-de-la-marca-empleadora>
- Editorial Grudemi (2019) *Muestreo por conveniencia*. <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-por-conveniencia/>

- Escobal, J. (2017) *Mejora del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo mediante la implementación de herramientas de control en la tienda de Sodimac Villa el Salvador*. (Tesis, UPN, Lima, Perú).
- Espinoza, M. & Gallegos, D. (2018) *Inserción laboral de las personas con discapacidad en Ecuador*. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p03.pdf>
- Espilco, I (2018) *Eficiencia de la metodología de reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional en una universidad de Lima Metropolitana 2016*. (Tesis de licenciatura, USMP, Lima, Perú). [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4261/espilco\\_zic.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4261/espilco_zic.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández, C. (2013) *La discapacidad intelectual en la sociedad*. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/53928/1/Clara\\_Fernandez\\_Gabalon.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/53928/1/Clara_Fernandez_Gabalon.pdf)
- Forbes (2021) *¿Es importante la inclusión laboral en tu empresa?*. <https://forbes.es/empresas/42450/es-importante-la-inclusion-laboral-en-tu-empresa/>
- Fundación Once (2018) *El Big Data, un nuevo nicho de empleo para las personas con discapacidad*. <https://www.fundaciononce.es/es/noticia/el-big-data-un-nuevo-nicho-de-empleo-para-las-personas-con-discapacidad>
- Galián, M. (2018) *Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. (Trabajo fin de grado, Universidad de Jaén, Jaén, Perú). <http://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/7907/1/TFG-%20GALIAN%20JIMENEZ%2c%20MARIA.pdf>
- García, P & Gatica, M. (2016) *Procesos de reclutamiento y redes sociales*. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Gavilano (2018) *Implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de la universidad nacional de piura de acuerdo a la ley del servicio civil*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú). <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1688/ADM-GAV-VIL-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gestión (20 de febrero del 2020) *Peruanos gastarán S/. 220 millones en productos del hogar este año*. <https://gestion.pe/economia/peruanos-gastaran-s-220-millones-en-productos-del-hogar-este-ano-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gomez, E (2010) *La entrevista por competencias en el proceso de selección de personal en una empresa de consultoría de reclutamiento y selección* (Tesis de licenciatura, Guatemala) <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12691/1/13%20T%281792%29.pdf>
- Great Place to Work (2021) *Los mejores lugares para trabajar Diversidad e Inclusión en Perú 2021*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-diversidad-e-inclusion-peru/2021>
- Grupo Geard (2022) *¿Que es un concurso de méritos y cómo funciona?*. <https://grupoguard.com/co/ayuda/convocatorias/concurso-meritos-funciona/>

