

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Barreras que impiden el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad

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

*Nathaly Giordanca Castillon Castillon*

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

*Juan Felipe Olazabal Davalos*

Asesora:

*Paloma Martinez-Hague Chotani*

Lima, 2024

La tesis:

**Barreras que impiden el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco  
[Presidente del Jurado]

---

Dra. Paloma Martinez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Rafael Alejandro Fernandez Concha  
[Tercer Jurado]

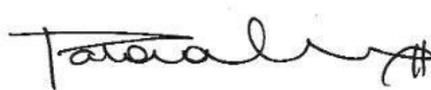


## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martinez – Hague Chonati, 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 "Barreras que impiden el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad", de los autores Nathaly Giordanca Castillon Castillon y Juan Felipe Olazabal Davalos, dejo en constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/05/2024.
- 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, 29 de mayo de 2024

Apellidos y nombres: Martinez – Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma: 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7946-788X">https://orcid.org/0000-0002-7946-788X</a>	

A mi madre Olga por siempre motivarme, cuidarme y por ser la persona que más ha hecho por mí. A mi padre Juan por sus enseñanzas, sus consejos y por siempre confiar en mí. A mi hermana Xiomara por alegrar mis días. A mis profesores y amigos que me han apoyado de diferentes maneras durante este tiempo..

**Nathaly Castillon**

A mi padre Juan por su esfuerzo, sacrificio, consejos y apoyo durante este recorrido. A mis hermanos Angel y Margareth por darme el soporte que necesitaba. A Hillary y mi tía Ana, por todos estos años de apoyo y estar ahí cuando más lo requería y a mi madre Rosa por apoyarme desde el cielo, brindarme las mayores enseñanzas que nadie jamás me dio y motivarme a cada día ser mejor.

**Juan Felipe Olazabal**



A la profesora Martha Pacheco por sus consejos, apoyo y acercamiento a nuestra asesora. A nuestra asesora Paloma Martínez-Hague, por su confianza y apoyo desde el principio de esta investigación, así como por sus enseñanzas y acompañamiento durante todo este proceso. A todas las personas que colaboraron voluntariamente con la investigación, en especial a Diana Chávez por su gran apoyo y contribución en esta investigación.



## RESUMEN

Actualmente, las organizaciones enfrentan un entorno laboral de cambios constantes. La Ley General de Personas con Discapacidad (PCD) ha impactado significativamente el sector industrial peruano. Sin embargo, el desempleo entre las PCD sigue siendo alto. De esta forma, este estudio busca identificar las principales barreras que impiden la inserción laboral de personas con discapacidad sensorial auditiva en dicho sector.

A través de un enfoque cualitativo y un diseño de investigación-acción, se combinan conceptos teóricos y perspectivas de expertos y directivos industriales con testimonios de las personas afectadas. La recolección de datos se realiza mediante entrevistas semiestructuradas a dos grupos: expertos y gerentes, mientras que un cuestionario protege la identidad de las personas con discapacidad. Los resultados revelan barreras económicas que dificultan el acceso a una educación de calidad y la adquisición de herramientas necesarias para la vida laboral. Además, la barrera educativa también limita las oportunidades de empleo.

Por otra parte, la falta de plataformas de empleo especializadas para personas con discapacidad sensorial auditiva complica el emparejamiento de perfiles con oportunidades laborales. Otros obstáculos incluyen la falta de ajustes razonables en las empresas, prejuicios sociales y organizacionales, y la ineficiencia estatal en la implementación de medidas coordinadas para apoyar a esta población.

**Palabras clave:** discapacidad, inserción laboral, barrera económica, barrera educativa, discapacidad sensorial auditiva.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Preguntas y Objetivos de Investigación.....	5
3. Justificación.....	6
4. Evaluación de la viabilidad.....	8
<b>CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
1. Estado del Arte .....	9
2. Marco Teórico .....	10
2.1. Gestión de la diversidad .....	10
2.1.1. Compromiso directivo .....	12
2.1.2. Sensibilización general.....	12
2.2. Proceso de ingreso laboral de una PCD a una organización.....	13
2.2.1. Toma de conciencia del derecho.....	14
2.2.2. Involucrar a la alta dirección .....	14
2.2.3. Previo al proceso de reclutamiento y selección .....	15
2.2.4. Ajustar el proceso de Reclutamiento .....	19
2.2.5. Ajustar el proceso de selección.....	24
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>34</b>
1. Situación de las PCD.....	34
1.1. Situación de las PCD en Latinoamérica .....	34
1.2. Situación de las PCD en Perú mediante un Análisis PESTEL.....	35
2. Agentes de cambio en favor de las PCD.....	38
2.1. CONADIS.....	38
2.2. Asociación de Intérpretes y guías intérpretes de lengua de señas del Perú (ASISEP).....	39
2.3. FUNDADES (Fundación para el desarrollo sostenible) .....	40
3. Sector Industrial.....	41
3.1. Latinoamérica .....	41
3.2. Sector Industrial Peruano .....	42
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>44</b>
1. Secuencia Metodológica .....	44
2. Alcance de la investigación .....	45
3. Enfoque de la investigación.....	46
4. Diseño metodológico .....	46
5. Horizonte temporal de la investigación .....	47
6. Criterios para la elección del sujeto de estudio .....	47
7. Unidades de observación .....	48
7.1. Expertos en Gestión de la Diversidad.....	49
7.2. Gerentes de Recursos Humanos .....	50
7.3. PCD auditiva.....	51
8. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	51

9. Herramientas de análisis de la información y ética de la investigación .....	52
<b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....</b>	<b>55</b>
1. Gestión de la Diversidad .....	55
2. Proceso de ingreso laboral con PCDs .....	59
2.1. Toma de conciencia del derecho de las PCDs .....	59
2.2. Involucrar a la alta dirección.....	63
2.3. Ajustar el proceso de reclutamiento.....	66
2.4. Ajustar el proceso de selección .....	69
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
1. De los objetivos de investigación.....	74
2. Limitaciones .....	75
3. Recomendaciones a futuras investigaciones.....	76
4. Conclusión final .....	76
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>
Anexo A: Matriz de análisis del Contexto de las PCD en la industria peruana .....	85
Anexo B: Matriz de análisis del proceso de reclutamiento con PCDs en el sector industrial peruano.....	88
Anexo C: Matriz de análisis del proceso de selección con PCDs en el sector industrial peruano .....	90
Anexo D: Matriz de análisis del proceso sensibilización e involucramiento de la alta dirección en procesos de ingreso con PCDs en el sector industrial peruano.....	93
Anexo E: Informe Bibliométrico .....	95
Anexo F: Formato de consentimiento informado de entrevistas .....	100
Anexo G: Guía de entrevista a expertos .....	102
Anexo H: Guía de entrevista a Gerentes .....	104
Anexo I: Cuestionario realizado a PCD auditiva .....	107
Anexo J: Matriz de Consistencia .....	116
Anexo K: Matriz de Codificación Expertos.....	121
Anexo L: Matriz de Codificación Gerentes.....	138

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Discapacidad.....	2
Tabla 2: Dimensiones de la empleabilidad.....	3
Tabla 3 : Medidas para evaluar el reclutamiento.....	22
Tabla 4: Parámetros de la selección.....	26
Tabla 5: Cuadro comparativo de Leyes a favor de la integración laboral de las PCD en Latinoamérica.....	34
Tabla 6: Análisis PESTEL (Enfocado en el Contexto Peruano).....	35
Tabla 7: Criterios para la elección de expertos .....	47
Tabla 8: Criterios para la elección de gerentes .....	48
Tabla 9: Perfil de las PCD Auditiva participantes.....	51
Tabla 10: Agrupación por tema, categoría y unidades empleada en la investigación.....	53



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Siete pasos para realizar un proceso de inclusión laboral de PCDs.....	13
Figura 2: Secuencia Metodológica.....	45



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad determinar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en la industria peruana en la actualidad. En el primer capítulo, además de mostrar los objetivos y preguntas que guiarán la investigación, se presenta información básica sobre la discapacidad, así como del contexto laboral actual de las personas con discapacidad en el Perú, en general.

El segundo capítulo, está compuesto por el estado del arte y el marco teórico de la investigación. Para el estado del arte se hizo una breve revisión bibliográfica sobre la gestión de la diversidad, mientras que el marco teórico se divide en dos partes: el primero aborda la gestión de diversidad; y el segundo se centra en el proceso de ingreso laboral a una organización, donde se profundiza en temas como el diseño de puesto, ajustes razonables para el puesto, perfil de reclutamiento, reclutamiento y selección de personal.

En el tercer capítulo, se presenta la situación de las personas con discapacidad en Latinoamérica y en el Perú, algunos agentes de cambio a favor de las Personas con discapacidad y, finalmente, se presenta el sector industrial peruano. En el cuarto capítulo, se detalla el sustento metodológico que sigue la presente investigación, mencionando el enfoque cualitativo, el alcance descriptivo, así como las técnicas de recolección de datos aplicadas en el trabajo de campo. Asimismo, las unidades de observación fueron definidas en 3 grupos: expertos, gerentes de recursos humanos y personas con discapacidad auditiva.

Posteriormente, y siguiendo la metodología planteada, en el quinto capítulo, se presentan los hallazgos de la investigación. Se determinaron hallazgos con respecto al contexto laboral de las personas con discapacidad en la actualidad. De igual manera se encontraron resultados con respecto a los procesos de reclutamiento y selección en los que participan personas con discapacidad auditiva. Además, se obtuvo que emergieron nuevas variables como la capacitación y sensibilización del personal que son clave para los procesos de ingreso laboral con personas con discapacidad. Finalmente, en la última sección se presentan las conclusiones finales de la investigación

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema de investigación

Para empezar, es necesario definir qué es una persona con discapacidad (PCD). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), una PCD es alguien cuyas condiciones humanas limitan sus actividades normales, dificultando o impidiendo su interacción natural con su entorno (citado en Ministerio de Trabajo, 2022). La OMS utiliza la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF) para identificar 4 tipos de discapacidades: Física o Motora, Sensorial, Intelectual y Psíquica. En la siguiente tabla se explican cada una de ellas:

**Tabla 1: Tipos de Discapacidad**

Tipo de Discapacidad	Definición
<b>Discapacidad Física o Motora</b>	Abarca a toda persona a la que le falte o quede muy poco de una parte del cuerpo, lo cual le impide desenvolverse de forma convencional.
<b>Discapacidad Sensorial</b>	Comprende a todas aquellas personas que han perdido total o parcialmente su capacidad visual o auditiva por lo que presentan problemas para comunicarse con otras personas.
<b>Discapacidad Intelectual</b>	Abarca a toda aquella persona que presenta una serie de limitaciones para realizar actividades diarias que le permitan desenvolverse de forma óptima en distintas situaciones de su vida
<b>Discapacidad Psíquica</b>	Abarca a toda aquella persona que posee trastornos en el comportamiento adaptativo que le impiden relacionarse correctamente con otras.

Fuente: Ministerio del Trabajo (2022).

Entrando a la relación entre mercado laboral y PCD, se sabe que el empleo es un componente fundamental para el desarrollo humano. Sin embargo, para las PCD este representa un factor integrador importante (Velarde et. al 2018). Este planteamiento es apoyado por autores como Guzman et al. mencionan que “el empleo constituye el principal mecanismo de integración social y de autonomía personal” (2022, p. 336). Debido a ello, es vital desarrollar iniciativas que integren a las PCD en el ámbito laboral.

Al respecto, y observando el contexto peruano, en 2017 el país registró 3 millones 209 mil 261 personas que presentaban alguna discapacidad. Dicha población representó más del 10% de la población del país para ese año, de las cuales el 31.2% residía en la capital teniendo un número superior al de las provincias aledañas. (INEI, 2017). Aún así, a pesar de que el país

alberga gran cantidad de PCD y muchas de ellas con estudios superiores (el INEI reporta que para 2019 el 21.3% de dicha población poseían tales estudios), sólo el 39,6% de la PEA con alguna discapacidad participa en la actividad económica (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019). Esto refleja lo mencionado por De Lorenzo (2003) quien expone que las personas con discapacidad representan un colectivo olvidado al que se le limita la participación en los diversos escenarios del contexto en el que viven, concretamente el contexto laboral.

Para entender la baja participación de las PCD en el ámbito laboral, primero se debe tener presente las barreras que enfrentan en su vida diaria. Al respecto, el Consejo Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades [CONADIS], 2013) menciona a la discriminación, la pobre atención médica en centros salud y rehabilitación, la infraestructura inaccesible, las dificultades para transportarse y comunicarse, entre otros, como las principales razones por las cuales dicha población no logra ser incorporada en la sociedad (citado en Velarde et al., 2018); debido a ello, su participación en las diferentes esferas sociales como el trabajo, la escuela y otros se ve limitada parcial o totalmente.

En concordancia con lo anterior, Suárez (2016) señala que la capacidad de ser empleado depende principalmente de dos dimensiones: la dimensión interna, asociada a las características del individuo y sus habilidades y la dimensión externa, relacionada con las oportunidades de empleo disponibles en el mercado laboral. En la Tabla 2 se puede observar a más detalle lo que implican dichos factores.

**Tabla 2: Dimensiones de la empleabilidad**

Dimensión absoluta interna al individuo	Dimensión Relativa Externa al individuo
Características demográficas: sexo, edad, etc Salud y bienestar. Discapacidades Formación académica Gestión de la carrera y eficacia personal Experiencia laboral Responsabilidades familiares Modo en que cada individuo presenta sus atributos personales al mercado laboral. Acceso a apoyo económico y social Disponibilidad laboral	Factores macroeconómicos Políticas de empleo Políticas sociales Procesos de selección Oferta formativa Proceso de selección de personal Condiciones de la oferta laboral: horario remuneración Servicios de apoyo.

Fuente: Suarez (2016).

Como se puede observar, la empleabilidad de las PCD se ve afectada negativamente en la dimensión interna debido al factor salud, las necesidades de cuidado que pueda requerir la persona, las limitaciones para la comunicación con otros trabajadores, limitaciones en

disponibilidad laboral por el transporte o movilización dentro o fuera del centro laboral, entre otras. Todo ello contribuye a la disminución de sus oportunidades económicas y contribuye al aumento de las tasa de pobreza de las PCD.

Esto se vincula con los hallazgos de la investigación conducida por Velarde, et al. (2018) en donde los empleadores entrevistados señalaron que las principales razones por las que se les dificulta contratar PCD son las desventajas que esto les generaba; desventajas que suelen estar relacionadas con el costo de implementación de nuevas instalaciones, el trato diferenciado entre empleados, y problemas de atención al cliente.

Relacionando a esta población con el sector industrial, Colina y Miranda (2015) afirman que los problemas auditivos se presentan con mayor frecuencia en industrias como la textil, minera, mecánica, metalúrgica y otras pertenecientes al sector industrial. Numerosos autores han demostrado que la exposición a altos niveles de ruido a lo largo de años de actividad laboral producen importantes efectos sobre la salud de los trabajadores (Gomez et al., 2012). Esto repercute en dicho sector en lo financiero al tener que incorporar costos relacionados a equipos de protección personal, la realización de exámenes audiométricos periódicos, así como la implementación de la rotación de horarios para evitar una larga exposición al ruido. Lo anterior guarda relación con el argumento de Beaumont (2016) quien expresa que las actividades que realiza una organización tienen impacto en el resto de stakeholders con los que interactúa por lo que, en miras de buscar ser sostenible en el tiempo, toda organización debe desarrollar una buena gestión estratégica que involucre las necesidades de todos sus stakeholders sin generarse impactos negativos.

De esta manera se observa que al incorporar PCD, específicamente personas con discapacidad sensorial auditiva en los procesos operativos de esta industria, se evitarán y/o mitigarán los impactos negativos en la salud de sus trabajadores debido a que se reduciría el riesgo de que se vean perjudicados por estar expuestos por un periodo largo de tiempo a ruidos elevados. Esto, además de otorgar un ambiente de trabajo más seguro y revalorizar a un sector mayormente desfavorecido, otorga a la industria una reducción en sus costes debido a que incurrirá en menores costos de implementos de seguridad o compensaciones por daños en la salud de estos. De esta forma, se observa que realizar prácticas de inclusión laboral para las PCD otorga valor tanto para este público en particular como para el propio sector industrial.

Finalmente, se considera que existe una problemática desde un aspecto teórico. Esto se debe a que, en el contexto peruano, la investigación relacionada a la gestión de la diversidad (más aún la enfocada en PCD auditiva), es limitada lo que dificulta aún el conocimiento de los desafíos y oportunidades que las organizaciones pueden tener al incorporar a dicha población

en sus actividades. Así, se observa la necesidad de realizar trabajos de investigación que aborden esta problemática con el fin de no solo generar conocimiento, sino también permitir desarrollar estrategias por parte de las organizaciones, y otros agentes relacionados, en pro de esta población.

## **2. Preguntas y Objetivos de Investigación**

Una vez entendida la problemática, es necesario entender las razones por la cual las PCD en el Perú no pueden ingresar al mercado laboral (específicamente en el sector industrial). Así, se tiene que la pregunta principal de esta investigación es “¿cuáles son las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad?”.

Siguiendo con lo anterior, en el marco de un trabajo de investigación sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector industrial peruano, se plantean una serie de preguntas específicas que permitirán ahondar en el tema. En una primera instancia, se busca identificar las principales barreras que enfrentan las PCD para ser reclutadas en el sector industrial peruano en la actualidad. Seguido a ello, se busca identificar las barreras que enfrenta dicha población en su selección dentro del sector industrial peruano actualmente. De esta manera, se busca identificar los obstáculos y desafíos que impiden una inclusión laboral efectiva de este grupo y proponer posibles soluciones para mejorar la situación en el futuro.

Siguiendo esta línea, se tienen las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo se encuentra el contexto de inserción laboral de las personas con discapacidad en la industria en la actualidad?
- ¿Cuáles son las barreras en el reclutamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad?
- ¿Cuáles son las barreras en la selección de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad?

Dicho lo anterior, el objetivo general es identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad. Asimismo, con el fin de brindar valor para dicho sector, y a la población con discapacidad del país, se busca elaborar recomendaciones para los procesos mencionados anteriormente con el fin de aportar en una integración más eficiente de las PCD en este sector.

Siguiendo esta línea, con el fin de analizar la situación de inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector industrial peruano y ahondar en cuáles son las barreras

que enfrentan las personas con discapacidad sensorial auditiva en dos etapas específicas del proceso laboral, el presente trabajo de investigación plantea una serie de objetivos específicos que permitirán ahondar en la problemática identificada. En primer lugar, se busca conocer el contexto de inserción laboral de las personas con discapacidad en la industria textil, con el fin de entender las condiciones en las que se desenvuelven en el mercado laboral. Asimismo, se pretende identificar las barreras específicas que limitan el reclutamiento y la selección de dicha población en el sector industrial peruano.

Sobre esta base, se plantean siguientes objetivos específicos:

- Conocer el contexto de inserción laboral de las personas con discapacidad en la industria peruana.
- Identificar las barreras en el reclutamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad.
- Identificar las barreras en la selección de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad.

### **3. Justificación**

La relevancia de la presente investigación consiste en aportes a nivel social y académico (Pasco & Ponce, 2018). Respecto a la relevancia teórica y/o académica, como se mencionó anteriormente, se observa que la investigación existente respecto a la problemática en la inserción laboral de PCD auditiva es limitada (más aún en el contexto peruano) lo que limita que tanto las organizaciones, la academia, así como otros agentes competentes conozcan los desafíos y ventajas que podría conllevar el incluir a esta organización en el ámbito laboral. De esta manera, se considera que la presente investigación otorgará el conocimiento necesario a dichos agentes para no solo comprender la situación de las PCD auditiva, sino identificar las barreras que dificultan su ingreso al ámbito laboral y desarrollar de manera más óptima estrategias en pro de dicha población.