- Guzman, E. & Wa Kay (2015) *Inclusión laboral de personas con discapacidad: estudios sobre la satisfacción laboral según teoría de Herzberg y análisis sobre ventajas y barreras de la inclusión laboral en las empresas TATA Consultancy Services y Mi Polera LtDA.* (tesis de bachiller, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile). <https://es.slideshare.net/MariellalsabelWaKayG/tesis-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad>
- Hernández, M. (2015) *El concepto de discapacidad: de la enfermedad al enfoque de derechos.* <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v6n2/v6n2a04.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Perú: Estadística de las personas con discapacidad.* Lima. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1769/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1769/libro.pdf)
- Infobae (2 de junio del 2022). *Perú: ventas minoristas tendrían una tasa de crecimiento de un dígito al cierre del 2022.* <https://www.infobae.com/america/peru/2022/06/02/peru-ventas-minoristas-tendrian-una-tasa-de-crecimiento-de-un-digito-al-cierre-del-2022/>
- Intercorp Retail. (27 de octubre de 2021). *Oportunidad de trabajo "Mi talento es ÚNICO".* Obtenido de <https://inretail.referrals.selectminds.com/jobs/oportunidad-de-trabajo-mi-talento-es-%C3%BAnico-3825>
- International labour organization & Organization for economic Co-operation and Development (2018) *Labour market inclusion of people with disabilities.* [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_646041.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646041.pdf)
- Iturrizaga, F; Maguiña, P; Valverde, L & Vila, A. (2019) *Planeamiento Estratégico aplicado para Promart Homecenters.* (Tesis de maestría, PUCP, Lima, Perú). file:///C:/Users/Manuel/Downloads/ITURRIZAGA\_MAGUI%C3%91A\_PLANEAMIENTO\_PROMART%20(1).pdf
- Jorge, R. (2017) *Factores que influyen en el proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad en la provincia de Puno – 2017.* (Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9839/Jorge\\_Calsin\\_Rosalinda\\_Yaneth.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9839/Jorge_Calsin_Rosalinda_Yaneth.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- LinkedIn Promart (2022) *Día nacional de la persona con discapacidad.* [https://www.linkedin.com/posts/promart\\_programa-inclusivo-promart-activity-6855144048701804544-AuiN/?originalSubdomain=pe](https://www.linkedin.com/posts/promart_programa-inclusivo-promart-activity-6855144048701804544-AuiN/?originalSubdomain=pe)
- Maldonado, S. (2007). *Exclusión y discriminación en contra de la población con discapacidad en el mercado laboral peruano: Un análisis de descomposiciones paramétricas y no paramétricas.* Lima. <https://www.conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Exclusion-y-discriminacion-en-mercado-laboral-peruano.pdf>
- Mercado Negro (2020). *98 mil hogares peruanos se sumarán a la tendencia de los homecenters en 2020.* <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/98-mil-hogares-peruanos-se-sumaran-a-la-tendencia-de-los-homecenters-en-2020/>

- Mind for better mental health (2019) *Disability Discrimination*.  
<https://www.mind.org.uk/media-a/3123/disability-discrimination-2019.pdf>
- Ministerio de la mujer y población vulnerable (2019) *Ley General de la persona con discapacidad y su reglamento*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534697/LEY%209973%20Y%20SU%20REGLAMENTO.pdf.pdf>
- Ministerio de Trabajo y promoción de empleo (2014) *Lima Metropolitana: Principales resultados de la encuesta de demanda laboral de personas con discapacidad*.  
[https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wpcontent/uploads/2019/01/resultados\\_edo\\_discapacidad\\_lima\\_2013.pdf](https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wpcontent/uploads/2019/01/resultados_edo_discapacidad_lima_2013.pdf)
- Ministerio de Trabajo y promoción de empleo (2018). *Persona con discapacidad en el mercado laboral formal peruano*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/308205/PCD\\_2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/308205/PCD_2018.pdf)
- Mueller, G. (2016) *Handbook of human resources management*. Berlín: Springer – Verlag.  
<https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-44152-7.pdf>
- Naranjo, R. (2012) *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla*.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>
- Navarro, R (2018) *Reclutamiento y selección de personas con discapacidad* (Tesis de Grado en Relaciones laborales, Universidad de la laguna, Tenerife, España).  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7138/Reclutamiento%20y%20Selección%20de%20Personas%20con%20Discapacidad.pdf?sequence=1>
- Negro, L (2017) *Nuevas tendencias en gestión del talento: reclutamiento y selección 2.0*. (Grado en relaciones laborales y recursos humanos, Universidad de Valladolid, España)  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/26594/TFGL1755.pdf?sequence=1>
- Observatorio discapacidad física (2019). La discapacidad física: ¿Qué es y que tipos hay?.  
<http://www.observatoriodiscapacitat.org/es/la-discapacidad-fisica-que-es-y-que-tipos-hay>
- Organización Internacional del trabajo (2013) *Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*.  
[https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/06\\_EstudioFactores.pdf](https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/06_EstudioFactores.pdf)
- Organización Internacional del trabajo (2019) *Empresas peruanas avanzan en inclusión de personas con discapacidad*. Lima.  
[https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS\\_711733/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_711733/lang-es/index.htm)
- Organización Mundial de la salud (2021) *Ceguera y discapacidad visual*.  
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment>
- Paitan, L (2015) *Madurez en el aprendizaje de la lectura, escritura y cálculo en estudiantes con discapacidad intelectual incluidos en instituciones educativas del nivel inicial de Huancavelica* (Tesis de licenciatura, Huancavelica, Perú).

<https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/499/TP%20-%20UNH%20ESPC.%200028.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pasión por el derecho (2021) *Bonificación del 15% a personal PNP con discapacidad aplica también a concursos de ascenso*. <https://lpderecho.pe/bonificacion-15-personas-pnp-discapacidad-aplica-concursos-ingreso-ascenso-expediente-17301-2018/>
- Peña, K (2021) *La inserción laboral de personas con discapacidad y su influencia en la imagen corporativa de las tiendas por departamento*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Lima, Lima, Perú). [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13850/Pe%c3%b1a\\_La\\_insercion\\_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13850/Pe%c3%b1a_La_insercion_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, O. (2019) *La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal*. <https://blog.peopenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Pérez, M & Chhabra (2019) Modelos teóricos de discapacidad: un seguimiento del desarrollo histórico del concepto de discapacidad en las últimas cinco décadas. *Revista española de discapacidad*. *Revista española de discapacidad* (p 7-27).
- Perú Retail (4 de marzo del 2022). *Ventas del sector retail se recuperan en Perú y superan niveles pre pandemia*. <https://www.peru-retail.com/ventas-del-sector-retail-se-recuperan-en-peru-y-superan-niveles-prepandemia/>
- Predif (2019) *Discapacidad física*. <https://www.predif.org/discapacidad-fisica/>
- Quintana, A. & Aguilar, E. (2020) *Resumen y recomendaciones para generar condiciones favorables para la inclusión laboral de personas con discapacidad con énfasis en las mujeres*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_760023.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_760023.pdf)
- Reyes, M. (2022) *Datos cualitativos y cuantitativos*. [https://www.repscan.com/es/blog/datos-cuantitativos-datos-cualitativos/#Que son los datos cualitativos](https://www.repscan.com/es/blog/datos-cuantitativos-datos-cualitativos/#Que%20son%20los%20datos%20cualitativos)
- Revista Empresarial & Laboral (2017) *Seis principales tendencias de reclutamiento*. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/seis-principales-tendencias-reclutamiento/>
- Romero, J. (2016) *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- RRHH Digital (2014) *Nace Disismore, la red on-Line para encontrar el talento con capacidades diferentes*. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/98872/Nace-Disismore-la-red-on-line-para-encontrar-el-talento-con-capacidades-diferentes>
- Rispa, E. (2018) *Inclusión laboral de personas con discapacidad*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad/>