Por otra parte, la relevancia en el aspecto social puede notarse en el hecho que las personas con discapacidad representan un grupo importante de nuestra sociedad que históricamente ha sido y sigue siendo excluido de diferentes esferas sociales. Cómo se mencionó previamente, ellos enfrentan una serie de barreras en su día a día, que dificultan su participación en la vida económica y social de manera que sus probabilidades de mantenerse en la pobreza o caer en ella aumentan. Es debido a todo ello que, para esta población, contar con un empleo toma especial relevancia. Así, por medio de esta investigación, se busca contribuir a la inserción de las PCD en la esfera laboral.

Como ya se mencionó párrafos atrás, las operaciones realizadas por el sector industrial suelen ser nocivas para sus colaboradores debido a los ruidos elevados que tales actividades generan. Si bien este sector ha realizado algunas iniciativas con el fin de reducir estos impactos negativos, estas no muestran ser sostenibles en el tiempo. Así, como dice Beaumont (2016), es necesario que este sector incorpore una estrategia que involucre las necesidades de todos los stakeholders. De esta manera se considera que esta investigación es relevante debido a que brindará lineamientos a este sector para poder satisfacer las necesidades de estos grupos de interés en miras de hacerse más sostenible.

Junto con lo anterior, es vital que el sector industrial integre a PCD en sus operaciones desde una perspectiva legal puesto que, según la Ley N° 29973, toda organización que cuente con más de 50 colaboradores está obligada a contratar PCD en una proporción no menor al 3% de la totalidad de su personal (Congreso de la República, 2012). De esta manera, se considera importante la integración de PCD tanto desde una perspectiva legal así como desde una de impacto social. Es debido a esto que la presente investigación ofrece valor al sector en cuestión ya que apoyará en la creación de una estrategia que involucre a las PCD 's en esta industria.

Ahora bien, es necesario mencionar que la presente investigación se enfocará en Personas con Discapacidad Sensorial Auditiva debido a que uno de los investigadores del presente trabajo de investigación tiene una discapacidad sensorial auditiva (específicamente tinnitus) lo que sugiere un interés particular en este tipo de discapacidad ya que podría tener una comprensión profunda de los desafíos que enfrenta dicha población en el entorno laboral. Por otra parte, se eligió este grupo en concreto debido a la facilidad de acceso y contactos con esta población lo que podría facilitar el proceso de investigación y la recopilación de información relevante. Esto último es importante debido a que permite a los investigadores obtener información de primera mano además de hacer que los hallazgos obtenidos reflejen de mejor manera las experiencias y perspectivas de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano.

Finalmente, cabe señalar se eligieron los procesos de reclutamiento y selección debido a que estos procesos se encuentran diseñados desde un enfoque de formación laboral que resulta pertinente al momento de incluir a PCD en las operaciones de cualquier organización. Además, como se mencionó párrafos atrás, existe un sesgo por parte de los empleadores hacia las PCD lo que las hace ser percibidas como menos empleables, a comparación de las personas sin discapacidad, durante los procesos de selección. De esta forma, se considera que al enfocarse en estos procesos, se generará un mayor impacto en la correcta incorporación de esta población a esta industria.

#### **4. Evaluación de la viabilidad**

Se considera que la presente investigación es viable, pues cuenta con los aspectos clave de una investigación que son el tiempo, la organización, los investigadores, los componentes técnicos y económicos (Pasco y Ponce, 2018).

En cuanto a los componentes técnicos, se dispone de acceso a fuentes secundarias como Tesis, Artículos y otros recursos los cuales brindan de material teórico a la investigación. Complementariamente, se cuenta con entrevistas a expertos en moda sostenible, inclusión laboral, actividades de RSE y otros temas relacionados con esta investigación, tanto de la PUCP como de otras universidades del país, que permitirán ahondar, relacionar y direccionar las teorías halladas.

En cuanto al tiempo, se cuenta con un periodo de considerable de tiempo para realizar la presente investigación, por lo que se considera viable el alcance descriptivo planteado. Asimismo, respecto a los costos identificados, la movilización de los investigadores hasta la institución es un costo considerable.

Respecto a la organización, si bien el presente trabajo de investigación no se enfoca en una organización en específico sino que abarca al sector industrial, se tiene el apoyo de representantes de diversas organizaciones de dicho sector (específicamente del área de recursos humanos u otras afines a los procesos de reclutamiento y selección) con el fin de poder obtener información de parte de estos agentes respecto a las barreras para las PCD en los procesos mencionados. De esta manera, se considera viable la elaboración del trabajo de campo necesario para elaborar esta investigación.

En síntesis, la presente investigación es metodológicamente viable, ya que se sigue un enfoque cualitativo basado en la consulta, revisión y análisis de fuentes secundarias, tanto teóricas como empíricas; y, consulta de fuentes primarias mediante entrevistas, grupos focales y observación participante.

## CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

### 1. Estado del Arte

En base a la revisión de diversos autores se concluye que la gestión de la diversidad puede ser entendida como aquella práctica que integre a personas comúnmente excluidas por la sociedad debido a factores sexuales, culturales, etarios, de discapacidad, entre otros. A su vez, en base a la búsqueda, análisis y revisión de diversos escritos, se encontró que, en lo relativo a la gestión de la diversidad, autores como Cox & Blake (1991); Huselid (1995); Boselie et al. (2009); Fu et al. (2015) y Armstrong et al. (2010), consideran que ésta es beneficiosa para las organizaciones. Si bien cada autor se enfoca en un punto en específico, todos llegan a la conclusión que desarrollar un enfoque de gestión de la diversidad otorgará diversos beneficios a la organización que la adopte.

No obstante, si bien el número de autores que abordan el tema de gestión de la diversidad está aumentando, según De Meuse et al., (2007) son pocos los que se enfocan en estudiar el impacto que se obtiene al desarrollar estas prácticas. Aún así, se considera que los beneficios que se pueden obtener al aplicar esta gestión resultan suficientemente relevantes para seguir llevando a cabo esta investigación.

Por otra parte, en lo relativo a lineamientos para inserción laboral, Armstrong y Taylor (2014) sirven como base para entender cada uno de los procesos de ingreso a la organización. Los autores plantean pautas para desarrollar un correcto proceso de dimensionamiento, reclutamiento, selección y onboarding (o inducción) al momento de integrar nuevo talento a la organización.

Sin embargo, es necesario articular dichos conceptos en el campo de la gestión de la diversidad (más específicamente, de las personas con discapacidad). Así, las Directrices de contratación de Personas con Discapacidad, Ayuntamiento de Alcorcón (2009), y algunas pautas de la Organización Internacional del Trabajo [OIT (2002) pueden servir como guía para que las organizaciones puedan desarrollar estas actividades.

En conclusión, se entiende que la gestión de la diversidad es un concepto relevante para las organizaciones debido a los beneficios que genera incorporar estas prácticas. Armstrong y Taylor presentan lineamientos útiles con respecto al proceso de ingreso laboral; sin embargo, es necesario que estos se combinen con teorías de gestión de la diversidad para desarrollar un proceso de inserción laboral para las PCDs.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Gestión de la diversidad

Uno de los retos más grandes que debe afrontar toda organización es saber cómo administrar el talento que posee. Si bien, en una primera instancia, esto podría parecer sencillo, una vez que se analiza de mejor manera y se toma en cuenta la gran variedad y dimensiones que poseen cada uno de los miembros de la organización (sexo, cultura, edad y discapacidad) se llega a la conclusión de la enorme tarea que tienen en frente todas las empresas.

Lo anterior guarda relación con lo expuesto por Johnston (1987) quien, mediante diversos estudios como el "Workforce 2000", menciona la gran dificultad que tienen las organizaciones para gestionar la diversidad que poseen. A su vez, De Meuse et al. (2007) menciona que este hecho ha sido un tema recurrente tanto para profesionales como para académicos a lo largo de los años por lo que se han ido desarrollando iniciativas que busquen administrar de forma eficiente la diversidad en las organizaciones. Una de estas es la gestión de la diversidad.

Partiendo de los trabajos de Kelly y Dobbin (1998), así como el de Kvedaraitė y Jankauskienė (2011) se tiene que el concepto de gestión de la diversidad se originó en los Estados Unidos en las últimas décadas del siglo XX y suele estar relacionado con la correcta administración del capital humano, fomentando prácticas que comprendan todas sus dimensiones (sexo, cultura, edad y discapacidad) con el fin de fomentar una cultura de inclusión en las organizaciones.

Diversos autores expresan los beneficios de gestionar la diversidad. Huselid (1995) presenta una relación positiva entre el uso de sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. Por otra parte, autores como Boselie et al. (2009); Fu, Flood, Bosak, Morris, y O'Regan (2015) presentan el vínculo entre los sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos y la innovación organizativa. Finalmente, otros autores sugieren que los niveles más altos de la diversidad de la fuerza laboral están directamente relacionados con la creatividad estimulada y la innovación (Armstrong et al., 2010; Cox & Blake, 1991; Ng & Sears, 2010; Robinson & Dechant, 1997).

En línea con lo anterior, Armstrong et al. (2010), y Cox y Blake (1991) consideran que implementar sistemas de gestión de la diversidad suele generar diversos beneficios a las organizaciones, tales como un destacado retorno de la inversión del capital humano, disponer de un mayor mercado laboral de cual seleccionar talento y ser capaces de retener a mejores trabajadores por más tiempo, entre otros. Por su parte, para Allen et al., (2007), estos beneficios tienen el potencial de influir en el desempeño organizacional y los resultados de la empresa. En

concordancia, Richard et al. (2013) expresan que aumentar y diversificar la base de talento, ampliar distintas perspectivas, aumentar la diversidad de la base de clientes, mejorar la competencia cultural de los empleados y aumentar la inclusión de diversos grupos (así como las prácticas de gestión de la diversidad y la igualdad) pueden proporcionar a las empresas una ventaja competitiva sostenida.

En línea con lo anterior, De Meuse et al., (2007), al momento de hablar de diversidad, presentan dos enfoques de trabajo. Por una parte, aquellos enfocados en el desarrollo de marcos conceptuales con el fin de poder comprender la diversidad y conocer su impacto en el comportamiento y desempeño organizacional. Y por otra, aquellos estudios que exponen lineamientos o pautas para poder gestionar de forma efectiva la diversidad (un ejemplo son las pautas expuestas por el Ayuntamiento de Alorcón de las cuales se harán uso posteriormente).

Ahora bien, el autor menciona que, a pesar del número de artículos o publicaciones que abordan el tema de diversidad, no todas han medido de forma académica la efectividad de incorporar estas prácticas en las organizaciones. Este hecho se ve reforzado por lo mencionado por estudios más recientes los cuales cuestionan la relevancia de la gestión de la diversidad cultural en el siglo XXI, así como la importancia de la cultura organizacional. Al respecto García-Morato (2012), realizó un estudio en el que participaron 17 empresas españolas y extranjeras de diversos sectores (energía, servicios, industrial, construcción, transporte, etc.), hace una revisión del pasado, presente y futuro de la gestión de la diversidad cultural y de sus beneficios en el que critica la relevancia que tiene (y tendrá) la gestión de la diversidad en las empresas durante los próximos años. No obstante, debido a los beneficios mencionados párrafos atrás, se considera que dicha afirmación no es certera y que investigaciones como esta podrían ayudar a probar lo contrario.

En el caso español, el concepto de Gestión de la Diversidad sigue siendo muy poco aplicado y muy pocas empresas grandes lo incluyen dentro de sus políticas. Aun así, estas empresas están comenzando a desarrollar diagnósticos de la diversidad cultural y de la gestión de género y es notable que existe un interés especial por enfatizar la diversidad en las PYMES, además de identificar maneras de promover las ventajas asociadas con la diversidad cultural y de género (Alonso Raya y Martínez Heres, 2009). Así, diversos estudios como el de Pin, Gallifa, & García Lombardía (2007) proporcionan un marco teórico de diversidad en las empresas españolas que sugiere algunos desafíos, oportunidades y buenas prácticas. Junto a esto, directrices como las del Ayuntamiento de Alorcón (2009) muestran que es posible realizar una correcta gestión de la diversidad (en este caso el de las PCD) si se parte de dos conceptos claves y bases para tal gestión: El Compromiso directivo y la Sensibilización general.

### **2.1.1. Compromiso directivo**

Este concepto alude a la participación activa por parte de la alta dirección al momento de incorporar procesos de inserción laboral. Dicha participación es vital debido a que solo así se muestra que existe un compromiso genuino por parte de la organización de realizar aquellos cambios corporativos asumiendo los retos que conlleva adoptar una política con un enfoque de diversidad (Ayuntamiento de Alcorcón, 2009).

Así, es responsabilidad de la alta dirección brindar lineamientos e incentivos para integrar este nuevo enfoque, promoviendo que se interioricen en los valores organizacionales y visión estratégica de la empresa (SumaRSE, 2013). Asimismo, es vital que la alta gerencia promueva la constitución de un ambiente de inclusión laboral para las PCD de forma transversal buscando que este compromiso se desarrollen y fomenten en todas las áreas de la organización.

### **2.1.2. Sensibilización general**

La sensibilización se asocia a estímulos externos que activan nuestro cerebro y, posteriormente, terminan despertando emociones en nuestro ser (Ortega, 2018). Asimismo, Moreira et. al (2014) menciona que la sensibilización busca activar elementos afectivos del sujeto que aprende, de manera que se forma una cadena que activa el interés, sin el cual no es posible el aprendizaje. Esta cadena sigue la siguiente secuencia: primero, motivación; segundo, intención y tercero, interés.

Para Moreira et al (2014), primero se debe motivar al sujeto para lo cual es necesario despertar su curiosidad o simplemente involucrar a la persona en el tema, explicar la actividad o taller que se va a realizar y cómo dicho tema aporta para su aprendizaje. De esta manera se llega a la fase de intención la cual es definida como una emoción que impulsa al sujeto hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y en algunos casos, por el contrario, lo lleva a alejarse de estas (Moreira et., al 2014).

Entonces, al combinar la motivación y las emociones, surge la última fase, el interés, que permitirá comenzar con el aprendizaje. Moreira et. al (2014) señala algunas herramientas metodológicas que pueden activar esta cadena como, por ejemplo, los estudios de caso, los juegos de roles, el planteamiento de problemas y juegos de presunción.

Es necesario desarrollar talleres de sensibilización dirigidos a todos los integrantes de la organización (CONAPRED, 2005). Estos se desarrollan con el fin de informar a los miembros de la organización temas de diversidad; promover prácticas de integración laboral y crear un

ambiente propicio para el crecimiento de las personas que serán incluidas posteriormente en la empresa.

Es así que, la gestión de la diversidad busca integrar y potenciar la plana laboral diversa (razas, culturas, género, discapacidad, etc) en pro de la organización. Para ello, el compromiso directivo y la sensibilización general son conceptos clave que permiten la inclusión de grupos cada vez más heterogéneos dentro de las organizaciones.

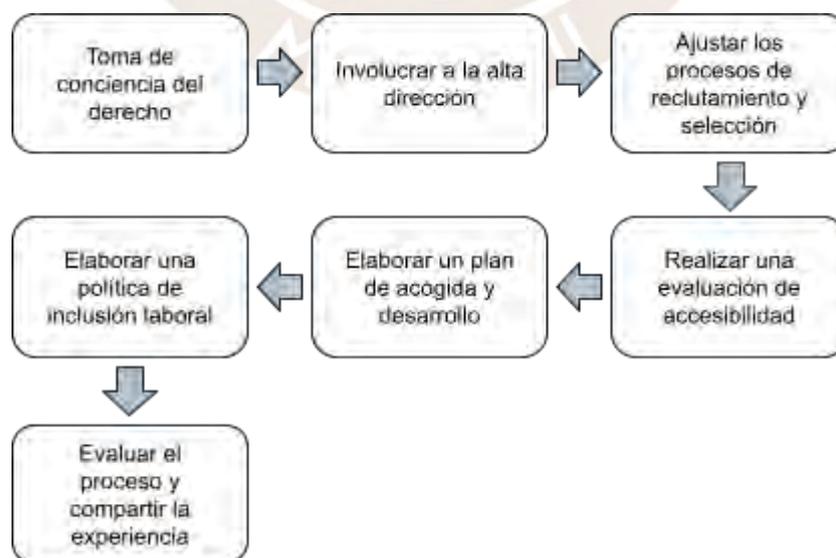
## 2.2. Proceso de ingreso laboral de una PCD a una organización

En base a lo visto, se entiende la complejidad y el enorme reto que representa incorporar prácticas de inserción laboral para PCD en las organizaciones. Sin embargo, el hacerlo es vital no solo debido a una justificación legal, ética o social, sino por los beneficios y ventajas que pueden representar para las empresas que las interioricen y adopten como propias.

Así, la revisión de manuales nacionales e internacionales sobre inclusión laboral de PCD (como las Directrices para la contratación de personas con discapacidad del Ayuntamiento de Alcorcón, la Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas, Guía para la Inclusión laboral de PCD del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Guía Básica de Ajustes Razonables del MTPE), permite extraer una serie de conceptos y lineamientos relevantes para la incorporación de prácticas de inserción laboral de las PCDs en las organizaciones.

Se tiene que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, sugiere 7 pasos para realizar un proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad:

**Figura 1: Siete pasos para realizar un proceso de inclusión laboral de PCDs**



Adaptado del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021).

Estos son: toma de conciencia de este derecho, involucrar a la alta dirección, ajustar los procesos de reclutamiento y selección, realizar una evaluación de accesibilidad, elaborar un plan de acogida y desarrollo, elaborar una política de inclusión laboral, y evaluar el proceso y compartir la experiencia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

Debido a las limitaciones de este trabajo, solo llegaremos hasta el tercer paso, ajustar los procesos de reclutamiento y selección. Esperamos que en futuros trabajos, se puedan abordar el resto de los pasos.

### **2.2.1. Toma de conciencia del derecho**

Según el PNUD (2023), el primer paso, toma de conciencia de este derecho, implica reconocer a las PCDs como entes de derecho, y tomar conciencia que todas las personas tienen capacidades, cualidades, culturas y creencias diversas que enriquecen el entorno laboral. También implica reconocer que las instituciones públicas y privadas tienen un rol clave en la inclusión de las PCDs.

Al respecto, se recomienda que la empresa tome servicios de formación y acompañamiento técnico, de manera que la toma de conciencia se amplíe a toda la organización (PNUD, 2023). De igual manera Antezana y Linkimer (2015), mencionan que las empresas pueden recibir asesorías de otras empresas con experiencia con PCDs, de asociaciones de PCDs, de instituciones públicas y privadas que trabajen temas de diversidad y discapacidad, y sobre todo, se aprende mucho de las mismas personas con discapacidad. Ya que ellas conocen a mayor profundidad sus necesidades y fortalezas.

### **2.2.2. Involucrar a la alta dirección**

El segundo paso, involucrar a la alta dirección, reconoce que, si bien la iniciativa de implementar cambios para la inclusión laboral de PCDs puede ocurrir desde cualquier nivel jerárquico, es imprescindible que la alta gerencia participe para el logro de dicha meta (PNUD, 2023). Tal como se mencionó anteriormente, el compromiso directivo es clave para la gestión de la diversidad. Sin embargo, esto no significa que las iniciativas particulares no sean importantes, por el contrario, suelen ser las iniciativas individuales las que inician y promueven los cambios en la organización. Cada uno desde su puesto de trabajo puede contribuir a la generación de cambios para la inclusión de PCDs.

A pesar de ello, no se puede negar que construir entornos laborales inclusivos requiere de una transformación cultural, tarea que cae en manos de la alta gerencia (PNUD, 2023). Al respecto, Morán (2008), señala que es importante que la organización tenga claridad sobre el motivo por el cual busca contratar a PCDs. Ya que la situación cambiara si solamente buscan el

cumplimiento del requerimiento legal o si consideran que la diversidad puede aportar valor a la organización (Morán, 2008). Este último es el que propicia la transformación de la organización.