- Rodríguez, J & Calcerrada, S (2020). *La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito*. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>
- Rodríguez, C; Lorenzo, O. & Herrerza, L. (2005) Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad (Eds.), *Revista internacional de ciencias sociales y humanidades* (pp. 133-154). Ciudad de Victoria: Universidad Autónoma de Tamaulipas. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Rubio, G.; Rodríguez, M. & Uribe, M. (2012) *Análisis de la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué*. <file:///C:/Users/Manuel/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLaPercepcionDeLosClientesRespectoALaCali-4400340.pdf>
- Salinas, C. (2018) *Discapacidad física y su influencia en la inserción laboral de las personas con discapacidad de la asociación de limitados físicos*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú), [https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2019/10/07\\_02\\_020.pdf](https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2019/10/07_02_020.pdf)
- Sánchez, A & Saavedra, I (2016) *La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una universidad de Lima*. (Tesis de Licenciatura, Usil, Lima, Perú). [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2431/1/2016\\_Sanchez\\_La%20evaluacion%20psicologica%20en%20el%20proceso%20de%20seleccion.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2431/1/2016_Sanchez_La%20evaluacion%20psicologica%20en%20el%20proceso%20de%20seleccion.pdf)
- Senadis (2019) *Orientaciones sobre procesos de gestión de recursos humanos inclusivos*. [file:///C:/Users/Manuel/Downloads/Cartilla%20Orientaciones%20Gestion%20RRHH%20Inclusivos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Manuel/Downloads/Cartilla%20Orientaciones%20Gestion%20RRHH%20Inclusivos%20(1).pdf)
- Sodexo (2021) *Que es el employer branding y por qué es tan importante para la empresa*. <https://www.sodexo.es/blog/employer-branding-empresa/>
- Sodimac Perú (2020) *Reporte de sostenibilidad*. <https://www.sodimac.com.pe/static/categorias/contenidoEstatico/masdesodimac/responsabilidad-social/pdf/reporte-2020.pdf>
- Suárez, I (2015) *Personas con discapacidad y actividad laboral: el papel de las barreras actitudinales*. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2505/Personas+con+Discapacidad+y+a+ctividad+laboral+el+papel+de+las+barreras+actitudinales+.pdf;jsessionid=1DF7D288E7001DD0AF06C71255AAF464?sequence=1>
- Velarde, V. (2012) *Los modelos de la discapacidad: un recorrido histórico*. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/29153/1/REYH%2015-1-12Velarde%20Lizama.pdf>
- Vidal, I; López, M & Peirats, J. (2018) *Revisión y análisis de investigación publicada sobre intervención gamificada en discapacidad intelectual*. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/eticanet/article/view/11892/9781>
- Toboso, M. (2008) *Revista Iboamericana de Filosofía, políticas y humanidades. La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen*.

[https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/08/Discapacidad\\_enfoque\\_Amartya\\_Sen.pdf](https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/08/Discapacidad_enfoque_Amartya_Sen.pdf)

Urra, F (2011) *Análisis de la inclusión laboral de personas con discapacidad visual de la región Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Universidad Academia de humanismo cristiano, Santiago, Chile). <http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/2545/TADPU%20166.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilcanqui A. & Yurenmy M. (2017). Anatomía, seguridad y movilidad desde el punto de vista de la persona en condición de discapacidad visual en la ciudad de Lima. (Tesis de licenciatura, PUCP, Lima, Perú). [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9393/VILCANQUI\\_YUREMMY\\_MOVILIDAD\\_DISCAPACIDAD\\_VISUAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9393/VILCANQUI_YUREMMY_MOVILIDAD_DISCAPACIDAD_VISUAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Werther, W. & Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos. *El capital humano de las empresas*. The McGraw-Hill: México. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



## ANEXOS

### ANEXO A: Guía de entrevista - Representante de Sodimac

Buenos días/tardes/noches nuestros nombres son Manuel Puente y Claudia Huarcaya somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación acerca del análisis de factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Sodimac. Le agradecería mucho que nos pudiera brindar un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado. Toda la información que brinde será solamente utilizada para fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Asimismo, la entrevista durará entre 20 a 40 minutos y será registrada mediante una grabación en Zoom. Espero que no haya ningún problema al respecto, desde ya, le agradecemos por su participación.

#### Datos generales:

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿En qué organización está trabajando?
- ¿Cuál es su puesto de trabajo en dicha organización?
- ¿Cuántos años tiene en este puesto y en puestos similares?

#### Política de ingreso de personal con discapacidad

- ¿Cómo se origina en esta empresa reclutar a PCD? ¿Cuáles han sido sus primeras experiencias? ¿Qué aspectos han mejorado?
- ¿Cómo así la organización ha decidido plasmar una política de recursos humanos para personas con discapacidad? ¿Fue antes de la ley? ¿Qué aspectos cree que se deben reforzar?
- ¿Qué tipo de contratación les brinda a las PCD?