Asimismo, según el Ayuntamiento de Alcorcón (2009), actualmente existe un gran desconocimiento respecto a lo que es discapacidad y, sólo concientizando a las personas (en este caso, los miembros de la organización), se podrá desarrollar de mejor manera el proceso de incorporación de las PCD a las empresas. Es así, que el compromiso directivo y las acciones de sensibilización general son importantes a tomar en cuenta en estos procesos.

Luego, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021) brinda las siguientes recomendaciones generales para crear una cultura de inclusión en el trabajo:

- Todo el personal de la organización, debe tener conocimiento de la posición de la empresa frente a la inclusión de las PCDs al ambiente laboral. Para difundir este mensaje se pueden usar boletines, reuniones, reportes o informes periódicos.
- Se debe enviar mensajes claros a lo interno y externo sobre el compromiso de la organización con la no discriminación y el respeto de los derechos de las personas.
- Se deben fomentar cambios y adaptaciones a favor de la inclusión. No solo desde el área de RRHH, sino también desde otras áreas se pueden implementar cambios.
- La creación de una política interna de inclusión laboral
- La identificación y ejecución de ajustes razonables que sean viables para la organización y que permitan adaptar procesos contratación, capacitación, formación de PCDs.

Si bien el presente trabajo no se enfoca en el tema de la cultura organizacional, consideramos importante mencionarla, ya que una empresa que incorpore PCDs o que tenga la intención de incluir PCDs en sus procesos de forma exitosa, hará frente a tales desafíos.

### **2.2.3. Previo al proceso de reclutamiento y selección**

El tercer paso es ajustar los procesos de reclutamiento y selección (PNUD, 2021). Para ello en la siguiente sección se desarrollarán primero los conceptos de diseño de puesto y perfil de reclutamiento, ya que ambos influyen en dichos procesos (Armstrong & Taylor, 2014; Certo, 2001; Porret, 2014). De esta manera se tendrá mayor claridad sobre los ajustes aplicables en procesos donde participen PCDs.

#### **a. Diseño de puesto**

El planeamiento de los recursos humanos es un proceso que implica elaborar e implementar planes y programas que aseguren que la organización tiene la cantidad y tipo de colaboradores adecuados para llevar a cabo su estrategia de negocio (Dolan et al, 2007). En

ese sentido estas necesidades de recursos humanos deben ser vistas no sólo en términos de cantidad de personas requeridas, sino también en la calidad de las mismas en términos de experiencia, conocimientos, habilidades, competencias, etc.

El planeamiento de los recursos humanos influyen en diversos procesos importantes para la organización, entre ellos el proceso de ingreso laboral. Este último entendido como todos los procesos por lo que pasa un candidato hasta ingresar a la organización para desempeñar un determinado puesto de trabajo (Certo, 2001; Porret, 2014). Esto comprende procesos como el reclutamiento y la selección de personal. Sin embargo, para ello es necesario tener presente el diseño del puesto de trabajo y el perfil de puesto, pues estos influyen tanto en el proceso de reclutamiento como de selección. (Armstrong & Taylor, 2014 ;Certo, 2001; Porret, 2014).

En primer lugar, el diseño de puesto tiene dos (2) objetivos fundamentales. Uno es satisfacer los requisitos de la organización en términos de productividad, eficiencia, calidad de producto o servicio, y el otro es satisfacer las necesidades del trabajador en términos de condiciones laborales adecuadas, desafíos profesionales y logros (Armstrong & Taylor, 2014). De manera similar, Chiavenato (2002), menciona que el diseño de cargos implica definir el contenido del puesto, las cualificaciones del candidato y las recompensas del puesto para atender las necesidades tanto de la organización como de los trabajadores.

Entonces, para diseñar un puesto se debe tener en mente las necesidades de la organización y el trabajador. Luego, diseñar implica cumplir con cuatro (4) condiciones básicas que permitan estructurar y dimensionar un cargo las cuales son: contenido de cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad (Chiavenato, 2002). En primer lugar, el contenido del cargo, se refiere a las tareas o funciones que el ocupante va a desempeñar, mientras que los métodos y procesos de trabajo se refieren a la forma en cómo se llevarán a cabo dichas tareas. También, la responsabilidad define a quien debe reportar, es decir, quien es su superior inmediato con el que debe coordinar. Finalmente, la autoridad define a los subordinados, trabajadores a los que debe supervisar y dirigir.

Sin embargo, no se debe olvidar que estas cuatro condiciones buscan satisfacer también los requisitos personales del trabajador. Chiavenato (2002), señala que el diseño de cargo define su grado de responsabilidad o de libertad del trabajador: si el cargo ata al trabajador a condiciones humillantes o permite el compromiso personal con el negocio. Luego, se debe tener en cuenta que puestos no son estables o estáticos, sino que están en constante evolución para adaptarse a los cambios por los que pasa la organización, debido a las exigencias actuales del mercado, la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, el desarrollo personal del trabajador, entre otros (Chiavenato 2002).

De manera similar, Robbins y Coulter (1996) mencionan que los cambios del entorno externo (economía, demografía, tecnología, relativa globalización, etc) tiene un impacto sobre el trabajo y los empleos los cuales pueden ser positivos o negativos. Este tipo de transformaciones no solo afecta los empleos actuales sino también cómo se crean y se administran estos puestos (Robbins y Coulter, 1996).

Es así que el diseño de puesto pensado en PCDs persigue los mismos objetivos. Se busca satisfacer las necesidades de talento humano que exige la empresa y ,de igual manera, las necesidades de la PCD en el trabajo. Se deben definir el grado de responsabilidad y autoridad, métodos y procedimientos, contenido y funciones del puesto, entre otros.

## **b. Perfil de reclutamiento**

Según Armstrong y Taylor (2014), para definir los requerimientos para el reclutamiento, es necesario tener el perfil de puesto y las especificaciones de la persona, de manera que con esta información se pueda redactar anuncios y/o informar a las agencias de reclutamiento, y posteriormente evaluar candidatos. Por un lado, el perfil de puesto o “cargo” define de manera clara el contenido del puesto, los métodos y procesos para llevarlo a cabo, la responsabilidad y la autoridad como se mencionó en la sección anterior (Chiavenato, 2002).

Asimismo, Chiavenato (2002) recalca la importancia de que el ocupante del cargo tenga una posición definida en el organigrama de manera que se conozca su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o área a la que pertenece, ya que los puestos no se crean al azar, sino que siguen proyectan, definen y establecen intencionalmente una mayor eficiencia para la organización.

Sin embargo, para el reclutamiento y para efectos de una posterior contratación es necesario considerar también aspectos como términos y condiciones sobre beneficios, horarios, requisitos de movilidad, oportunidades de carreras, entre otros (Armstrong & Taylor, 2014). De esta manera se amplía la información disponible la cual servirá de base para elaborar las especificaciones de la persona. Esta última es también conocida como especificaciones de reclutamiento y puede dividirse en siete (7) aspectos : competencias técnicas, requisitos de comportamiento y actitud, cualificaciones y formación, demandas específicas, el fit organizacional, requisitos especiales y cumplimiento de las expectativas de los candidatos (Armstrong & Taylor, 2014).

En primer lugar, para las competencias técnicas, se define lo que el individuo necesita saber y lo que es capaz de hacer para desempeñar adecuadamente las labores (Armstrong & Taylor, 2014). Es decir, se enfoca en los conocimientos y las habilidades que debe tener el trabajador. En segundo lugar, los requisitos de comportamiento y actitud dependen de los

valores organizacionales y el marco de competencias de la empresa para asegurar que el nuevo trabajador calce en la cultura de la organización (Armstrong & Taylor, 2014).

En tercer lugar, la cualificación y formación, se refiere a la formación profesional, técnica, académica o cualquier otro tipo de formación que el candidato debe tener para ocupar el puesto (Armstrong & Taylor, 2014). En cuarto lugar, las demandas específicas hacen referencia a los logros que se esperan del trabajador en determinado puesto como, por ejemplo, incrementar las ventas, desarrollar un nuevo producto, entre otros (Armstrong & Taylor, 2014). En quinto lugar, el fit organizacional se centra en la adaptabilidad del candidato a la cultura organizacional, por lo que se debe tener en cuenta los valores, normas, protocolos, procedimientos y políticas de la organización (Armstrong & Taylor, 2014).

En sexto lugar, la parte de requisitos especiales, se toma en consideración la necesidad de realizar viajes de trabajo, la posibilidad de horarios flexibles, la movilidad al centro de labores y otros detalles. Finalmente, para el cumplimiento de las expectativas de los candidatos, la organización debe definir las oportunidades profesionales, formación, seguridad y otros beneficios que ofrece a sus trabajadores (Armstrong & Taylor, 2014).

Armstrong & Taylor (2014), también recomiendan que al momento de tener definidas las especificaciones de la persona, estos sean separados en requisitos esenciales y requisitos deseables. De esta manera las competencias técnicas, cualificaciones y formación necesarias para un puesto serán clasificadas en esenciales o deseables. Donde los requisitos esenciales son indispensables para llevar a cabo la labor, mientras que los requisitos deseables son aquellos hacen más atractivo a un candidato respecto al resto.

Como se mencionó a lo largo de esta sección, es vital el diseño del puesto, la delimitación de las funciones a realizar, y elaborar el perfil del individuo que ocupará el puesto de trabajo en la organización (Armstrong & Taylor, 2014). Al respecto, el Ayuntamiento de Alcorcón (2009) menciona que dichas directrices son las mismas que se deben utilizar al momento de incorporar PCD a las organizaciones.

Ahora bien, es necesario mencionar que para que el proceso de incorporación de PCD a un área de trabajo específica sea óptimo, la empresa debe colocar su foco en las capacidades de la PCD y no en sus limitaciones. Esto se refleja en el siguiente enunciado: “Toda organización que se disponga a integrar tiene que creer firmemente que la discapacidad no tiene que suponer a priori una merma importante en las habilidades del trabajador” (Ayuntamiento de Alcorcón, 2009, p.18).

Gracias a lo anterior, se podrá identificar de mejor manera el puesto indicado para cada

trabajador, definir un perfil adecuado y valorar las capacidades de las PCD aptas para los puestos y no enfocarse solo en sus limitaciones. Asimismo, al incorporar este enfoque en los procesos, se mostrará una mayor flexibilidad al momento de descartar postulantes durante el proceso de selección, ya que dichas acciones se realizarán únicamente en base a las habilidades necesarias para el puesto y no en las limitaciones relacionadas a su discapacidad.

#### **2.2.4. Ajustar el proceso de Reclutamiento**

Este paso implica hacer modificaciones o adaptaciones al proceso de reclutamiento para facilitar la participación y acceso de las PCDs a estas convocatorias. Para ello, es necesario entender primero cómo se desarrolla un proceso de reclutamiento.

##### **a. Reclutamiento**

Porret (2014) define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos que buscan atraer candidatos calificados que estén interesados en formar parte de la organización. Para Robbins y Coulter (1996) el reclutamiento es la localización, identificación y atracción de candidatos capaces a la organización. Chiavenato (2002), menciona que es un proceso comunicativo de doble vía mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo, al tiempo que atrae candidatos para la selección.

En ese sentido, es crucial que el reclutamiento no solo divulge, sino también atraiga. Sobre la atracción de candidatos, Armstrong y Taylor (2014), mencionan que se basa en identificar, evaluar y utilizar las fuentes más apropiadas de candidatos. Asimismo, el reclutamiento debe entenderse como un programa permanentemente abierto a nuevos candidatos, y no como acciones que solo tienen una duración limitada en el tiempo y están diseñadas para una vacante (Porret, 2014).

El reclutamiento puede ser interno o externo (Certo, 2001; Chiavenato, 2002, Porret, 2014). Por un lado, en el reclutamiento interno, los candidatos son empleados de la organización que buscan un moverse a un puesto, mientras que, por otro lado, el reclutamiento externo engloba candidatos ajenos o externos a la organización (Certo, 2001; Chiavenato, 2002; Porret, 2014). Es así que las organizaciones cuentan con fuentes internas o externas para el reclutamiento. Es importante identificar las fuentes de reclutamiento y evaluar las ventajas y desventajas de estas.

Por un lado, las fuentes internas pueden generar ventajas como: acortar el proceso de selección y aumentan las probabilidades de una mejor selección al ser candidatos conocidos; ahorro en gastos de selección, ahorro en tiempo de formación, no requiere de socialización organizacional de nuevos miembros, disminuye el riesgo de inadaptación al nuevo puesto e

incentiva la fidelización de empleados al dar posibilidades de crecimiento a los trabajadores actuales (Chiavenato, 2002; Porret, 2014). Los candidatos internos al estar familiarizados con las normas generales de la organización, políticas, cultura y entorno laboral, pueden tener una transición mucho más manejable al nuevo puesto de trabajo.

Por el lado de las desventajas, la privación de talento externo puede hacer que la organización deje de ser dinámica (Porret, 2014). Se pierden experiencias enriquecedoras, nuevos conocimientos e ideas innovadoras que los postulantes externos podrían aportar a la organización, asimismo, facilita el conservadurismo y la rutina actual (Chiavenato, 2002). A pesar de ello, Armstrong y Taylor (2014) recomiendan considerar primero a los candidatos internos, y si no hay candidatos disponibles, se debe buscar externamente a través de medios como la publicidad, el internet y la terciarización con agencias reclutadoras.

Por otro lado, las fuentes externas de reclutamiento tienen como ventajas: enriquecer el patrimonio humano al introducir nuevas metodologías, ideas, perspectivas y talentos; aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos; renueva la cultura organizacional y aporta personal flexible, ya que los candidatos externos aún no están familiarizados con la cultura de la empresa son más moldeables (Chiavenato, 2002, Porret, 2014). El talento externo propicia la generación de ideas innovadoras y contribuye a que la organización se mantenga vigente en un entorno competitivo.

Mientras que por el lado de las desventajas se tiene el aumento de costos operacionales para asegurar la elección del candidato correcto, exige la necesidad de socialización organizacional para los nuevos trabajadores, aumenta el riesgo de inadaptación, y se pueden presentar desequilibrios salariales de la nómina de trabajadores por la ley de la oferta y la demanda en el mercado laboral (Chiavenato, 2002, Porret, 2014).

## **b. Fuentes de Reclutamiento**

Dentro de las fuentes externas se tiene una variedad de opciones para escoger. No obstante, antes de elegir una o más alternativas de reclutamiento, uno debe hacer la elección según los criterios de costo, velocidad y probabilidad de atraer buenos candidatos para la organización (Armstrong y Taylor, 2014). De esta manera, se busca que el proceso de reclutamiento haga uso eficiente de los recursos disponibles y cumpla con el objetivo principal de atraer talento humano adecuado a la organización.

En primer lugar, para que la publicidad mediante afiches o anuncios sea eficaz, debe cumplir con 3 objetivos: atraer la atención, crear y mantener el interés, y estimular la acción (Armstrong y Taylor, 2014). Antes de elaborar el anuncio, es prioritario que la organización tenga en cuenta que compite con otros empleadores por la atención de los candidatos. Por lo que

debe comunicar de forma atractiva e interesante la información sobre la organización, el puesto, requisitos del candidato, beneficios y cómo postular.

En segundo lugar, se tiene el contacto con escuelas, universidades, colegios profesionales y asociaciones que usualmente cuentan con una bolsa de empleo para los miembros quienes suelen contar con estudios superiores y con experiencia laboral previa (Porret, 2014). Algunas organizaciones promueven de manera periódica con seminarios y conferencias en universidades y escuelas utilizando recursos audiovisuales para divulgar sus políticas de recursos humanos e informar sobre sus prácticas (Chiavenato, 2002; Porret, 2014 ).

En tercer lugar, de igual manera, se pueden hacer presentaciones de la compañía mediante conferencias a corporaciones profesionales, escuelas de negocios, asociaciones, centros cívicos, entre otros, donde se presenta a la organización, sus objetivos y las oportunidades que ofrece (Porret, 2014). Esto crea una actitud favorable para los candidatos en potencia, aunque no haya oportunidades de reclutamiento activas (Chiavenato, 2002). Pues tal como se mencionó anteriormente, el reclutamiento es un proceso continuo y permanente.

En cuarto lugar, el reclutamiento online o por internet, usa herramientas como bolsas de trabajo virtuales o la propia intranet de la empresa para atraer, filtrar y dar seguimiento a los candidatos de manera que se ahorren costos, se agilice el proceso y se dé más información a los candidatos cuando sea necesario (Armstrong y Taylor, 2014; Porret, 2014). Actualmente, es posible observar plataformas digitales donde se pueden enviar currículums o videocurrículums, realizar pruebas de idiomas y tests para poner a prueba ciertos conocimientos.

Sobre la terciarización, se tiene que trabajar con agencias especializadas en reclutamiento y selección es la opción más cara, pero puede ahorrar mucho tiempo, reducir la carga laboral y ser efectiva, siempre y cuando se tengan claros los requisitos del puesto (Armstrong y Taylor, 2014). Sin embargo, persiste el riesgo de que se obtengan candidatos inadecuados. Por ello se recomienda elegir la agencia ideal, verificando la reputación de la agencia e informándose sobre las organizaciones con las ha trabajado anteriormente para conocer el tipo y nivel de puestos con los que tiene experiencia.

Luego, se debe tener en cuenta que es importante evaluar los resultados del reclutamiento para saber si se cumplieron con los objetivos y a qué costo. Al respecto Chiavenato (2002) nos presenta tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento los cuales son: las medidas de criterios global, medidas de criterio orientadas al reclutador y medidas orientadas al método de reclutamiento.

Cada uno de estos criterios tiene una serie de medidas que se presentan a continuación:

**Tabla 3 : Medidas para evaluar el reclutamiento**

<b>Medidas para evaluar el reclutamiento</b>
<b>Medidas de criterio global</b>
Puestos ocupados Puestos ocupados dentro del tiempo normal Puestos ocupados a bajo costo Puestos ocupados por personas que permanecen más de un año en la organización Puestos ocupados por empresas que están satisfechas con sus nuevas posiciones
<b>Medidas de criterio orientadas al reclutador</b>
Número de entrevistas realizadas Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y que tiene buen desempeño Costo por entrevista
<b>Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento</b>
Número de candidatos que se presentan Número de candidatos calificados que se presentan Tiempo requerido para generar candidatos Costo por admisión Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc)

Fuente: Chiavenato (2002)

### **c. Reclutamiento y PCDs**

Luego, se tiene que un proceso de reclutamiento inclusivo es aquel que asegura la participación de todas las personas en igualdad de condiciones (PNUD, 2023). Para el caso de las PCDs, es necesario que los anuncios de reclutamientos estén en un formato accesible y que circulen por diferentes canales (Antezana y Linkimer, 2015, PNUD,2023).

Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo propone las siguientes recomendaciones para ajustar el proceso de reclutamiento a PCDs (2023):

- Si la vacante disponible se ha decidido cubrir, específicamente, con PCDs, o está diseñada para ser inclusiva con PCDs, es importante que se informe explícitamente en la oferta de empleo.
- Se debe utilizar lenguaje apropiado al hacer referencia a PCDs en el anuncio de empleo.
- Se recomienda que la oferta de empleo se publique en formato texto, que permita ser identificado por software de lectura de pantallas.

- Se debe redactar con lenguaje sencillo y claro. Se recomienda seguir pautas de redacción de lectura fácil, para que pueda ser comprendida por PCDs intelectual, PCDs auditivas o para PCDs con limitaciones para la lectoescritura.
- Se recomienda utilizar un tipo de letra que evite la confusión entre caracteres y facilite la lectura.
- Si la oferta de empleo se publica en la página web de la organización, se debe verificar la accesibilidad de la web a esta.
- Se recomienda contactar a las asociaciones de PCDs para difundir la oferta de empleo.
- Se recomienda informar los requerimientos y demandas más importantes para el trabajo.