#### Desempeño

- ¿Cómo se mide el desempeño de los trabajadores con discapacidad? ¿Cuáles han sido los resultados? ¿Cuánto tiempo se quedan en la organización?

#### Capacitación PCD

- ¿Que tipo de capacitación reciben las PCD? ¿Utilizan algún tipo de programa dependiendo del nivel de discapacidad?

#### Capacitación jefes

- ¿Los jefes, supervisores, etc reciben algún tipo de capacitación para conducirse con PCD?

### **Satisfacción laboral PCD**

- Agradeceríamos que nos explique qué instrumento utilizan para medir el nivel de satisfacción de las PCD

### **Rotación**

- En estos últimos años, ¿hubo PCD que dejaron la empresa? de ser así ¿A qué se debió?

### **Desarrollo de PCD-Línea de carrera**

- ¿Ofrecen una línea de carrera para los trabajadores con discapacidad?

### **Beneficios e incentivos**

- ¿Ofrecen algún tipo de incentivo o bonificación?

### **Clima laboral**

- ¿Identifican algún factor específico del clima que esté influenciado por el contar con PCD?
- ¿Cómo ha sido la convivencia laboral entre los trabajadores con discapacidad y sin discapacidad en la empresa? ¿Cuál es la opinión de los compañeros de trabajo?
- ¿Cómo es la convivencia entre clientes y trabajadores con discapacidad? ¿Cómo ha sido la interacción?

### **Preguntas del proceso de reclutamiento:**

- ¿Cómo es su proceso de reclutamiento? ¿Cómo comienza?
- ¿Qué plataformas usan para publicar las ofertas de trabajo? Podría mencionar si cuentan con aliados que les facilita la difusión de los anuncios de reclutamiento
- ¿Realizan headhunting?
- ¿Ustedes definen los puestos o las personas con discapacidad pueden postular a cualquiera de ellos? ¿Puestos de que niveles pueden ser ocupados para personas con discapacidad? (operativo, administrativa, etc).
- ¿Qué requisitos solicitan para postular? ¿Requieren algún tipo de experiencia en algunas áreas?
- ¿Realizan un análisis de la accesibilidad del lugar de trabajo antes de publicar los puestos?
- ¿Consideran las exigencias físicas del trabajo antes de realizar la publicación?
- ¿Realizan los ajustes razonables al lugar de trabajo, al puesto de trabajo y a las condiciones de trabajo con el fin de potenciar al máximo las capacidades de esa persona?

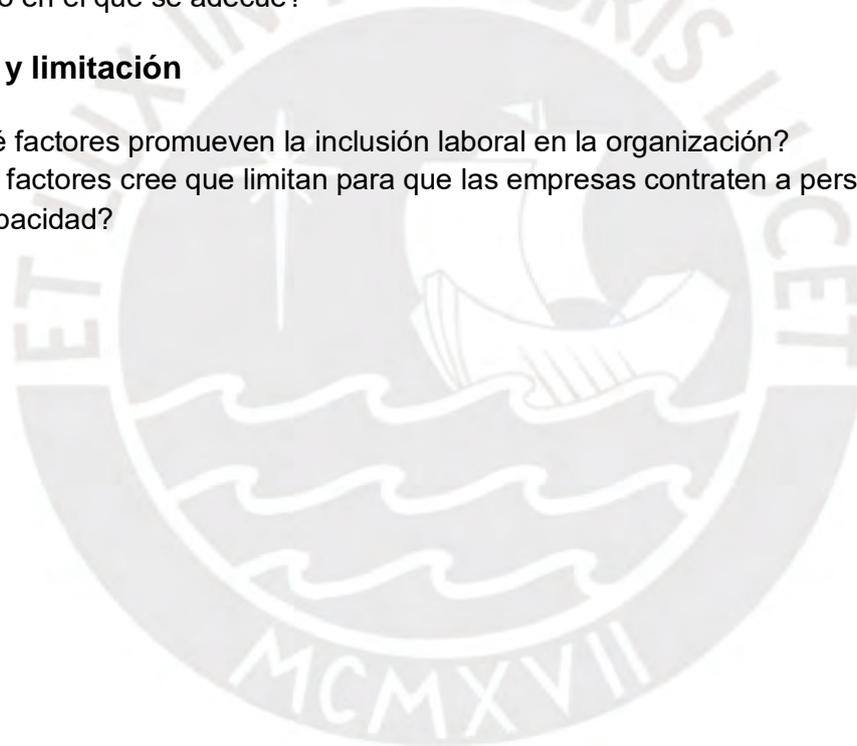
- ¿Tienen puestos que requieren de altos riesgos para personas con discapacidad?

### **Preguntas del proceso de selección:**

- Puede describirnos cómo se desarrolla el proceso de selección de personal ¿Cuáles son las etapas de dicho proceso?
- Por la pandemia ¿Han modificado en algunos aspectos su proceso de selección?
- ¿Qué capacitación tiene el personal que lleva a cabo el proceso de selección? ¿El personal tiene conocimiento en cuanto a los tipos de discapacidad?
- ¿Para realizar las pruebas técnicas o psicológicas, estas se han adaptado de acuerdo al tipo de discapacidad de la persona? (Material braille, intérprete de lenguaje de señas, entre otros)
- ¿El lugar donde se realizan las entrevistas y pruebas de selección son accesibles para las PCD?
- ¿Cómo selecciona a los candidatos idóneos?
- ¿Qué pasa si un postulante no se ajusta al perfil requerido? ¿Le buscan un nuevo puesto en el que se adecúe?

### **Promoción y limitación**

- ¿Qué factores promueven la inclusión laboral en la organización?
- ¿Qué factores cree que limitan para que las empresas contraten a personas con discapacidad?



## **ANEXO B: Guía de entrevista - experto**

Buenos días/tardes/noches nuestros nombres son Manuel Puente y Claudia Huarcaya somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación acerca del análisis de factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Sodimac. Le agradecería mucho que nos pudiera brindar un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado. Toda la información que brinde será solamente utilizada para fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Asimismo, la entrevista durará entre 20 a 40 minutos y será registrada mediante una grabación en Zoom. Espero que no haya ningún problema al respecto, desde ya, le agradecemos por su participación.

### **Datos generales:**

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿En qué organización está trabajando?
- ¿Cuántos años tiene en este puesto y en puestos similares?
- ¿Cómo le pareció importante que las empresas incorporen a personas con discapacidad? ¿Desde cuándo comenzó?
- ¿Qué dificultades encontró al inicio?
- ¿Cuáles considera que son los problemas que enfrentan las personas con discapacidad en cuanto al mercado laboral?
- ¿Qué empresas han sido receptivas con estas personas?
- ¿A que considera que se ha logrado el éxito? ¿Qué aspecto deben mejorarse?
- ¿Qué se debe hacer para persuadir a que las empresas sean abiertas para contratar a las personas con discapacidad?
- ¿Qué sabe de esta experiencia en otros países, como en Latinoamérica? ¿Qué aspectos han implementado?

## **ANEXO C: Guía de entrevista - Persona con discapacidad que trabaja en Sodimac**

Buenos días/tardes/noches nuestros nombres son Manuel Puente y Claudia Huarcaya somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación acerca del análisis de factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Sodimac. Le agradecería mucho que nos pudiera brindar un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado. Toda la información que brinde será solamente utilizada para fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Asimismo, la entrevista durará entre 20 a 40 minutos y será registrada mediante una grabación en Zoom. Espero que no haya ningún problema al respecto, desde ya, le agradecemos por su participación.