De igual manera, Antezana y Linkimer (2015), recomiendan que las empresas tengan en cuenta las siguientes consideraciones para promover el acceso y participación de PCDs en el reclutamiento:

- En los anuncios de reclutamiento se puede incluir una mención sobre el compromiso de esta con la igualdad de oportunidades para los candidatos, con o sin discapacidad.
- Las ofertas de empleo se difundan al público deben presentar un formato accesible para todos y difundirse por diversos medios (prensa escrita, internet, etc)
- Para recibir la mayor cantidad de solicitudes de personas cualificadas con discapacidad, se puede difundir la oferta de empleo a través de asociaciones de PCDs, universidades, entre otros centros de estudios o formación.
- Se debe describir los requisitos del puesto de trabajo, según las funciones a desempeñar, el nivel educativo, experiencia , habilidades , aptitudes, etc.
- Cuando se tenga un candidato con discapacidad y que cuente con las cualificaciones necesarias, la empresa debe tener la disposición para realizar ajustes razonables, de manera que las condiciones de trabajo y las modificaciones al puesto, potencien las capacidades de la persona.
- Se recomienda que la empresa reciba asesoría o capacitaciones de profesionales como, por ejemplo, terapia ocupacional, arquitectura y diseño industrial para la evaluación de espacios físicos, entre otros.

Finalmente, si en caso se use un formulario, es de gran importancia que este tenga un espacio para que las PCDs puedan informar sobre sus requerimientos de ajustes razonables y así facilitar su participación en estos procesos (Fundación Descubreme, 2021). Para ello es crucial que la pregunta no se oriente en su discapacidad en sí, sino en los ajustes o adecuaciones necesarias que le permitirán participar en igualdad de condiciones (Fundación Descubreme, 2021).

## **2.2.5. Ajustar el proceso de selección**

Este paso implica adaptar el proceso de selección de manera que las PCDs puedan competir en igualdad de condiciones con el resto de los candidatos. Para ello, es necesario entender en qué consiste un proceso de selección.

### **a. Selección**

Según Porret (2014), el proceso de selección identifica y evalúa las cualidades, las características y las habilidades de los candidatos de manera que se pueda elegir al candidato que se aproxima más al profesiograma. Para ello hace uso de diferentes métodos que buscan filtrar de manera eficaz a los participantes.

#### **i. Assessment centres**

En primer lugar, los assessment centers o centros de evaluación incorporan una gama de técnicas de evaluación, y necesitan de observadores capacitados para dar una adecuada evaluación (Certo, 2001). Son definidos como programas donde los candidatos realizan ejercicios individuales y dinámicas grupales a manera de dramatizaciones que simulan situaciones claves del trabajo, con los cuales se evalúa su comportamiento (Armstrong & Taylor, 2014; Certo, 2001; Porret, 2014).

Estas simulaciones pueden ser de tipo “estudio de caso”, “presentación”, “in basket”, “discusión en grupo” y entre otros (Porret, 2014). Además, son especialmente útiles para evidenciar la capacidad de los participantes para resolver problemas, comunicarse de manera asertiva, relacionarse en grupos, liderar a un equipo y más. Es así que son ideales para aplicar el enfoque de evaluación por competencias.

#### **ii. Pruebas o evaluaciones o tests**

Según la perspectiva de Certo (2001), la evaluación se refiere a las pruebas o exámenes estandarizados que evalúan las cualidades de los postulantes. Tienen como objetivo clasificar, descubrir y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades físicas e intelectuales de un candidato para poder compararlos con el resto de participantes (Porret, 2014).

Se sabe que existen una extensa variedad de pruebas, pero Certo (2001) las divide en cuatro categorías: pruebas de aptitud, pruebas de habilidades, pruebas de interés vocacional y pruebas de personalidad. Primero, las pruebas de aptitud suelen medir la inteligencia en general así como otras habilidades mecánicas, visuales o comunicativas (Certo, 2001). Segundo, las pruebas de habilidades se centran en evaluar el conocimiento y destreza que tiene el candidato sobre cierta área específica del trabajo, mientras que las pruebas vocacionales buscan medir el

interés del postulante para realizar ciertas labores (Certo, 2001) . Finalmente, según la clasificación de Certo (2001), se tiene las pruebas de personalidad las cuales buscan evaluar la madurez emocional, valores, y otros aspectos de la personalidad.

Otra clasificación de los test psicométricos en base a las características o factores a medir es propuesta por Zerelli (1978) quien las divide en tres: test de inteligencia general, test de aptitud y conocimientos, y test de personalidad e intereses. El test de inteligencia general mide el coeficiente intelectual en base a una medida establecida de 100 (Zerelli,1978). Luego, los test de conocimiento y aptitud evalúan la destreza y experiencia adquirida en relación a cierta labor (Zerelli,1978). Aquí se evalúan cualidades artísticas, musicales, literarias, mecánicas o manuales, comunicativas, así como los conocimientos teóricos y prácticos para realizar las labores.

Luego, los test de personalidad e intereses buscan observar comportamientos que indiquen el perfil de personalidad del evaluado, para ello miden aspectos no cognitivos de la conducta como el temperamento, los hábitos sociales, inclinaciones, el carácter y otros (Zerelli, 1978). En esta clasificación toma la medición del interés vocacional como parte de la evaluación de personalidad , mientras que la clasificación de Certo las separa en distintas categorías.

Con respecto a las pruebas psicotécnicas, Porret (2014) indica que se encuentran en decadencia para determinados puesto de trabajo; ya que la aparición de guías, libros e incluso centros de práctica han facilitado que los candidatos superen las pruebas satisfactoriamente, contestando con lo que creen que es la respuesta correcta y no con lo que verdaderamente piensan. A pesar de ello, son un método útil cuando son utilizados de manera correcta por evaluadores especializados.

Para ello, las pruebas deben cumplir con los denominados “parámetros de las pruebas” los cuales señalan que se las pruebas deben ser válidas y confiables, los resultados no deben tomarse como los únicos determinantes en la decisión de contratación y las pruebas no deben ser discriminatorias (Certo, 2001). La validez de un prueba se consigue si se logra medir la variable para la que fue diseñada y será confiable si las mediciones son similares luego de aplicarlas de forma repetida (Certo, 2001).

Asimismo, las pruebas deben servir como una herramienta más dentro del proceso de selección que facilita la recolección de información y análisis de candidatos, al ser combinado con los otros métodos (Certo, 2001; Porret 2014). También, Certo (2001) advierte que se debe cuidar que las pruebas no sean discriminatorias en el sentido de que las evaluación pueden tener sesgos culturales o de lenguaje que puedan afectar negativamente a las minorías

### iii. Entrevistas

Para Armstrong y Taylor (2014) los métodos principales para la selección de personal son: las pruebas o test, los *assessment centres* y las entrevistas. Sobre estas últimas, los autores las dividen en entrevistas individuales, entrevistas panel y los comités de selección. La entrevista individual brinda la oportunidad para establecer una relación cercana entre el entrevistador y candidato, es por ello que el entrevistador tiene mayor margen para tomar una decisión sesgada o superficial (Armstrong y Taylor, 2014).

Es así que nace la idea de incorporar un segundo entrevistador o un panel de entrevistadores. Este tipo de entrevista proporciona la ventaja de compartir la información y reducir los prejuicios, ya que los entrevistadores pueden discutir sus impresiones en grupo y modificar cualquier juicio superficial (Armstrong y Taylor, 2014).

Luego, los comités de selección, por lo general, son paneles grandes de entrevistadores, debido a que varias partes están interesadas en el proceso de selección. Esto representa una ventaja, ya que permite que diferentes personas evalúen a los candidatos; sin embargo, esto también puede ser una desventaja cuando los prejuicios de un miembro dominante del comité abrumba los juicios de los otros miembros (Armstrong y Taylor, 2014). De cualquier forma, es recomendable utilizar varios evaluadores y observadores, de manera que aumenten las probabilidades de evitar opiniones sesgadas.

Así, se tiene una gran variedad de técnicas de selección las cuales pueden combinarse de distintas maneras, según las necesidades de cada empresa. El proceso de selección debe ser adaptable y flexible de manera que se obtenga el mejor talento humano para la organización (Chiavenato, 2002). Para lograr este objetivo, es importante medir la eficiencia y eficacia de los procesos de selección. Para ello, Chiavenato (2002) propone parámetros directos e indirectos los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 4: Parámetros de la selección**

Parámetros de la selección	
Directos	Indirectos
Cantidad de candidatos seleccionados Calidad de los candidatos seleccionados Rapidez en la selección de candidatos Costo de la selección	Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto Mayor permanencia en la empresa Rendimiento de la inversión en la selección

Fuente: Chiavenato (2002).

## **b. Entrevistadores**

Porret (2014) nos menciona que el entrevistador siempre estará influenciado por condicionantes psicológicos que harán que se sienta inclinado de manera favorable o desfavorable por un candidato. Estos son denominados “efectos” y afectan al entrevistador durante la evaluación de los postulantes, es por ello que es importante reconocerlos y neutralizarlos para obtener un análisis lo más objetivo posible (Porret, 2001).

En primer lugar, se tiene el “efecto halo/ horn” cuando un candidato destaca de forma positiva por alguna característica, el entrevistador puede empezar a evaluar positivamente el resto de sus cualidades (Porret, 2001). Es así que ciertas características o cualidades pueden influir en la impresión conjunta que se tiene del candidato. Por ejemplo, si el postulante se viste de manera formal y pulcra para la entrevista, el entrevistador podría asociarlo de manera positiva con el orden, la limpieza, etc. Sin embargo, así como se pueden hacer valoraciones positivas, también puede ocurrir lo opuesto.

En segundo lugar, “el efecto central” sucede cuando al momento de la evaluación, se califica a los candidatos de manera muy similar, aproximándonos al promedio, de manera que no se logra determinar quién es más idóneo para el puesto (Porret, 2014). Esto sucede cuando se desea ser lo más imparcial posible, pero se termina haciendo evaluaciones que no cumplen con el objetivo de elegir al mejor candidato.

En tercer lugar, “el efecto generosidad” aparece cuando el entrevistador no tiene experiencia o tiene poco conocimiento sobre el puesto a cubrir, por lo que tienden a evaluar de manera generosa a todos los participantes (Porret, 2014). Al igual que en el “efecto central”, las evaluaciones de cada candidato son muy similares, por lo que no se logra identificar al candidato ideal. En ambos casos, esto resulta en una pérdida de recursos para la organización.

En cuarto lugar, “el efecto contraste”, cuando el entrevistador acaba de hablar con candidatos muy poco adecuados, tienden a sobrevalorar al siguiente candidato (Porret, 2014). Para evitarlo, se debe hacer una correcta preselección. En quinto lugar, se tiene el “efecto caballo de batalla” el cual aparece cuando el entrevistador tiene una marcada preferencia por un tema, dejando de explorar otros aspectos que también son importantes para el puesto (Porret, 2014). Finalmente, el “efecto espejo” sucede cuando el entrevistador no es muy experimentado, por lo que tiende a buscar en los candidatos cualidades o conductas que son apreciadas en él (Porret, 2014).

### c. Selección y PCDs

Luego, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo menciona que al momento de citar a una persona para que participe en la selección, se le debe consultar si necesita de algún ajuste o medio de apoyo para que no tenga obstáculos en la accesibilidad (2021). Como se mencionó anteriormente, esta solicitud puede hacerse durante la fase de reclutamiento, ya sea con el envío de CVs o el envío de algún otro formulario que solicite la empresa. Sin embargo, resulta adecuado consultar de igual manera antes de iniciar las pruebas de selección.

Sobre la accesibilidad, es habitual que en ciertos casos las pruebas de selección o la toma de exámenes médicos, se realicen en lugares distintos a la organización, por lo que se debe tener presente este punto para evitar la presencia de barreras del entorno, cognitivas o actitudinales (Fundación Descubreme, 2021).

Para el proceso de selección pensado en PCDs, Antezana y Linkimer (2015) recomiendan que las empresas tengan en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Las entrevistas y pruebas de selección deben ser accesibles para las PCDs, de manera que se pueda evaluar sus aptitudes, conocimientos, capacidades y potencialidades.
- El criterio de selección debe elegirse cuidadosamente para poder hacer una selección del candidato adecuado.
- El equipo encargado de hacer las entrevistas, pruebas o tests, entrevistas de preselección y entrevista final deben estar capacitados en temas de discapacidad para evitar prejuicios o sesgos negativos hacia los candidatos.
- Se deben implementar ajustes razonables para el proceso de selección de manera que las PCDs puedan participar en igualdad de oportunidades.

Con respecto a las pruebas, Moran (2008) señala que las pruebas o test de selección para filtrar candidatos con discapacidad puede ser las mismas, pero se debe ser flexibles, ya que las PCDs cuentan con una disfunción orgánica o psicológica que puede limitar la efectividad de sus acciones hasta cierto nivel. En ese sentido, la empresa debe escoger la prueba más adecuada para las PCDs. Esta idea también comprende el adaptar las pruebas a un nuevo medio o formato que sea accesible para las PCDs.

Por ejemplo, si la persona tiene discapacidad auditiva, puede requerir un intérprete en lengua de señas. Pero también pueden no necesitarlo, ya que hay PCDs auditivas que pueden leer los labios. De manera similar una PCDs visual puede requerir material en Braille o en formato audio o el uso de algún software de lectura de pantalla. Cada PCDs es distinta y la

empresa debe estar preparada para adaptarse y poder facilitar la participación de ellas en las entrevistas y pruebas de selección (PNUD, 2021).

De igual manera, la Fundación Descubreme (2021), señala que se debe asegurar que todos los candidatos puedan realizar las pruebas en igualdad de condiciones, para lo cual se pueden tomar acciones como implementar lectores de pantalla, entregar más tiempo para responder las pruebas y adaptar los textos a la lectura fácil. Por otro lado, para la realización de entrevistas Antezana y Linkimer (2015) dan unas recomendaciones generales.

- Se debe tomar en cuenta que no todas las personas con discapacidad son iguales.
- Se debe hablar sobre la discapacidad con la mayor naturalidad y respeto posible. En caso de que el entrevistado tenga algún acompañante, siempre deben dirigirse al candidato y no al acompañante
- Los términos apropiados para referirse a la discapacidad son: personas con discapacidad y no “minusválidos”, “personas discapacitadas” o “personas con diversidad funcional”.
- Se recomienda preguntar sobre los requisitos o ajustes que el candidato necesitaría para el puesto de trabajo.
- Se debe evitar centrarse solo en la discapacidad. Ya que lo más importante son las competencias para realizar el trabajo.
- Se debe evitar las preguntas de carácter médico, a menos que sea justificado.
- Se debe evitar hacer suposiciones basadas en prejuicios sobre la discapacidad.
- No se debe tener miedo a preguntar sobre la discapacidad, ya que las aclaraciones no deberían generar incomodidad.

En cuanto a las PCDs auditivas, el PNUD (2023) y Antezana y Linkimer (2015) dan algunas recomendaciones para entrevista y las pruebas con estas. En caso de las pruebas o test, si el candidato hace un prueba escrita, se debe considerar darle más tiempo, pues las habilidades de lectoescritura pueden variar con la persona (PNUD,2023).

En el caso de las entrevistas se recomienda consultar si la PCDs sabe leer los labios. En este caso el entrevistador deberá hablar de manera pausada y mirándolo de frente a frente durante toda la reunión. En segundo lugar, si la PCDs cuenta con un intérprete de señas, el entrevistador debe dirigirse siempre a la PCDs entrevistada. En tercer lugar, se debe evitar hablar como si el candidato tuviera dificultades para expresarse y se sugiere no levantar la voz, ya que elevar el volumen de voz no suele ayudar (Antezana y Linkimer, 2015). Finalmente, se recomienda hacer uso de equipos tecnológicos durante la entrevista para desarrollar la conversación por escrito, siempre que sea consensuado (PNUD,2023).

Es durante la entrevista final que el candidato y la empresa deben valorar conjuntamente las posibles incompatibilidades que surjan entre la discapacidad de la persona y las tareas del puesto (Moran, 2008). Es en esta fase que se planean los ajustes razonables para el puesto de trabajo. De igual manera, la PNUD (2021), menciona que este es el momento ideal para levantar la información sobre los ajustes razonables o contar con las asesorías técnicas específicas que permitan que la PCDs pueda desarrollar sus actividades en la organización sin mayor problema.

#### **d. Ajustes Razonables**

Armstrong & Taylor (2014) mencionan que, al momento de incorporar nuevo talento, es decir, realizar un proceso de ingreso laboral a la organización, se tienen dos niveles de acción: el primero enfocado a los puestos, en función a las actividades a realizar; y el segundo, en función a los ajustes que se deben hacer para adoptar nuevo talento. Con respecto a esta última idea, la Asociación de Padres y Amigos de Deficientes Auditivos de Asturias [APADA - ASTURIAS] (2006), menciona como necesario adaptar las labores con el fin de que puedan desarrollarlas de forma óptima.

Es así que realizar adaptaciones o ajustes al puesto de trabajo, es un tema relevante al momento de incorporar PCDs en las organizaciones. Al respecto, los ajustes razonables son modificaciones y adaptaciones necesarias requeridas por las PCDs con la finalidad de facilitar el acceso al puesto de trabajo y/o su desarrollo y sostenibilidad en la organización (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2021). Es así que los ajustes razonables son aplicables tanto al proceso de ingreso laboral como a los procesos que ocurren después de la contratación. Es decir, son adecuaciones que impactan en los procesos de reclutamiento y selección, pero también en la inducción, capacitación, programas de formación y evaluación de desempeño laboral.

Solo así se puede cumplir con el objetivo de facilitar el acceso de las PCDs a puestos de trabajo y velar por su desarrollo en la organización. Asimismo, se debe precisar que por ley el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y los gobiernos regionales tienen como una de sus funciones asesorar y orientar a los empleadores para la realización de ajustes razonables para PCDs en el puesto de trabajo (MTPE, 2021).

Con estos ajustes se busca garantizar el goce del derecho al trabajo en igualdad de condiciones, sin imponer una carga desproporcionada o indebida a los empleadores (MTPE, 2021). Esto forma parte de la Ley General de la persona con discapacidad (Ley N° 29973). Con respecto a los empleadores, Morán (2008) indica que las empresas no deberían dejarse guiar por miedos o prejuicios hacia las tipologías de discapacidad y su potencial para desempeñar un

puesto de trabajo, ya que todos los puestos pueden ser desempeñados por PCDs si se realiza un adecuado ajuste puesto-persona.

El MTPE (2021) a través de la Guía Básica para Ajustes Razonables indica cinco (5) pasos para implementar los ajustes razonables lo cuales son: evaluar y planificar , contar con estudios de accesibilidad y diseño universal, buscar asesoría de expertos, analizar el puesto laboral y capacidades/habilidades del trabajador, y realizar seguimiento y apoyo sociolaboral.

Para el primer paso, evaluar y planificar los ajustes necesarios, es necesario contar con la participación activa de PCD, ya que es ella quien conoce mejor sus necesidades y debe ser ella a quien se le consulte en primera instancia (MTPE, 2021). El enfoque que debe utilizar la organización al momento de realizar este proceso de integración laboral debe ser el de evaluar, en conjunto con el candidato, cuales son los ajustes necesarios para que pueda realizar sus labores en la organización. De esta forma, al integrar al trabajador en esta evaluación, éste se sentirá valorado y podrá compartir mayor información respecto a sus temores y fortalezas (Ayuntamiento de Alcorcón, 2009).

Para el segundo paso, la empresa debe contar con un análisis sobre las condiciones de accesibilidad a sus instalaciones y verificar si cumple con las normas de diseño universal (MTPE, 2021). En la misma línea, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021) propone que para ajustar los puestos de trabajo a las PCDs se debe analizar el entorno laboral, es decir, el entorno físico donde se desarrollarán las actividades. Para ello recomienda analizar las rutas de acceso y los servicios disponibles de los que hará uso la PCDs, y listar todas las herramientas necesarias para desempeñar las tareas en el lugar de trabajo como, por ejemplo, equipos tecnológicos, maquinaria, escritorio, software , entre otros (PNUD, 2023).