### **Datos generales**

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuál es tu formación académica?
- ¿Dónde se encuentra trabajando?
- ¿Cuánta experiencia tiene trabajando en dicha empresa? ¿Cuál es tu cargo?
- ¿Es una persona con discapacidad? ¿Cuál es su tipo de discapacidad? ¿Esa discapacidad afecta su trabajo?

### **Experiencias previas**

- Cuéntanos, ¿Cómo ha sido tu experiencia en la búsqueda de trabajo? ¿Qué limitaciones encontraste?
- ¿En qué medios buscaste la oferta de empleo?
- ¿Qué requisitos te pedían?
- ¿En qué empresas pasaste por el proceso de selección?
- ¿Cómo fue el proceso?
- ¿El contrato fue igual al esperado?
- Si has trabajado previamente en otras organizaciones, ¿Por qué razones ya no continúas trabajando en dicho lugar?

### **En Sodimac**

#### **Reclutamiento:**

- ¿Cómo te enteraste de la oferta laboral?

- ¿Te pedían algún tipo de experiencia previa para poder trabajar en la empresa?
- ¿Qué facilidades u obstáculos encontraste?
- ¿Cómo es tu experiencia trabajando en Sodimac? ¿Cuál es la exigencia del empleo?

### **Selección de personal:**

- ¿Cómo ha sido el proceso de selección?
- ¿Realizaban pruebas técnicas y psicológicas?
- ¿Las pruebas eran flexibles?
- ¿Cómo fue el trato interpersonal?

### **Inducción**

- ¿Recibiste una inducción antes de iniciar tus labores?
- ¿Te capacitaron para el puesto? ¿Cuánto tiempo? ¿Quién te capacitó?

### **Incorporación en la empresa**

- ¿Estás conforme con el puesto en el que se encuentra laborando?
- ¿Le han ofrecido alguna línea de carrera?
- ¿Has recibido algún reconocimiento o mejora por tu desempeño?
- ¿Qué beneficios te brinda trabajar en Sodimac?

### **Condiciones laborales**

- ¿Consideras que la infraestructura del lugar de trabajo es la adecuada para realizar tus funciones adecuadamente?
- ¿La empresa ha realizado adaptaciones de acuerdo a tu tipo de discapacidad?
- ¿Cómo es el ambiente laboral en la organización? ¿Realizan actividades para integrarse?
- ¿Cómo es la relación con los clientes?

### **Percepción general del proceso**

- ¿Sientes que el proceso de reclutamiento y selección de Sodimac contribuye a la participación del personal con discapacidad en el mercado laboral?
- ¿Qué factores considera que promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad?
- ¿El personal de la empresa está capacitado en cuanto a temas de inclusión laboral?

### **Finalmente:**

- ¿Cambiarías o agregarías algo al proceso?

## **ANEXO D: Guía de entrevista - Persona con discapacidad independientes**

Buenos días/tardes/noches nuestros nombres son Manuel Puente y Claudia Huarcaya somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación acerca del análisis de factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Sodimac. Le agradecería mucho que nos pudiera brindar un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado. Toda la información que brinde será solamente utilizada para fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Asimismo, la entrevista durará entre 20 a 40 minutos y será registrada mediante una grabación en Zoom. Espero que no haya ningún problema al respecto, desde ya, le agradecemos por su participación.

### **Datos generales**

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuál es tu formación académica?
- ¿Se encuentra trabajando actualmente?
- ¿Cuánta experiencia tiene trabajando?
- ¿Es una persona con discapacidad? ¿Cuál es su tipo de discapacidad?

### **Experiencias previas**

- Cuéntanos, ¿Cómo ha sido tu experiencia en la búsqueda de trabajo? ¿Qué limitaciones encontraste?
- ¿En qué medios buscaste la oferta de empleo?
- ¿Qué requisitos te pedían?
- ¿Cómo era la accesibilidad del lugar de trabajo? ¿Era difícil transportarse desde tu domicilio hasta el centro de labores?
- ¿En qué empresas pasaste por el proceso de selección?
- ¿Cómo fue el proceso / etapas de selección?
- Si fuiste contratado, ¿El contrato fue igual al esperado?
- ¿Cómo era el ambiente de trabajo en la empresa donde trabajabas? ¿Cómo era la relación tanto con los compañeros como con los clientes?
- Si has trabajado previamente en otras organizaciones, ¿Por qué razones ya no continúas trabajando en dicho lugar?