Sobre el acceso universal, este es un estándar internacional que no solo afecta a personas con discapacidad, sino que busca la adecuación de todas las instalaciones para que todos tengan las mismas oportunidades de acceso y que las infraestructuras no representen una limitación (Sumarse, 2013). Las organizaciones pueden consultar documentos como la Norma Técnica A-120, accesibilidad universal en edificaciones del reglamento nacional de edificaciones, la cual actualmente está modificada y busca regular las condiciones y especificaciones técnicas mínimas de diseño para las edificaciones, con el objetivo contar con ambientes, mobiliario, rutas accesibles y señalización para la accesibilidad universal (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2023)

Asimismo, se tiene como material de referencia internacional a la Guía de Accesibilidad para Empresas elaborado por el Club de la Sostenibilidad en colaboración con la Fundación Adecco la cual también propone lineamientos para aplicar la accesibilidad universal enfocado en

PCDs (Club de la excelencia en sostenibilidad, s.f). La evaluación y análisis del entorno laboral es vital para asegurar que la actividad a realizar no pone en riesgo la salud o seguridad del candidato o de sus compañeros o de los clientes (Sumarse, 2013).

Estos dos primeros pasos mencionados se relacionan directamente con el diseño del puesto y las consideraciones a tomar en cuenta para las PCDs. A partir del tercer paso en adelante, los pasos de los ajustes razonables se relacionan más con el proceso de selección y contratación, debido a que la Guía Básica para Ajustes Razonables engloba todo el proceso de ingreso laboral y los procesos que ocurren después de la contratación.

Continuando con el tercer paso, búsqueda de asesoría de expertos, El MTPE (2021) menciona que en adaptaciones más completas es conveniente contar con asesoría de profesionales especializados para las recomendaciones técnicas. Al respecto la Red de Empresas por la Diversidad (2015) señala que el acompañamiento de algún profesional, psicólogo o terapeuta ocupacional durante las entrevistas puede ser útil para proporcionar apoyo tanto a la empresa como al candidato. Sobre ello, el MTPE (2021) menciona que el profesional ideal brindar asesoramiento en ajustes razonables es el terapeuta ocupacional, sin embargo, de no contar con este profesional, se puede recurrir a otros agentes con conocimiento y experiencia en ajustes razonables.

Sobre la terapia ocupacional, se debe mencionar que es aplicable a diferentes grupos de edad y existe bibliografía que sustenta que es efectiva en poblaciones infanto-juveniles, población adulta y población adulta mayor (Jiménez 2020). En el caso de la terapia ocupacional enfocada en personas adultas, las acciones están dirigidas a intervenir en aspectos como las movilizaciones, estimulaciones sensorial, actividades de la vida diaria, entrenamiento cognitivo, asesoría familiar, entre otros (Moreno et al, 2017). De esta manera genera un impacto positivo en la mejora de la calidad de vida en la persona y su familia.

La terapia ocupacional tiene cuatro principales campos de acción los cuales son: el campo de la discapacidad, el campo de la rehabilitación de personas vulnerables, el campo de la integración educativa y el campo de la integración laboral (Jimenez, 2020). Sobre esto último, el estudio de las capacidades de la persona y las demandas del puesto, así como la elaboración de ajustes razonables es un campo fundamental de la Terapia Ocupacional (Jimenez, 2020).

Luego, para el cuarto paso, análisis del puesto laboral y capacidades o habilidades del trabajador, implica elaborar un perfil de capacidades para el trabajo y un perfil de las exigencias laborales para el puesto (MTPE, 2021). Esto permitirá la identificación del grado de ajuste o desajuste entre las demandas del trabajo y la capacidad funcional de la PCDs.

El quinto paso, implica dar seguimiento y apoyo sociolaboral desde el inicio de la relación laboral para facilitar la adaptación de la PCDs al nuevo puesto y facilitar su desarrollo en la organización (MTPE, 2021). Debido a las limitaciones del presente trabajo no se revisará el proceso de inducción, la posterior adaptación de las PCDs al ambiente laboral y su desarrollo con planes de capacitación y formación, sin embargo, es relevante mencionar forma parte de los pasos de la Guía de Básica para Ajustes Razonables del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Situación de las PCD

#### 1.1. Situación de las PCD en Latinoamérica

A partir de los años 90 comenzó una visibilización de las PCD en donde los diversos gobiernos de Latinoamérica consideraban a esta población como víctimas, objetos de caridad y beneficiarios de programas sociales, los cuales no tendrían nunca la oportunidad de valerse por sí mismos y “reincorporarse” a la sociedad. Dicha concepción fue cambiando con el transcurso del tiempo al punto que, según Savedoff (2006), Mujica y Calle (2006), para los años 2000, las PCD empezaron a ser vistas como sujetos de derechos a los cuales se les reconoce su contribución a la sociedad y se reclama y fomenta su integración en ella. Así, durante el transcurso del siglo XXI se fueron tomando diversas acciones con el fin de reconocer y promover el acceso de las PCD a los diferentes ejes de la sociedad tales como el acceso a la salud, la educación y, como puede verse en la siguiente tabla, al trabajo:

**Tabla 5: Cuadro comparativo de Leyes a favor de la integración laboral de las PCD en Latinoamérica**

País	Ley, Decreto u Ordenanza	Entrada en vigencia	Estipula
Colombia	Ley 1618: Ley de Inclusión Laboral para Personas con Discapacidad	Año 2013	Busca garantizar y asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad mediante la ejecución de un plan de inclusión laboral. No indican el porcentaje ni el tamaño de la organización que debe incorporar esta ley.
Brasil	Ley núm. 13146	6 de julio de 2015	Busca otorgar la oportunidad a las PCD de ingresar al mercado laboral del país. Sin embargo, no existen políticas que fomenten el cumplimiento de esta ordenanza. Asimismo, no se indica el porcentaje ni el tamaño de la organización que debe incorporar esta ley.
Bolivia	Ley N° 977	26 de noviembre de 2017	Busca establecer la inserción laboral tanto de las PCD como de la persona que está a cargo de él (ella). Asimismo, busca otorgar un bono a toda PCD grave o muy grave.
Chile	Ley 21275: Ley de Inclusión Laboral	<b>01/04/2018:</b> Organizaciones con 200 a más trabajadores. <b>01/04/2019:</b> de 100 a 199 trabajadores	Al menos el 1% de los trabajadores de toda organización debe ser parte del grupo de PCD del país. Cabe resaltar que dicho porcentaje debe recibir todos los beneficios laborales que exige la ley.

No obstante, a pesar del aumento de la visibilidad y del hecho de que las PCD están siendo reconocidas como sujetos de derecho, su situación en América Latina sigue siendo una de desigualdad. Este hecho se materializa en diversas brechas socioeconómicas las cuales repercuten en el hecho de que las PCD 's sigan estando en una condición de vulnerabilidad. Al respecto Vásquez (2021) menciona que, para 2020, América Latina abarcó aproximadamente 85 millones de personas con discapacidad de las cuales la gran mayoría se encontraba en una situación de extrema pobreza, desempleo y un limitado acceso a servicios públicos tales como educación, atención médica, vivienda, u otros.

Siguiendo con la línea anterior, Vásquez menciona que aproximadamente el 50% de la población de PCD en Latinoamérica es parte de la PEA (entre 2.250.000 y 2.956.000 personas). Sin embargo, muchas de ellas se encuentran excluidas del mercado laboral (mayormente, debido a los prejuicios que se tiene hacia esta población). Esto desencadena que gran porcentaje de estas personas se encuentren desempleadas y en una condición de extrema pobreza lo que a su vez genera que las oportunidades de educación, capacidad de participar en la sociedad y, en consecuencia, sentirse realizados se encuentren restringidas o sean prácticamente nulas.

Así, se observa que, si bien estos países son conscientes de la situación de las PCD y buscan desarrollar políticas en pro de dicha población, la problemática sigue vigente. Aún así, dichos países, conscientes de sus limitaciones, continúan desarrollando políticas que logren integrar de forma efectiva a las PCD en las diversas esferas de la sociedad como lo es el ámbito laboral. En base a eso, esta investigación se considera pertinente puesto que podría otorgar recomendaciones para poder lograr tal objetivo en la industria textil.

## 1.2. Situación de las PCD en Perú mediante un Análisis PESTEL

Dicho lo anterior, es necesario conocer el estado en el que se encuentran las PCD y sector industrial en el contexto peruano desde una perspectiva política, económica, social, tecnológica y legal puesto que en dicho país opera el sujeto de estudio de esta investigación. Para ello, en la siguiente tabla, se abordarán dichos factores mediante un análisis PESTEL.

**Tabla 6: Análisis PESTEL (Enfocado en el Contexto Peruano)**

<b>Político</b>	Según el Banco Mundial (2023), debido a las diversas crisis políticas por las cuales ha atravesado el país, tales como el escándalo con la empresa Odebrecht, los encarcelamientos, persecuciones y denuncias a presidentes y expresidentes, el riesgo país incrementó en diez puntos básicos para el 2019 y se espera que esto continúe en la actualidad. Este hecho tiene un impacto negativo en el país. Precio de insumos elevados e incremento en las tarifas de importación son solo ejemplos de las consecuencias que
-----------------	---

**Tabla 6: Análisis PESTEL (Enfocado en el Contexto Peruano) (continuación)**

<p><b>Político</b></p>	<p>tendría este hecho el cual, de no ser mejorado, podría reducir la atracción de inversionistas y causar un endeudamiento internacional lo que afectaría en gran medida al sector industria del país.</p> <p>Asimismo, este hecho tiene un impacto negativo para las PCD en lo referente a la generación de empleo debido a que la incertidumbre política podría generar que potenciales inversores no estén dispuestos a invertir en él (y por ende generación de empleo). Este hecho perjudica a las PCD ya que dispondrán de aún menos oportunidades para ingresar al mercado laboral lo cual perjudica aún más la situación en la que se encuentran.</p>
<p><b>Económico</b></p>	<p>Según el Banco Mundial (2023), a raíz de la pandemia del COVID 19, el Perú sufrió una fuerte caída en su PBI (el informe aproxima una caída de 650 puntos básicos para el 2019). Si bien se prevé que el PIB crecerá un 2,7% en 2022, este valor se mantiene por debajo de la tendencia previa a la pandemia, por lo que se entiende que la economía peruana está en crecimiento, pero éste es lento y muy inferior al que se tenía antes de la pandemia mencionada.</p> <p>Este hecho tiene un impacto en el sector industrial peruano debido a que el efecto pandemia generó un enorme impacto en la economía peruana y mundial. Desempleo y subida de precios de materias primas son solo dos ejemplos del impacto que tuvo este mal en el país. Si bien se viene dando una mejora, estos impactos aún persisten lo que podría impactar de forma considerable a poblaciones vulnerables como las PCD.</p> <p>Aún así, pese al pronóstico desalentador mencionado en el párrafo anterior, se tiene otro más favorable. Con el fin del Estado de Emergencia, así como la paulatina normalización de las actividades económicas, la recuperación del empleo formal y la aceleración del crédito, el consumo privado se ha visto en aumento. Asimismo, de acuerdo con el informe de Actividad Productiva y Empleo del BCR (2020), el gasto realizado por los migrantes venezolanos ha contribuido en 0.33 puntos porcentuales en el crecimiento del PBI del 2018. Este consumo persiste y sería un factor relevante en el crecimiento económico del país.</p> <p>En base a lo anterior, se observa un incremento en la economía del país lo cual reduciría el riesgo de que industrias del extranjero u otros agentes no deseen invertir en el país. Este hecho haría que dichos agentes apuesten por las diversas industrias existentes en el Perú lo que a su vez beneficiaría a largo plazo al sector industrial peruano.</p> <p>Por otra parte, es necesario mencionar las variaciones del tipo de cambio puesto que el sector industrial se encuentra muy relacionado a este factor. Ya sea por la mano de obra (muchas veces subcontratada y remunerada en dólares) o por el precio de las materias prima (muchas veces importadas), la excesiva dependencia del sector industrial respecto al tipo de cambio hace necesaria la intervención del Estado para poder mitigar este riesgo.</p>
<p><b>Social</b></p>	<p>Según el INEI (2017), en el país hay cada vez más personas con discapacidad temporal o permanente. Además, según dicha fuente, para el 2017, Lima abarcó más del 30% de dicha población. A pesar de esto, dicho grupo sigue viéndose limitado y excluido tanto por el Estado como por la sociedad encontrándose en una situación en la cual le es difícil realizar sus actividades con naturalidad.</p> <p>Si bien se han venido realizando iniciativas en favor de las PCD, estas no han sido suficientes. La existencia de barreras arquitectónicas o de accesibilidad de desplazamiento (que se reflejan en escasez de medios adecuado para transporte, de rampas en los paraderos, pistas y caminos mal hechos), es uno de los principales retos que debe afrontar toda PCD en su día a día los cuales limitan las actividades que éstas quisieran realizar.</p>

**Tabla 6: Análisis PESTEL (Enfocado en el Contexto Peruano) (continuación)**

<p><b>Social</b></p>	<p>Teniendo en cuenta que la capital abarca a la mayor cantidad de PCD 's, el Estado se encuentra realizando prácticas en favor de este grupo (un ejemplo de ello es la Ley General de las PCD). Sin embargo, es necesario que se realicen mayores acciones y que estas no se encuentren focalizadas exclusivamente en temas laborales o de salud sino que busquen que esta población sea capaz de realizar todas sus actividades con naturalidad.</p> <p>Otro aspecto relevante para tratar en este punto es el Decreto Supremo N°004-2018-TR, con respecto al incremento de RMV (Remuneración Mínima Vital) el cual estipula que los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada y pública deben recibir un aumento en el sueldo que reciben (sea que tengan alguna discapacidad como si no la tiene). Esta ley es beneficiosa para las PCD ya que dicha población suele utilizar un gran porcentaje de sus ingresos en medicamentos e implementos necesarios para realizar sus actividades naturalmente. Así, esta ley es favorable para ellos debido a que verán su ingreso incrementar de S/.850.00 a S/930.00 nuevos soles con lo que podrán tener mayores ingresos para costear lo que necesiten.</p>
<p><b>Tecnológico</b></p>	<p>Según el Ministerio de Salud (2020), el acceso a prótesis para personas con discapacidad se encuentra en ascenso. Solo para el 2019 el Instituto Nacional de Rehabilitación elaboró 300 prótesis para pacientes con discapacidad así como 1,377 prótesis y 535 calzados ortopédicos. A su vez, cada año se suman diversas propuestas en beneficio de las PCD como Malky e incluso iniciativas de las diversas universidades del País como la PUCP.</p> <p>Este hecho tiene un impacto positivo en las PCD debido a que el acceso a mayores y mejores prótesis para esta población les beneficia en el sentido de que les otorga de las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus actividades (tanto laborales como las cotidianas) de forma natural y con menores dificultades por lo que dicha población accede a mejores y mayores oportunidades de crecer en la sociedad.</p>
<p><b>Ecológico</b></p>	<p>Al respecto, según la defensoría del Pueblo (2020) las temporadas de bajas temperaturas que se presentan entre los meses de mayo y julio, impactan en la salud de los habitantes del país (teniendo un mayor impacto en aquellas personas que viven en las zonas altiplano y más aún en personas adultas mayores, personas con discapacidad y mujeres gestantes).</p> <p>Un ejemplo de cómo el medio ambiente es un factor adverso para esta población lo tenemos en el ciclón Yaku. Si bien aún no se sabe a ciencia cierta el impacto que dicho fenómeno ha tenido, diversos informes indican que muchas personas (incluyendo PCD) tuvieron dificultades para acceder a los servicios de atención médica y asistencia humanitaria durante y después del desastre natural (Gestión; 2023). Además, la falta de accesibilidad en las carreteras y edificios públicos agravó aún más la situación de las personas con discapacidad que quedaron atrapadas en sus hogares sin los suministros esenciales, como agua y alimentos.</p> <p>Lo anterior muestra el impacto negativo que tiene el factor ambiental en las PCD debido a que ahora esta población debe enfrentarse al clima cambiante y adverso del país al momento de querer realizar sus actividades con naturalidad. Debido a ello es necesario que se tomen medidas con el fin de minimizar el impacto negativo de este factor en esta población en específico.</p> <p>Respecto al sector industrial, este se encuentra regido por la Ley General del Ambiente así como la Ley N°30056. Respecto a la primera, según el Compendio de la Legislación Ambiental Peruana del Ministerio del Ambiente, este mandato estipula que toda actividad humana que implique construcciones, obras, servicios y otras actividades susceptibles de causar impactos ambientales significativos deben ser regulados y sujetos a lo estipulado por el SEIA (Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental).</p>

**Tabla 6: Análisis PESTEL (Enfocado en el Contexto Peruano) (continuación)**

<p><b>Legal</b></p>	<p>Al respecto se encontró la Ley General de PCD, o Ley N° 29973, en la cual se estipula que toda organización privada que cuente con más de 50 colaboradores está obligada a contratar PCD en una proporción no menor al 3% de la totalidad de su personal, mientras que todas las entidades del sector público deben hacerlo en una proporción no menor al 5% . De igual manera se tiene el beneficio de la deducción de impuestos a empleadores de rentas de tercera categoría que emplean a PCDs y la figura de empresas promocionales. Este hecho es una muestra de que el Gobierno del Perú se encuentra trabajando en favor de las PCD buscando incorporarlos en los diversos ámbitos de la sociedad, siendo uno de ellos el laboral.</p> <p>Así, dicha ley impacta de forma positiva en las PCD debido a que se fomenta la inclusión e igualdad de oportunidades. Asimismo, esta ley beneficia en sobremanera a las PCD debido a que tendrán la oportunidad de reintegrarse de mejor manera a la sociedad peruana junto a un apoyo estatal.</p> <p>Por otra parte, se tiene la Ley N° 30056. que según la página del Congreso del Perú (2014), busca impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial mediante la promoción de la competitividad y la formalización y el desarrollo de las MIPYMES peruanas. Al respecto, se tiene que gran parte de la industria peruana forma parte de las MIPYMES. Así, el hecho de que exista una ley que busque impulsar y formalizar a este grupo beneficia también a las empresas textiles debido a que podrán acceder a mayores beneficios y recursos.</p>
---------------------	--

Una vez explicado el contexto de las PCD en el Perú, es necesario conocer a aquellas entidades que velan por el cumplimiento de las leyes y políticas en pro de dicha población así como también a quienes apoyan en su protección y reconocimiento. En la siguiente sección se presentan dichas entidades y las funciones que cada una de ellas ejerce.

## **2. Agentes de cambio en favor de las PCD**

### **2.1. CONADIS**

El Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) es una entidad adscrita al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Tiene como misión garantizar y proteger los derechos de las personas con discapacidad para lo cual planifican, coordinan, ejecutan y supervisan una serie de políticas nacionales y sectoriales dentro de todo el territorio peruano (CONADIS, s.f).

Fue creada el 6 de enero de 1999 con la Ley N 27050, Ley General de la Persona con Discapacidad, y teniendo su respectiva publicación en el diario oficial El Peruano (CONADIS, 2019). Desde entonces se ha obtenido una serie de avances en temas de inclusión de PCD.

Actualmente, el CONADIS ofrece un grupo de servicios y trámites gratuitos con el objetivo de facilitar la inclusión de las PCD en diferentes ámbitos de la sociedad. Se puede acceder a éstos desde su página web. En primer lugar, las PCD pueden inscribirse al Registro

Nacional de la Persona con Discapacidad y obtener su carnet de inscripción emitido por el CONADIS. Este carnet les permite acceder a distintos beneficios como la jubilación adelantada, tarifas preferenciales en espectáculos públicos y privados, emitir su carnet vehicular para usar el parqueo preferencial, y más (CONADIS, 2022b).

También, las personas con discapacidad visual pueden registrar sus perros guía y recibir su respectivo carnet de identificación para transitar en espacios públicos y privados cerrados acompañados de sus perros guía. En el aspecto tecnológico, proporcionan un catálogo de recursos tecnológicos donde presentan de manera ordenada una lista de diferentes tecnologías de apoyo y dispositivos que contribuyen a la autonomía, independencia y desarrollo integral de las PCD (CONADIS, 2022a). Se encuentran desde aplicaciones móviles, hasta dispositivos de audición, lectura, entre otros; cada producto cuenta con su ficha de características, enlaces para mayor información y las empresas proveedoras respectivas.

Asimismo, ofrecen un servicio de evaluación de accesibilidad de sitios web que busca ser una guía o herramienta de consulta para los profesionales en desarrollo web con la finalidad de brindar mayor accesibilidad a las PCD en internet y disminuir la brecha digital (CONADIS, 2021). Con este servicio se evalúa la página principal de los sitios web tomando como referencia los parámetros del nivel de accesibilidad "A". Luego, se procede a mostrar el porcentaje de criterios que cumplen, los que incumplen y aquellos que deben ser evaluados por un experto. Todas estas recomendaciones técnicas se basan en las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG 2.0) aprobados en el Resolución Ministerial N° 126-2009-PCM tal como se menciona en su página web.

## **2.2. Asociación de Intérpretes y guías intérpretes de lengua de señas del Perú (ASISEP)**

Es una asociación que busca velar por los intérpretes de Lengua de Señas en el Perú defendiendo sus derechos en el ámbito laboral y promoviendo la importancia de la profesión a más personas. Para ello realizan una serie de actividades que detallan en su página web (ASISEP, sf)

- Promover el reconocimiento oficial de la profesión de intérprete.
- Realizar actividades socio-educativas que abarquen los campos de la lengua de señas y la interpretación organizando para ello conferencias, capacitaciones, seminarios, talleres, etc.
- Promover y proveer servicios de bienestar social, educativo, cultural y otros en beneficio del intérprete.
- Organizar y publicar un registro de intérpretes certificados o acreditados por la asociación.

- Establecer políticas para la prestación de servicios del intérprete para ejercer su función en los diferentes ámbitos en que se desenvuelve.
- Hacer uso de los medios de comunicación masivo para desarrollar, fomentar y fortalecer la figura del intérprete.
- Mantener estrechas relaciones y celebrar toda clase de acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas, necesarios para el cumplimiento de sus proyectos y programas.

Además, esta asociación forma parte de WASLI (World Association of Sign Language Interpreters) que de igual forma busca promover la interpretación de lengua de señas, pero a nivel mundial. Las asociaciones de intérpretes de diversos países del mundo que están afiliadas participan y organizan conferencias y seminarios, fomentan la investigación y forman una red de apoyo internacional (WASLI, sf).

### **2.3. FUNDADES (Fundación para el desarrollo sostenible)**

Fundades es una organización sin fines de lucro que tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de personas en situación vulnerable, especialmente personas con discapacidad, a través de la promoción y ejecución de actividades y proyectos sociales enfocados en salud, educación, trabajo y niñez en abandono (Fundades, sf). Para ello se financian de la cooperación local e internacional, pero también realizan eventos de recaudación de fondos como; Cena Cocinemos con Fundades, la Feria El Rastrillo y Rifa de la Solidaridad ARIE.

Esta organización cuenta con la plataforma virtual INFODIS (Información sobre discapacidad) el cual actúa como un sistema sobre la oferta de servicios existentes en la comunidad para las personas con discapacidad. Sus características principales son las siguientes (INFODIS, sf)

- Busca conectar empresas inclusivas con personas con discapacidad.
- Ofrece un buscador de instituciones y servicios que brinden servicios a las personas con discapacidad. Asimismo, ofrece un apartado de noticias que se actualiza constantemente y tiene como objetivo la información en la temática de la discapacidad, inclusión laboral etc.
- Por otra parte, ofrece una sección de eventos, talleres, y cursos para call center que capacitan a personas con discapacidad que opten por potenciar sus habilidades con los cursos que esta institución imparte con el fin de desarrollar sus habilidades para el teletrabajo aspirando a su posterior inclusión laboral.

Aparte de ello cuenta con una página de Facebook, una línea telefónica y dirección de correo electrónico, que también sirven como medios alternos para compartir información sobre ofertas laborales, noticias y enlaces de interés sobre discapacidad, normas legales, lugares accesibles, entre otros.

También FUNDADES es parte de la Red de la Inclusión de la Fundación Liliane (Red LINC); red global de organizaciones que luchan por la inclusión de niños y jóvenes con discapacidad con el fin de que estos puedan gozar de sus derechos como todos los demás.

### **3. Sector Industrial**

Una vez visto lo anterior, es necesario comprender el sector en el cual se enfocará este trabajo de investigación. Por ello, en la siguiente sección, se realizará un análisis del contexto del sector industrial en el contexto latinoamericano así como específicamente en el peruano.

#### **3.1. Latinoamérica**

Al respecto del sector industrial en Latinoamérica, Pino (2008) expone que dicho sector abarca a todas aquellas industrias que fabrican bienes y servicios. Asimismo, Woon (2000) menciona que la diferencia entre tales industrias recae en el hecho de que la empresa productora ofrece bienes tangibles y dedica gran parte de sus operaciones al desarrollo de los mismos mientras que la productora de servicios ofrece productos intangibles. Ahora bien, teniendo en cuenta que el sector industrial comprende un número considerable de industrias, el presente análisis contextual se centrará en tres específicas: la industria textil, la minera y la pesquera.

Respecto a la industria textil Coll (1981) menciona que esta no se caracteriza por querer rivalizar con los países industrializados como China o Estados Unidos sino que busca ser un aliado estratégico de dichos países y tiene como meta intensificar el comercio exterior con sus países colindantes aprovechando los recursos y tecnologías que cada país dispone. Por otra parte, señala que la industria textil se caracteriza por brindar a los países industriales productos estándar semimanufacturados de un alto nivel de calidad. De esta forma se entiende que, en los años 90, la industria textil latinoamericana no buscaba convertirse en una potencia productora, sino simplemente buscar aliados a los cuales brindarles los productos que podían fabricar con los recursos que disponían.

En el caso de la industria minera, Horta y García (2022) mencionan que esta industria suele ser controlada por multinacionales las cuales tienen un impacto negativo en los países en los que operan generando conflictos sociales, económicos y políticos. Asimismo, las autoras

mencionan que si bien existen casos en los cuales la actividad extractiva está controlada por el país de origen, como en el caso de Chile en la cual Codelco es la minera realiza la mayor cantidad de actividades mineras del país siendo una empresa estatal, los productos mineros suelen ser vendidos al extranjero (específicamente a países como China o Estados Unidos).

Respecto a la industria pesquera, la tendencia es similar a las dos anteriores. Al respecto Cadena et al. (2016) mencionan que dicha industria suele caracterizarse por ser prioritariamente extractiva siendo este uno de los principales desafíos que presenta dicho sector ya que en él suele estar presente una cultura de sobreexplotación. Por otro lado, respecto a los mercados en los que suele enfocarse este sector se encuentran el estadounidense y chino.

Siguiendo con lo anterior, si bien los autores son conscientes de que el sector industrial latinoamericano se ha visto favorecido con tecnología e innovación por la inversión de diversos actores (como clústeres industriales), esto no ha sido suficiente como para que pueda competir con el auge asiático o europeo por lo que este mercado sigue apostando por la producción para exportación. Así, los autores concuerdan en el hecho de que América Latina es mayormente percibida como un mercado potencial en el que tanto gigantes como China, Europa y Estados Unidos pueden obtener materias primas o productos con poca o nula transformación debido a su modesta base industrial.

### **3.2. Sector Industrial Peruano**

El sector industrial peruano no se diferencia notoriamente al latinoamericano ya que tampoco busca competir con las grandes potencias del mundo sino que se encargan más de realizar procesos productivos que muchas veces son tercerizados a este país. Esto se debe a que, según INEI (2013) el mayor porcentaje de empresas en el Perú son PYMES, y muchas de ellas aún enfrentan barreras de entrega, inventarios, costos de importación y exportación así como productos dañados a su llegada lo que genera que estas empresas no sean capaces de ofrecer valor agregado a sus productos o tener economías de escala por lo que no pueden competir con empresas de mayor tamaño.

Otro aspecto a rescatar en el sector industrial peruano es su regulación la cual se asemeja al de sus compañeros latinoamericanos. Un ejemplo de ello es la Ley General de las Personas con Discapacidad que busca otorgar acceso laboral a las PCD y que es muy parecida a otras leyes promulgadas por los países vecinos (puede revisar tales leyes en la Tabla 3: Cuadro comparativo de Leyes a favor de la integración laboral de las PCD en Latinoamérica).

En conclusión, se entiende que el sector industrial peruano se caracteriza por ser similar a la latinoamericana en el sentido de que no busca competir con las grandes industrias sino más

bien ser un aliado para ellos. Por otra parte, se observa que esta industria, al igual que sus hermanos latinoamericanos, se encuentra realizando acciones con el fin de reconocer y promover el acceso al sistema laboral (entre otros) por parte de las PCD.



## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Secuencia Metodológica

La metodología se dividió en cuatro etapas. En la primera etapa, se realizó una aproximación a la Gestión de la Diversidad enfocada en PCD en la actualidad, eligiendo la gestión del talento de PCD auditiva en el sector industrial como objeto de estudio por los motivos explicados en el primer capítulo. Asimismo, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre Gestión de la Diversidad, se construyó una propuesta teórica e identificaron variables de estudio y se planteó el problema de investigación.

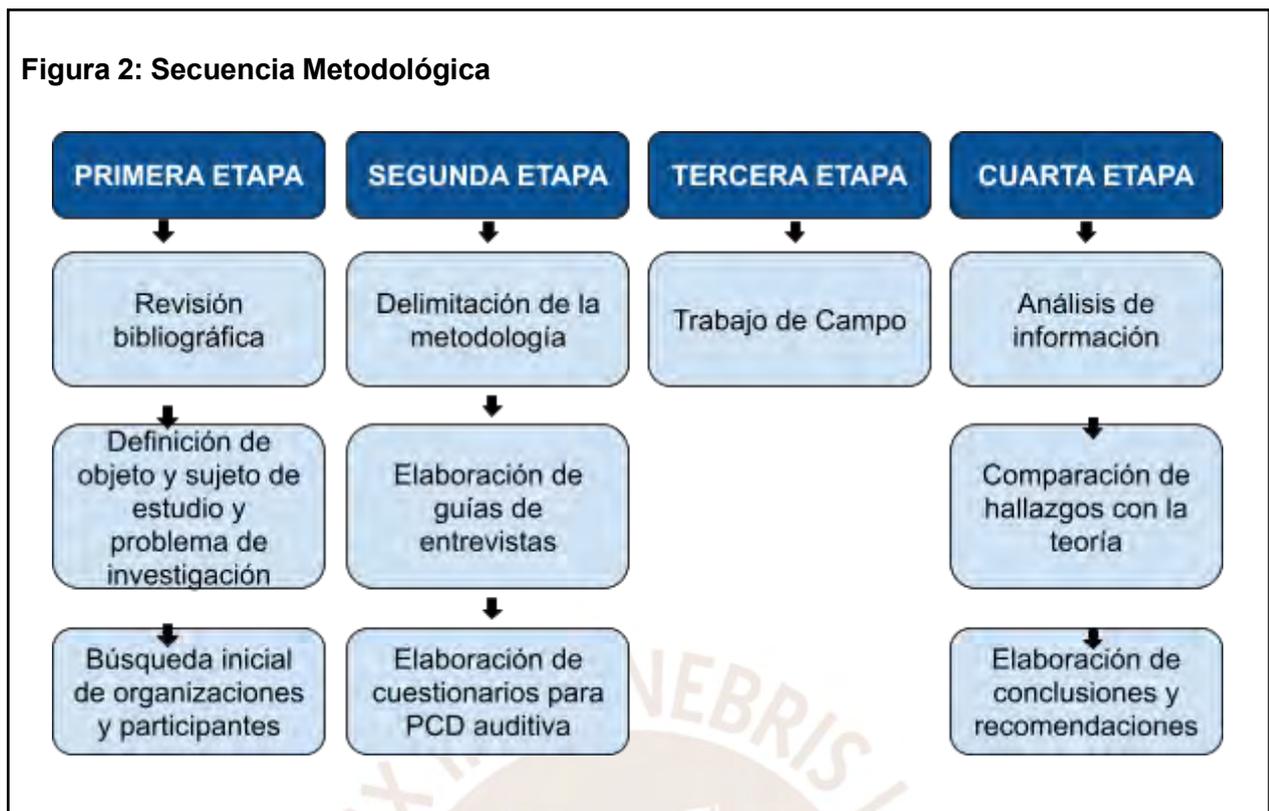
Posteriormente, se llevó a cabo una búsqueda inicial de expertos y gerentes de recursos humanos o áreas afines a empresas peruanas del sector industrial que estuvieran implementando iniciativas para facilitar el acceso laboral de las PCD. Una vez identificadas, se aplicaron los criterios de selección (ver Tablas 5 y 6), priorizando la accesibilidad a la información para tomar la decisión final. Paralelamente, en colaboración con Diana Vazquez, jefe de sostenibilidad en Real Plaza, con amplia experiencia en temas de sostenibilidad e inclusión en diversas empresas del grupo Intercorp, se realizó la búsqueda de personas con discapacidad auditiva interesadas en participar en la investigación. Cabe mencionar que inicialmente se planteó un caso de estudio con la empresa Metamorfosis Textil, pero debido a su disolución, no fue posible continuar trabajando con ella.

En la segunda etapa, se estableció la metodología de investigación y se procedió a desarrollar las herramientas utilizadas para recopilar datos. En primer lugar, se elaboraron las guías de entrevistas tanto para los expertos como para los gerentes identificados (ver Anexos C y D). En segundo lugar, se creó un cuestionario para obtener información de las PCD auditiva participantes en la investigación (ver Anexo E).

Con las herramientas diseñadas, se procedió a la tercera fase, que consistió en el trabajo de campo para obtener información de los tres grupos mencionados anteriormente: expertos, gerentes y PCD auditiva. La cantidad de entrevistas realizadas no se definió de antemano, sino que se basó en el criterio de saturación. Posteriormente, se transcribieron las entrevistas para procesar y sistematizar la información en un documento de Excel.

En la cuarta y última etapa de la investigación, se buscaron los hallazgos y conclusiones. Se comenzó analizando la información ya organizada, identificando hallazgos relacionados con todos los actores mencionados. Posteriormente, estos hallazgos se contrastaron con las estrategias y recomendaciones encontradas en la teoría. Finalmente, se elaboraron las conclusiones pertinentes en base a la información obtenida.

**Figura 2: Secuencia Metodológica**



## 2. Alcance de la investigación

Pasco y Ponce (2018) mencionan que las investigaciones pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal y la elección de uno dependerá de la revisión de literatura y los objetivos previamente planteados.

Según Hernández et al. (2010), cuando se pretende examinar un tema poco estudiado o cuando la literatura existente no es aplicable al contexto de estudio, se opta por una investigación con alcance exploratorio. Sin embargo, dado que el objetivo de la presente investigación es identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial, se determinó que el alcance más adecuado sería el descriptivo.

Al respecto, Pasco y Ponce (2018) señalan que los estudios con alcance descriptivo buscan detallar las dimensiones, propiedades y características de un fenómeno organizacional de manera que podamos comprender a detalle la forma en que se comporta el fenómeno. Es así que a través de alcance descriptivo se podrá recolectar información sobre las barreras de ingreso laboral de las PCDs y profundizar en las variables más importantes de este fenómeno.

### **3. Enfoque de la investigación**

Cuando se trata de enfoques de investigación, tradicionalmente, se tienen dos aproximaciones principales a la hora de realizar un estudio: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo (Hernandez et al, 2014).

Al respecto, la presente investigación tendrá un enfoque cualitativo. Con este enfoque se pueden desarrollar preguntas y propocisiones antes o después de la recolección y análisis de datos. De esta manera, hay mayor flexibilidad en la secuenciación del estudio, se hace énfasis en muestras más pequeñas y se permite el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos que permitirán una comprensión profunda del fenómeno (Pasco & Ponce, 2018).

Con el enfoque cualitativo se podrá tener una mayor comprensión sobre la barreras para el ingreso laboral de las PCD, ya que este fenómeno se observará a través de las percepciones y experiencias de los diferentes actores durante el proceso de ingreso a una organización.

### **4. Diseño metodológico**

Partiendo del hecho de que la presente investigación presenta un enfoque cualitativo, existen cinco posibilidades de diseño metodológico: Teoría fundamentada, Etnográfico, Narrativo, Fenomenológico y el de Investigación-acción (Hernández et al., 2014). No obstante, se debe aclarar que la elección de una estrategia no excluye a las demás, de manera que es posible combinar diferentes estrategias siempre que sean de utilidad para resolver los objetivos e hipótesis de la investigación

En el caso de la presente investigación, se utilizará un diseño de Investigación-acción ya que se busca comprender y proponer soluciones a una problemática de un grupo en particular (en este caso las PCD auditiva) con la participación de todos los stakeholders involucrados con el fin de propiciar un cambio social y transformar la realidad (tanto social, económica, administrativa, y otras que se puedan encontrar a lo largo de esta investigación) en la que dicha población se encuentra. Así, lo que se busca con este diseño metodológico es la participación de todos aquellos individuos que se encuentren involucrados de forma directa o indirecta en la creación e impactos de las barreras de inclusión laboral de las PCD auditiva con el fin de poder identificarlas, conocer los impactos que tienen tanto para dicha población como el sector industrial y proponer posibles soluciones con el fin de generar un valor conjunto.

Ahora bien, es necesario mencionar que para esta estrategia es importante la triangulación de la información, es decir, es necesario el uso de distintas técnicas de recolección de datos con la finalidad de asegurarnos que la data revele lo que uno piensa que está revelando realmente (Saunders et al., 2009).

Finalmente, es necesario mencionar que la presente investigación tuvo un proceso de codificación y análisis inductivo puesto se partió desde una pregunta de investigación general para, posteriormente, recopilar datos mediante diversas técnicas (tales como las entrevistas mencionadas) para posteriormente identificar patrones que puedan utilizarse para generar nuevas hipótesis y hallazgos.

## 5. Horizonte temporal de la investigación

En cuanto al horizonte temporal de la investigación, es importante considerar dos enfoques principales: los estudios transversales y los estudios longitudinales. Los estudios transversales recopilan información de la organización en un solo período de tiempo específico, brindando una instantánea de la situación actual. Por otro lado, los estudios longitudinales recopilan información a lo largo de múltiples períodos de tiempo, lo que permite analizar cambios y tendencias a lo largo del tiempo de manera más detallada y secuencial (Pasco & Ponce, 2018).

En el caso de la presente investigación, se ha decidido adoptar un enfoque transversal en términos de su horizonte temporal. Esto implica que los datos recopilados se basarán en la situación actual de la organización al momento de la recolección. Este enfoque proporcionará una visión puntual de la situación y permitirá analizar los aspectos relevantes de manera específica en ese momento específico.

## 6. Criterios para la elección del sujeto de estudio

Para la elección de expertos en temas de Gestión de la Diversidad (enfocada en PCD auditiva) se consideró el cumplimiento de los siguientes criterios:

**Tabla 7: Criterios para la elección de expertos**

Criterios de elección del sujeto de estudio
Experiencia de, como mínimo, un año en reclutamiento y gestión del talento humano
Cuenta con puestos específicos en temas de Recursos Humanos o Gestión del talento
Facilidad de contacto

Es necesario mencionar que, en el caso de Luis Francisco, si bien el no cumple con los dos primeros criterios, se le considera un experto debido a la experiencia que tiene gestionando PCD auditiva además de ser líder de una asociación de personas con hipoacusia por lo que se considera de suma relevancia su participación.