- ¿Qué crees que las empresas deben implementar para que más personas con discapacidad se integren y participen en el mercado laboral? ¿Cómo se puede asegurar la permanencia de las personas con discapacidad en las organizaciones?



## **ANEXO E: Guía de entrevista - Persona con discapacidad que trabajan en otras empresas**

Buenos días/tardes/noches nuestros nombres son Manuel Puente y Claudia Huarcaya somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación acerca del análisis de factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Sodimac. Le agradecería mucho que nos pudiera brindar un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado. Toda la información que brinde será solamente utilizada para fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Asimismo, la entrevista durará entre 20 a 40 minutos y será registrada mediante una grabación en Zoom. Espero que no haya ningún problema al respecto, desde ya, le agradecemos por su participación.

### **Datos generales**

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuál es tu formación académica?
- ¿Dónde se encuentra trabajando?
- ¿Cuánta experiencia tiene trabajando en dicha empresa? ¿Cuál es tu cargo?
- ¿Es una persona con discapacidad? ¿Cuál es su tipo de discapacidad?

### **Experiencias previas**

- Cuéntanos, ¿Cómo ha sido tu experiencia en la búsqueda de trabajo? ¿Qué limitaciones encontraste?
- ¿En qué medios buscaste la oferta de empleo?
- ¿Qué requisitos te pedían?
- ¿En qué empresas pasaste por el proceso de selección? ¿Fueron empresas pequeñas, medianas o grandes?
- ¿Cómo fue el proceso?
- ¿El contrato fue igual al esperado?
- Si has trabajado previamente en otras organizaciones, ¿Por qué razones ya no continúas trabajando en dicho lugar?

### **En la empresa actual**

- ¿Cómo es tu experiencia trabajando en la organización actual? ¿Cuál es la exigencia del empleo?

### **Reclutamiento:**

- ¿Cómo te enteraste de la oferta laboral?
- ¿Te pedían algún tipo de experiencia previa para poder trabajar en la empresa?

### **Selección de personal:**

- ¿Cómo ha sido el proceso de selección? ¿Realizaban pruebas técnicas y psicológicas? ¿Las pruebas eran flexibles?
- ¿Qué facilidades u obstáculos encontraste?

### **Inducción:**

- ¿Recibiste una inducción antes de iniciar tus labores?
- ¿Te capacitaron para el puesto? ¿Cuánto tiempo? ¿Quién te capacitó?

### **Condiciones laborales:**

- ¿El personal de la empresa está capacitado en cuanto a temas de inclusión laboral?
- ¿Consideras que la infraestructura del lugar de trabajo es la adecuada para realizar tus funciones adecuadamente?
- ¿La empresa ha realizado adaptaciones de acuerdo a tu tipo de discapacidad?
- ¿Estás conforme con el puesto en el que se encuentra laborando? ¿Le han ofrecido alguna línea de carrera?

### **Percepción general del proceso**

- ¿Sientes que el proceso de reclutamiento y selección de la empresa contribuye a la participación del personal con discapacidad en el mercado laboral?
- ¿Cómo es el ambiente laboral en la organización? ¿Realizan actividades para integrarse? ¿Cómo es la relación con los clientes?
- ¿Qué beneficios te brinda trabajar en dicha empresa?
- ¿Qué factores considera que promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad?

### **Finalmente:**

- ¿Cambiarías o agregarías algo al proceso?

## ANEXO F: Análisis Atlas ti

Figura 8: Análisis atlas ti