Por su parte, para la elección de gerentes de recursos humanos se consideró el cumplimiento de los siguientes criterios:

**Tabla 8: Criterios para la elección de gerentes**

Criterios de elección del sujeto de estudio
Experiencia de, como mínimo, un año en reclutamiento y gestión del talento humano
Se encuentra trabajando, o al menos lo hizo, en puestos relacionados a Recursos Humanos o Gestión del talento u otros afines
Pertenciente al sector al cual se dirige esta investigación
Facilidad de contacto

## 7. Unidades de observación

Se debe determinar el sujeto de estudio, es decir, las organizaciones o actores relacionados con la organización o fenómeno a estudiar. Estos proporcionarán la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis. Pasco y Ponce (2018) nos aclaran que cada una de las organizaciones, procesos o actores involucrados constituye una unidad de observación.

En la selección de las unidades de observación, es importante considerar el uso de una muestra, ya que resulta impracticable recolectar información de toda la población objetivo. Así, enfocarse en una parte específica de ese conjunto se vuelve más apropiado y factible (Pasco y Ponce, 2018). Además, es fundamental tener en cuenta la disponibilidad y disposición de los actores involucrados en el estudio. En el caso de la presente investigación, se utilizará una muestra para seleccionar las unidades de observación, ya que el grupo de interés, como las personas con discapacidad, es numeroso, lo que dificulta la obtención de información detallada y exhaustiva. Este enfoque de muestreo permitirá obtener datos representativos y relevantes para el estudio en cuestión.

La presente investigación se dividió en tres segmentos, cada uno proporcionando información valiosa en relación a la gestión de la diversidad y la inserción laboral de las PCD auditiva en el sector industrial peruano. En primer lugar, se consideró la participación de expertos en temas de diversidad, quienes aportaron conocimientos teóricos y prácticos sobre el contexto general y el estado actual de la inserción laboral para dicha población. En el segundo segmento, se involucró a los gerentes de recursos humanos, quienes brindaron información sobre la implementación de prácticas e iniciativas a favor de las PCD auditiva en el mencionado sector. Además, esta población compartió ejemplos de buenas y malas prácticas llevadas a cabo por las organizaciones en su intento por incorporar a este grupo en sus operaciones. Por

último, se contó con la participación de las propias PCD auditiva, quienes proporcionaron información de primera mano sobre sus experiencias relacionadas con la inserción laboral en el sector industrial y el contexto en el que se desenvuelven. Estos tres segmentos en conjunto permitieron obtener una visión integral y enriquecedora de la temática investigada.

Ahora bien, es necesario mencionar que, en el caso de los participantes con discapacidad auditiva, dicha población prefirió participar mediante el llenado de un cuestionario. Para ello, se contó con el apoyo tanto de Diana Vasquez como de Luis Francisco los cuales tienen contacto con una agrupación de personas con hipoacusia. Asimismo, es necesario mencionar que, en algunos casos, los participantes prefirieron no colocar sus nombres debido a que sentían que sus respuestas podrían afectarlos en diferentes aspectos de su vida.

### **7.1. Expertos en Gestión de la Diversidad**

El presente apartado hace referencia al primer segmento: los expertos en Gestión de la Diversidad enfocada a las PCD auditiva. Esta población ha sido seleccionada por sus conocimientos y experiencias en los temas a desarrollar para la presente investigación. Cabe resaltar que, para la recolección de información de este grupo, se realizaron entrevistas a profundidad.

Como primer referente se tiene a Ximena Rodriguez, especialista en Recursos Humanos, Inclusión Laboral de PCD, Responsabilidad Social y Diversidad e Inclusión. Con más de 20 años de experiencia en posiciones de liderazgo en el sector público y privado, se ha destacado por su compromiso en la identificación de necesidades de la población y el desarrollo de soluciones en temas como inclusión social de adultos mayores y personas con discapacidad.

En segundo lugar, se ha tomado en cuenta el conocimiento y experiencia de Michelle Huang quien es una reclutadora y consultora especializada en temas de Gestión del Talento Humano. Con una experiencia de más de dos años en reclutamiento y gestión del talento, su conocimiento en el área de recursos humanos le permite brindar asesoramiento experto en estrategias de reclutamiento y gestión del talento.

Además, se contó con el apoyo de Michael Saravia, especialista en políticas públicas con experiencia en el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. Su conocimiento se centra en el campo de las personas con habilidades diferentes, así como en áreas relacionadas con la psicología educacional, pruebas psicológicas y entrevistas. Con su experiencia en políticas públicas y su amplio conocimiento en la evaluación psicológica y el proceso de entrevistas, Michael aporta una perspectiva única y valiosa en el ámbito de la inclusión y el desarrollo de personas con discapacidad.

Asimismo, se tiene como referente a Renzo Revilla, experto en inclusión de personas con discapacidad y consultor en diversidad e inclusión para empresas. Ha trabajado en el Ministerio de Educación de Perú, donde se ha especializado en la adaptación de instrumentos de evaluación para docentes con discapacidad. Con su amplio conocimiento y experiencia en el campo de la inclusión, brinda asesoramiento experto a empresas y organizaciones en la implementación de prácticas inclusivas y la creación de entornos accesibles para personas con discapacidad.

Otro referente es EXPERTO 1, quien es una profesional con formación en Psicología, habiendo obtenido su bachillerato en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con conocimientos especializados en el ámbito de las personas con habilidades diferentes, así como en áreas relacionadas con la psicología educacional, pruebas psicológicas y entrevistas.

Finalmente, se tiene a Luis Francisco quien es líder de una asociación de personas con hipoacusia. Además, posee un amplio conocimiento y experiencia en el ámbito de las personas con habilidades diferentes, centrándose principalmente en aquellos con discapacidad auditiva. Así, su dedicación y compromiso en este campo le han brindado una comprensión y experiencia profunda de las necesidades y desafíos que enfrenta dicha población.

## **7.2. Gerentes de Recursos Humanos**

Este apartado hace referencia al segundo segmento: los Gerentes de Recursos Humanos o áreas afines. Esta población ha sido seleccionada por sus conocimientos y experiencias en el reclutamiento de PCD auditiva así como en la incorporación de iniciativas en su favor dentro de las organizaciones. Cabe resaltar que, al igual que con el segmento anterior, se realizaron entrevistas a profundidad con el fin de recolectar información de este grupo.

La primera representante es Diana Vásquez quien se ha desempeñado como Jefa de Sostenibilidad en diversas empresas del grupo Intercorp, como SODIMAC. Su experiencia en el campo de la sostenibilidad empresarial le ha brindado un profundo conocimiento en la implementación de prácticas sostenibles y responsabilidad social corporativa. Su experiencia en el grupo Intercorp demuestra su capacidad para impulsar el cambio positivo y generar un impacto sostenible en el entorno empresarial.

El segundo representante clave es el GERENTE 1 quien se ha desempeñado en el cargo de Gerente de Personas y Sostenibilidad en reconocidas empresas como SODIMAC, MAESTRO y COMPARTAMOS FINANCIERA. Su experiencia en estos roles le ha brindado un sólido conocimiento en gestión de recursos humanos y sostenibilidad, así como una comprensión profunda de las necesidades y desafíos en estos ámbitos.

Como tercer representante se tiene al GERENTE 2 quien se ha desempeñado como Gerente de Sostenibilidad en la empresa Protecta. Con una sólida trayectoria en el campo de la sostenibilidad empresarial, el GERENTE 2 ha demostrado su compromiso en promover prácticas responsables y sustentables en el ámbito corporativo. Como Gerente de Sostenibilidad, ha liderado iniciativas clave en Protecta, impulsando la adopción de prácticas sostenibles en toda la organización.

Finalmente, se tiene la participación de Karen García quien se desempeñó como asistente del Gerente General de la empresa Rock Drills. Ha tenido experiencia en la gestión de diversidad dentro del sector minero lo cual la hace una participante relevante para esta investigación.

### 7.3. PCD auditiva

En este apartado, se aborda el tercer segmento de estudio: las personas con discapacidad auditiva (PCD auditiva). Esta selección se basa en la relevancia de obtener información directa de su experiencia en la inserción laboral en el sector industrial peruano, así como de su situación general. Como se mencionó previamente, se utilizó un cuestionario específico para recopilar información de esta población. De esta manera, se busca obtener conocimientos valiosos y perspectivas únicas que enriquezcan la investigación.

**Tabla 9: Perfil de las PCD Auditiva participantes**

PCDs Auditiva	Experiencia laboral
C1	Fisioterapeuta
C2	Ejecutivo de operaciones
C3	Asistente contable
C4	Docente de Marketing y diseñador de servicios (proyectos)
C5	Auxiliar administrativo

### 8. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En primer lugar, se aplicará la entrevista individual a profundidad la cual se compone de preguntas abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado, por lo que este tiene mayor libertad para expresar su perspectiva (Pasco y Ponce, 2018). Se busca que esta sea una conversación extensa entre el investigador y el entrevistado de manera que se pueda recolectar información relevante para alcanzar los objetivos de investigación. Se eligió la entrevista semiestructurada, pues nos permitirá tener mayor flexibilidad al momento de conversar con los

entrevistados. Para ello, se utilizará la guía de entrevista (ver Anexos C y D) como instrumento de apoyo que incluirá las preguntas, sin embargo, la secuencia de estas será flexible. Asimismo, como se mencionó anteriormente, se hará uso de cuestionarios para las PCD auditiva con el fin de obtener información sin necesidad de revelar su identidad (ver Anexo E).

Al respecto, se tiene que el cuestionario es una herramienta de recolección de datos que se caracteriza por tener preguntas con respuestas cerradas donde el encuestado deberá elegir entre las opciones disponibles, sin embargo, también puede haber preguntas abiertas dependiendo del investigador (Pasco y Ponce, 2018).

## 9. Herramientas de análisis de la información y ética de la investigación

En el análisis cualitativo, no existen procedimientos estandarizados para el tratamiento de la información; por lo tanto, corresponde al investigador decidir cómo transferir los datos recopilados a un formato común (Ponce & Pasco, 2015).

En el caso de esta investigación, se optó por utilizar la herramienta Excel para codificar y categorizar la información obtenida de las entrevistas, lo que facilitó el análisis de los datos. De esta manera, se organizaron las respuestas de los entrevistados en relación a los diferentes aspectos abordados en la investigación, que incluyeron la gestión de la diversidad y la identificación de barreras en el proceso de reclutamiento y selección en diversas empresas del sector industrial peruano. Dentro de cada uno de estos aspectos, se identificaron temas específicos que permitieron un análisis más detallado de la información.

Al respecto, en el ámbito del **contexto actual de las PCDs**, se abordaron temas como las barreras generales para la inclusión de personas con discapacidad en las organizaciones, el papel del Estado en esta problemática y acercamiento a la situación de la gestión de la diversidad. En cuanto al **proceso de reclutamiento**, se subdividieron temas como el diseño de puestos, el perfil de reclutamiento, los tipos de reclutamiento y las técnicas empleadas. Finalmente, la recopilación de datos relacionados con el **proceso de selección** se organizó en torno a temas como los ajustes razonables implementados, los métodos de selección utilizados, el rol y las actividades de los entrevistadores, así como el uso de la evaluación por competencias. Además, surgieron temas adicionales para abordar otros desafíos como la importancia del asesoramiento y capacitaciones en temas de gestión de la diversidad (enfocada a las PCD), con el fin de organizar información adicional recopilada durante la investigación.

De esta forma, esta herramienta permitió la organización de los datos no estructurados obtenidos a través de las entrevistas, alineándolos con los objetivos establecidos en el marco conceptual y agrupándolos en nodos o categorías relacionadas con el proceso de inserción

laboral. En la siguiente tabla se observa el orden en el cual fueron agrupados los conceptos mediante temas, categorías y unidades de análisis:



**Tabla 10: Agrupación por tema, categoría y unidades empleada en la investigación**

Tema	Categoría	Unidades
Contexto de las PCDs	Acercamiento a la situación de la Gestión de la diversidad	Fortalezas del enfoque de Diversidad (innovación, trabajo en equipo, imagen de la marca, cumplimiento de la ley, etc) Dificultades o retos del enfoque de diversidad
	Barreras a superar	Barreras en la educación Barreras económicas Barreras de infraestructuras y/o de herramientas
	Rol del Estado	Rol del CONADIs Rol del Ministerio del trabajo Fiscalización Labor de otros agentes del estado peruano
Reclutamiento	Diseño de puesto	Diseño universal Salud ocupacional Adecuaciones del puesto Funciones esenciales del puesto
	Perfil de puesto	Cualificación académica (educación) Experiencia laboral Funciones esenciales del puesto
	Bolsas de empleo	Plataformas Reclutamiento interno Reclutamiento externo Promoción de plazas
Selección	Ajuste razonables para el proceso de selección	Importancia de aplicar ajustes razonables Tipos de ajustes según Diseño universal Forma de comunicación a utilizar Dificultades al implementar ajustes razonables
	Métodos de selección	Pruebas o test Entrevistas Assessment centres
Datos adicionales	Necesidad de asesoramiento y barreras adicionales	Barreras actitudinales (Sesgos) Capacitación Sensibilización

De igual manera, tomando en consideración los principios del Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la PUCP, se cumplirá con el principio de respeto hacia los participantes de esta investigación mediante la elaboración de consentimientos informados para la realización de los grupos focales y entrevistas en los cuales se informará a los participantes sobre la naturaleza de la información, cómo se utilizara la información que ellos brinden y la posibilidad de que puedan retirarse si así lo desean. Asimismo, es necesario aclarar que en dicho consentimiento se recalca la naturaleza voluntaria de su participación así como las cláusulas de confidencialidad de esta (Ver Anexo B). Seguido a esto, es necesario mencionar que se hará uso del principio de beneficencia debido a que ningún participante será expuesto a

ningún tipo de riesgo puesto que esta investigación busca beneficiarlos otorgando recomendaciones finales en pro de estos. Igualmente es necesario mencionar el principio de justicia puesto que la presente investigación tratará a todos los participantes por igual y se asume el compromiso de compartir los resultados de la investigación con todos ellos. Finalmente se aplicará el principio de integridad científica puesto que se busca que la obtención y análisis de la información recibida sea de forma honesta y verás y que solo los participantes de esta investigación, y la asesora, tendrán acceso a ella.



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación en relación con los objetivos expuestos en el primer capítulo. Así, en primer lugar, se busca conocer el contexto de inserción laboral de las personas con discapacidad. En segundo lugar, se busca identificar las barreras en el reclutamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad. En tercer lugar, se busca identificar las barreras en la selección de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad.

Para esto se hará una comparación entre lo que expone la teoría, lo que declaran los agentes expertos en lo que es gestión de la diversidad (enfocada principalmente en PCD auditiva), los gestores de diversas empresas del sector en el cual esta investigación se enfoca y lo que experimentan los colaboradores con discapacidad auditiva.

### 1. Gestión de la Diversidad

Para conocer el contexto de inserción laboral de la PCDs, consideramos ideal iniciar con las perspectivas que se tienen sobre la gestión de la diversidad en la actualidad. Como se mencionó en el marco teórico, se sabe que existen diversos beneficios, sin embargo, también se buscó identificar los desafíos que puede traer este enfoque a las empresas que no están familiarizadas con los temas de diversidad.

Con respecto a las ventajas que trae la gestión de la diversidad, se tiene que el grupo de expertos entrevistados, mencionaron los siguientes beneficios: **el cumplimiento de la ley, la creación de una ventaja competitiva, el fortalecimiento de los equipos de trabajo y la reputación de la marca.**

En primer lugar, sobre el **cumplimiento de la ley** como un beneficio se señaló los beneficios tributarios que se pueden obtener y, principalmente, se resaltó el hecho de que hay una obligación por cumplir con la cuota de empleo para empleadores privados con más de 50 trabajadores. Tal como se abordó en el capítulo de marco contextual, se sabe que existe un marco normativo, la Ley General de las PCD, que protege los derechos de las personas con discapacidad y especifica mecanismos para su inserción laboral.

En segundo lugar, los entrevistados mencionaron como el enfoque de diversidad puede producir una **ventaja competitiva** para la fabricación de productos o servicios para nuevos segmentos. Esto puede ser logrado a través del diseño universal y las nuevas perspectivas que traen las PCDs a una organización. Renzo Revilla (comunicación personal, 14 de junio de 2023) menciona que una fuerza laboral diversa puede dar a la organización un input valioso al

momento de elaborar productos o servicios pensados en un público diverso. Sobre este punto, Robbins y Coulter (2014) señalan que el enfoque de diversidad permite una mayor comprensión del mercado lo cual facilita la interacción comercial con consumidores diversos. Esta puede ser fuente de ventaja competitiva cuando se hacen esfuerzos en favor de la innovación (Certo, 2012; Cox & Blake, 1991; Porret, 2012; Robbins y Coulter, 2014).

Se sabe que la población peruana con alguna discapacidad fue cerca del 10.3% en el país, según el censo 2017, el cual representaba a cerca de 3 millones de personas (INEI, 2017). Estas también tienen necesidades por satisfacer y pueden ser un segmento más para las empresas que ofertan sus bienes y servicios. Empresas como el restaurante Gianfranco Caffè reconocen esto y con el apoyo de las Asociación Educativa Kallpa y la Asociación Vuela Colibrí, han implementado cartas en braille y en pictogramas para que las personas con discapacidad visual y con desafíos cognitivos puedan ordenar en el restaurante (El Comercio, 26 febrero de 2020).

En tercer lugar, se tiene el **fortalecimiento de los equipos de trabajo** como otro beneficio. Al respecto, Michael Saravia (comunicación personal, 17 de junio de 2023) señala que este enfoque puede tener un impacto positivo en los equipos de trabajo al incrementar el involucramiento de los miembros, así como fortalecer la colaboración entre ellos, fomentar la empatía y en algunos casos incrementar la productividad. Esto va de acuerdo con la teoría que menciona el impacto positivo en la productividad, motivación y eficacia de la planilla al implementar prácticas a favor de la diversidad (Certo, 2014; Porret, 2012).

En cuarto lugar, sobre la **reputación de la marca**, los expertos mencionaron la existencia de estudios que señalan que los clientes están más interesados en comprar a empresas socialmente responsables, así como la influencia que tiene la inclusión de personal diverso en la reputación de la marca. Diversos autores coinciden en que este enfoque mejora la reputación de la compañía (Certo, 2012; Porret, 2012). Además, Cox y Blake (1991) mencionan que las empresas con mejor reputación en temas de diversidad suelen ser favoritas en grupos sensibles de manera que terminan atrayendo nuevos consumidores y posibles nuevos empleados.

En el caso de las PCDs consideramos que este último aspecto es positivo, ya que contribuye a su visibilización y a luchar contra los sesgos que suelen haber hacia este grupo. También, se encontró que al preguntarle a los gerentes sobre los beneficios que la gestión de la diversidad, ellos coincidieron con los expertos en el impacto positivo que se tiene sobre la reputación de la marca. Al respecto, GERENTE 1 (comunicación personal, 14 de junio de 2023) señala que las empresas pueden inspirar a sus clientes y mostrar que es posible generar oportunidades de empleo para todos.

Sin embargo, esta fue la única coincidencia que se obtuvo en ambos grupos en cuanto a los beneficios del enfoque de diversidad, pues los gerentes luego mencionaron el **desarrollo de habilidades diferentes y la retención del talento humano**. En cuanto al desarrollo de habilidades diferentes, se hizo referencia al hecho de que el personal con discapacidad puede desarrollar otras habilidades y competencias diferentes al resto lo cual se considera valioso y que es importante de evaluar para determinado puesto.

Luego, sobre la retención del talento humano, Diana Vasquez (comunicación personal, 17 junio de 2023) nos comenta el caso de los miembros de la comunidad LGTB que terminaron emigrando a otros países, por las diversas problemáticas que enfrentan dentro del país y cómo estas decisiones impactan sobre las empresas:

Seleccionar una persona nueva, es mucho más caro que mantener una persona y hacerla crecer internamente, ¿no? Entonces es viéndole un poco en la parte numérica, por ese lado va el hecho de las miles de los miles de beneficios (Diana Vasquez comunicación personal, 17 junio de 2023).

Al respecto, los autores mencionan que las compañías incurren en grandes costos para contratar y capacitar empleados los cuales pueden ser reducidos con la implementación de prácticas desde un enfoque de diversidad de manera que sirvan como incentivo para que los trabajadores permanescan en la organización (Certo, 2014; Cox & Blake, 1991).

El enfoque de diversidad en personas con discapacidad conlleva ciertos **desafíos** en la actualidad. Tanto los expertos como los gerentes entrevistados coincidieron que actualmente existen **sesgos** en nuestra sociedad hacia los grupos minoritarios, sobre todo en el caso de las personas con discapacidad. Hay bastante por hacer con respecto a la concientización de la sociedad sobre estos temas. Si bien se aclara que es relevante la capacitación en temas de diversidad por parte de las empresas, se hace mayor énfasis en la necesidad de sensibilización del personal y de la sociedad en general.

También, ambos grupos coinciden que la gestión de la diversidad ha puesto en agenda los temas de discapacidad lo cual es bastante positivo, ya que crea oportunidades para luchar contra estos sesgos:

Cuando hablamos de diversidad y de inclusión, generalmente, lo primero que se viene a la mente a las personas que están en las áreas de recursos humanos es equidad y comunidad LGBTQ+. Entonces las personas que estamos de alguna manera involucradas en los procesos de personas con discapacidad aprovechamos esas políticas para introducir otros tipos de diversidad (Ximena Rodríguez comunicación personal, 14 junio de 2023)

Sin embargo, por el lado de los gerentes, se mencionan más desafíos como la **alineación de conceptos en relación a la discapacidad, el análisis del puesto para las PCDs y la dificultad de integrar a las PCDs en ciertos sectores productivos**. En primer lugar, aunque a nivel internacional se encuentra muy difundido el término “personas con discapacidad” (PCD) para referirse a las personas con esta condición; actualmente, se tiene que el término “personas con diversidad funcional” se ha extendido y algunos autores están desarrollando teorías alrededor de este (Gomez, 2020). Algunos usan ambos términos como sinónimos y otros los ven como opuestos. Originalmente, el término “personas con diversidad funcional” nace del propio colectivo, junto al modelo de diversidad de Agustina Palacios y Javier Romañach que buscaba contraponerse al al término “PCD”, ya que consideraban que era un término negativo (Arenas, 2017).

Más allá del término, se proponía en ese modelo que la diversidad era algo a celebrar y no algo que debía eliminarse o superarse, no obstante, este ha tenido varias críticas como, por ejemplo, señalan el hecho de que se limita la diversidad funcional a un constructo social y que no se toma en consideración el cuerpo como objeto de reflexión (Gomez, 2012). Por todo ello, es entendible que exista cierta preocupación al momento de tocar el tema de la gestión de la diversidad en personas con discapacidad, sobre todo, cuando se busque intercambiar ideas con ciertas personas del colectivo o con organizaciones extranjeras que usen otros enfoques.

En segundo lugar, hacer un análisis de puesto adecuado para PCDs también puede ser un desafío para las empresas, debido a que dependiendo del tipo de discapacidad, el tipo de puesto y el sector de la organización, se deben evaluar e implementar los ajustes razonables necesarios. Esto puede ser especialmente difícil para las empresas que cuentan con personal sin conocimiento del tema y que no esté sensibilizado. También, resalta la importancia del diseño universal para hacer las adaptaciones que necesita la PCDs para llevar a cabo sus labores y cumplir con los requerimientos para asegurar su integridad dentro del centro laboral.

En tercer lugar, se menciona que en ciertos sectores productivos y en ciertos puestos es más complicado trabajar con ciertas discapacidades. Tal y como se señaló en el punto anterior, para el análisis del puesto, se deben tomar en consideración varios factores. Los gerentes perciben que ciertos puestos pueden exponer a mayor peligro a personas con cierto tipo de discapacidad.

Finalmente, se les consultó a ambos grupos por su opinión con respecto a los motivos por los que el grueso de las empresas peruanas suelen contratar personas con discapacidad. Se tuvo como consenso general que si bien hay un grupo de empresas que lo hacen, porque reconocen los beneficios del enfoque de diversidad en temas de productividad e innovación para sus organizaciones, la gran mayoría de las empresas lo hacen por el cumplimiento de la

ley, los beneficios tributarios y subvenciones del Estados, y el efecto positivo en la reputación de la marca.

## **2. Proceso de ingreso laboral con PCDs**

En este punto, se busca identificar las barreras en el reclutamiento y selección de las personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad. Asimismo, busca exponer la situación actual en la que se encuentran las PCD en la esfera social, educativa y laboral peruana así como conocer el grado de participación que tuvo el Estado (y sus diversos organismos) en la creación de espacios de inclusión para esta población. Para ello, seguiremos los pasos para realizar un proceso de inclusión laboral de PCDs propuesto por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **2.1. Toma de conciencia del derecho de las PCDs**

Como se explicó anteriormente, este proceso inicia al reconocer a las personas con discapacidad como entes de derecho, que tienen habilidades y cualidades que pueden aportar a la organización. También, implica reconocer el rol que cumplen las instituciones públicas y privadas en la inclusión de las PCDs a la sociedad. Es así que, durante esta sección y el segundo paso, se podrá apreciar el contexto de inserción laboral de las PCDs en la actualidad.

#### **2.1.1. Rol del Estado**

Savedoff (2006) y Mujica y Calle (2006) destacan que a partir de los años 2000, las personas con discapacidad (PCD) han sido reconocidas como sujetos de derechos, valorando su contribución a la sociedad e impulsando su integración en ella. En este sentido, se han implementado diversas acciones a lo largo del siglo XXI para asegurar el acceso de las PCD a áreas clave de la sociedad, como la salud, la educación y el trabajo. Sin embargo, estas no siempre han sido efectivas.

En el caso peruano, la creación de agentes como CONADIS, FUNDADES, entre otros (así como la de leyes en favor de las PCD) son ejemplo de ello. Sin embargo, es necesario evaluar la eficacia de dichas acciones.

En la entrevista, Ximena Rodríguez (comunicación personal, 14 de junio de 2023) comentó lo siguiente respecto al rol del CONADIS en la creación de accesos al mundo laboral para las PCD: “considero que una cosa es el rol que deberían tener y otra el rol que tienen, ¿no? Son dos cosas diferentes, entonces el rol que deberían tener es el de promover la vida independiente, la plenitud del ejercicio de sus derechos, apoyar iniciativas de la empresa privada, presionar de repente de alguna manera, pero no lo están haciendo”. A partir de ello

Ximena expone el hecho de que, si bien dicha entidad, junto a otras ligadas al Gobierno, están realizando acciones en pro del grupo mencionado, estas son deficientes puesto que no logran hacer cumplir la cuota laboral que estipula la ley, el apoyo que otorgan al sector empresarial en temas de gestión de diversidad es lento y engorroso e incluso muchas veces es contrario a lo que dicen otros organismos como el Ministerio del Trabajo.

Por su parte, Michael Saravia (comunicación personal, 12 de junio de 2023), apoya la idea mencionada por Ximena al mencionar que el CONADIS tiene un rol pasivo en la parte de fiscalización y sugiere alinear sus acciones con el Ministerio de Trabajo, ya que considera que actualmente están desarticulados. A su vez, Michelle Huang (comunicación personal, 16 de junio de 2023) comenta que el apoyo por parte del Estado y agentes como el CONADIS es tan deficiente que incluso muchas personas con discapacidad no cuentan con el carnet que dicho agente ofrece puesto que su obtención es muy engorrosa y lenta ya sea por aspectos burocráticos o simplemente porque no se les reconoce su discapacidad al punto que desisten en solicitar dicho carnet e incluso perciben que no les es útil.

En el caso de los gerentes, el grupo de entrevistados destaca la existencia de iniciativas positivas por parte de diferentes entidades, como el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Salud y el Instituto de Rehabilitación. Sin embargo, señalan la falta de integración e interconexión entre estas entidades en relación a la gestión de las PCD. Aunque se mencionan avances en términos de plataformas y protocolos, todavía se evidencia una limitada capacidad institucional del Estado para llegar a distintas regiones y desplegar los programas de manera efectiva.

Por otra parte, en contraste a lo mencionado por los expertos, el grupo de gerentes converge en reconocer que CONADIS cumple su rol de establecer la ley en lo referente a la cuota laboral. Sin embargo, señalan que en ocasiones se desentiende de su responsabilidad de regulador para verificar si se está cumpliendo adecuadamente con lo establecido. Así, destacan la importancia de que CONADIS desempeñe un papel activo en la supervisión y fiscalización de las medidas de inclusión laboral y accesibilidad. Además de lo anterior, se mencionan opiniones favorables hacia el trabajo realizado por CONADIS, enfatizando la importancia de asegurar la sostenibilidad de sus acciones.

Por otro lado, se señalan dificultades experimentadas por algunas personas al solicitar ayuda específica a CONADIS para identificar puestos aptos y ajustes razonables. Se mencionan demoras en la atención y falta de respuestas efectivas, lo que indica la necesidad de mejorar la eficiencia en el proceso de asistencia. Finalmente, se menciona la falta de confianza por parte de algunas PCD hacia el CONADIS debido a problemas en el trámite de reconocimiento de su discapacidad o a la falta de carnet de discapacidad.

En base a lo anterior, podemos encontrar que los comentarios de expertos y gerentes revelan varias preocupaciones en relación al rol del CONADIS y el Estado en la gestión de las PCD. Tanto los expertos como los gerentes reconocen la existencia de iniciativas positivas, pero señalan la falta de integración y coordinación entre las entidades estatales. Además, se plantea la necesidad de evaluar la efectividad de las acciones implementadas y mejorar la supervisión y fiscalización por parte del CONADIS. Los entrevistados resaltan dificultades en el acceso al empleo y la obtención del carnet del CONADIS, así como demoras y falta de respuestas efectivas en el proceso de asistencia. Estos hallazgos subrayan la importancia de mejorar la eficacia de las medidas implementadas y fortalecer la confianza de las PCD en las instituciones responsables de su inclusión y protección.

Es así que el Estado es un actor importante al momento de tomar conciencia sobre los derechos de las PCDs en nuestra sociedad. Se sabe que no es el único, ya que existen servicios privados de capacitación en temas de discapacidad, asociaciones de PCDs dispuestas a compartir información y experiencias, entre otras formas de informarse. Sin embargo, a diferencia del resto, el Estado cuenta con una variedad de recursos que le permiten aumentar el alcance de sus actividades en pro de la inclusión de las PCDs en la esfera laboral.

### **2.1.2. Barreras**

La incorporación de las PCD a los diferentes ámbitos de la sociedad suele verse limitada parcial o totalmente por diversas barreras tales como la discriminación, la pobre atención médica en centros salud y rehabilitación, la infraestructura inaccesible, las dificultades para transportarse y comunicarse, falta de acceso a la educación, entre otros (Velarde et al., 2018). Asimismo, enfatizando el ámbito laboral, Velarde, Llinás y Barboza (2018) mencionan que las principales razones por las que a las empresas se les dificulta contratar PCD son las desventajas que esto les generaba; las cuales están relacionadas a los costos de implementación de nuevas instalaciones, el trato diferenciado entre empleados, y problemas de atención al cliente.

Michelle Huang (comunicación personal, 16 de junio de 2023) resalta la necesidad de otorgar a las PCD auditivas las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse en determinados puestos de trabajo. Así, destaca el papel de la educación en el empoderamiento y acceso de las PCD al mundo laboral. Sin embargo, una problemática que tanto Michelle como otros expertos plantean es la deficiencia en la educación ofrecida por el Estado.

Al respecto, Michael Saravia (comunicación personal, 12 de junio de 2023) comenta que “no hay una educación de calidad que se les brinde a las personas con discapacidad por lo que, cuando llegan al mundo laboral, muchos de ellos no tienen un nivel de empleabilidad suficiente”.

Este hecho hace que el único modo mediante el cual las PCD auditiva puedan acceder a una educación de calidad y, por lo tanto, aspirar a poder ingresar al mercado laboral, es pagando por una.

El punto anterior guarda relación con lo expuesto por Ximena Rodriguez (comunicación personal, 14 de junio de 2023) quien comenta que el factor económico juega un papel importante en la empleabilidad de las PCDs auditivas no sólo por el acceso a una educación de calidad, sino también a la de herramientas para el mejor desenvolvimiento con el entorno. Al respecto, Ximena expone que las personas con hipoacusia que hacen uso de un implante coclear o de audífonos pueden interactuar de mejor manera con su entorno, lo que genera que se integren de mejor manera en los diferentes ámbitos de la sociedad (como el laboral). No obstante, dichos aparatos suelen ser costosos teniendo un precio alrededor de los 1200 a los 1500 dólares; por lo que aquellas PCD que logran adquirir dichas herramientas suelen provenir de un nivel socioeconómico mayor el cual puede costearse estos aparatos.

En el caso de los gerentes, el grupo entrevistado menciona que las PCD deben lidiar con diversas barreras en su día a día. Al respecto comentan que, si bien el acceso a una educación de calidad es un punto relevante, no es el único deficiente. Un ejemplo de esto es lo mencionado por GERENTE 2 (conversación personal, 16 de junio de 2023), quien comenta que no hay un sistema de transporte enfocado exclusivamente para PCD.

Por su parte, el grupo de PCD auditiva entrevistado es consciente de la importancia de la educación en su acceso laboral. Asimismo, convergen con los expertos al expresar que pocos logran acceder a una instrucción que sea de calidad lo que no hace más que incrementar la brecha existente. Comentan que una de las principales deficiencias en la educación es el hecho de que los maestros no se encuentran capacitados en temas de lenguaje de señas u otros los cuales logren integrar eficientemente a las PCD auditivas en el ámbito educativo. Por otra parte, aquellos capaces de costear un colegio particular, comentan, a pesar de esto, no lograron incorporarse eficientemente debido a que no hay prácticas de ajustes razonables en su favor.

Como se puede apreciar, las personas con discapacidad (PCD) en Perú se enfrentan a diversas barreras al intentar integrarse en la sociedad, destacando especialmente las barreras educativas y económicas. Estas dificultades no solo generan perjuicios inmediatos, sino que también afectan a la capacidad de las PCD para acceder al empleo, lo que a su vez contribuye a la perpetuación de barreras económicas y crea un círculo restrictivo de limitaciones. Es fundamental abordar estas barreras de manera integral para promover la inclusión plena y garantizar igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en el ámbito laboral y social en general.

Al momento de iniciar un proceso de ingreso con PCDs, la toma de conciencia no solo implica conocer el marco legal que protege a las personas con discapacidad o los ajustes razonables aplicables a los procesos de contratación. Es importante ser consciente de las barreras que enfrentan en cuanto al acceso a la educación de calidad, transporte, accesibilidad en espacios públicos, entre otras, de manera que se pueda tener una mejor comprensión de la PCD que está postulando a determinado puesto laboral. Esta información facilitará el proceso de idear e implementar ajustes razonables en los procesos de reclutamiento y selección, y en el propio puesto de trabajo después de la contratación. Asimismo, permitirá identificar las acciones que deberá tomar la organización a futuro para convertirse en una organización inclusiva y abierta a la diversidad.

## **2.2. Involucrar a la alta dirección**

Este paso implica reconocer que es necesario el apoyo y participación de la alta gerencia para implementar un proceso de ingreso laboral con PCDs. Definir los lineamientos, establecer las políticas, sensibilizar y capacitar al personal general de la organización, entre otros, son acciones necesarias para crear y promover un entorno laboral inclusivo para las PCDs.

### **2.2.1. Sensibilización y Compromiso directivo**

A lo largo de las entrevistas, se resaltó repetidas veces la importancia del compromiso directivo, la capacitación y la sensibilización en temas de diversidad. Por ello se presentará brevemente teoría relacionada con la capacitación, ya que esta variable emergió de la investigación. En primer lugar, para Chiavenato (2009) la capacitación es un proceso que desarrolla cualidades en las personas y los prepara para que sean más productivas y contribuyan mejor al logro de los objetivos organizacionales.

Böhrt (2000) señala que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación, pues manda una señal clara al empleado de que la organización tiene un plan futuro para su desarrollo profesional. De esta manera, en el futuro el trabajador puede mejorar su posición en el mercado laboral y aspirar a nuevos horizontes profesionales.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que se puede dividir en 4 etapas, según Chiavenato (2009). Primero, se tiene el diagnóstico de las necesidades de capacitación donde se realiza un inventario de las necesidades o carencias de la organización. Segundo, se diseña el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. Tercero, se procede a ejecutar el programa de capacitación y ,finalmente, se evalúan los resultados del programa para saber si se cumplieron con los objetivos.

Luego, continuando con los resultados de esta sección, se tiene que el sesgo describe una tendencia o preferencia hacia cierta perspectiva o ideología y son nuestros sesgos personales los cuales provocan que tengamos creencias u opiniones preconcebidas dirigidas a una persona o grupo de personas (Robbins y Coulter, 2014). Asimismo, estas ideas preconcebidas son conocidas también como prejuicios y pueden llevar a actos de discriminación. El grupo entrevistado considera que los prejuicios hacia las PCDs continúan muy presentes en nuestra sociedad. Diana Vasquez (comunicación personal, 17 junio de 2023) nos comenta lo siguiente.

“Por ejemplo, una vez contratamos más o menos unas 80 personas con discapacidad para atender en tiendas, y al comienzo hubo mucho temor, sobre todo, de la parte de las áreas de operaciones que piensan que la productividad puede caer, que los tiempos pueden hacerse más largos en las operaciones mismas. Sin embargo, al final te das cuenta que son personas que están totalmente aptas y son totalmente capaces de desempeñar un rol con nosotros, siempre y cuando, tú hagas los ajustes razonables que merece el puesto”.

En este caso estaríamos frente a una barrera actitudinal que puede presentarse en diferentes organizaciones al momento de buscar la inclusión de las PCDs. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021) define esta como aquella creencia errónea, expresión y prejuicio que existe hacia las PCDs en la sociedad, que pueden manifestarse en forma de palabras peyorativas en relación a su discapacidad, trato inadecuado o en base a ideas basadas en ciertos paradigmas de discapacidad. Al respecto las PCDs Auditiva comentaron que las empresas deben ser conscientes que aunque no puedan hablar o escuchar a la perfección, eso no significa que tendrán un mal desempeño en su trabajo. Al contrario, son capaces de llevar a cabo sus labores con la debida explicación de los procesos a realizar y los ajustes razonables para el puesto.

Para reducir estos prejuicios, el grupo entrevistado coincide que es importante capacitarse e informarse en temas de discapacidad. Michael Saravia (comunicación personal, 14 de junio de 2023) menciona que se debe tener “apertura al aprendizaje y esta pérdida de temor, ¿no? de contratar a una persona con discapacidad”. Este sería el primer paso para iniciar un proceso de ingreso laboral pensado en PCDs. A partir de allí empezaría la búsqueda de información y orientación con respecto al marco legal que protege a las PCDs, los ajustes razonables, los tipos de discapacidad, entre otros temas relevantes.

Sin embargo, tanto gerentes como expertos mencionan que muchas veces las empresas tienen una actitud pasiva en cuanto a la inclusión de PCDs a las organizaciones, por lo que muchas veces no verán necesario o relevante realizar este proceso. Es por ello que las capacitaciones u orientaciones deben exponer los beneficios de la gestión de la diversidad en

términos de creación de valor, de manera que sea atractivo para las empresas. Es aquí donde se resalta la importancia de un mayor apoyo por parte del Estado en cuanto a la difusión de la información en temas de diversidad y servicios de orientación para empresas. Encontramos que muchas veces los servicios brindados por consultorías pueden ser muy costosas para varias empresas lo cual puede terminar desalentando a los empleadores que busquen informarse más a fondo en temas de discapacidad.

La capacitación en temas de discapacidad por parte de las empresas es clave, sin embargo, la sensibilización del personal es tal vez el punto más complicado de lograr. Renzo Revilla (comunicación personal, 14 de junio de 2023) comenta que lo más fuerte es romper la inercia y lo que más cuesta es sensibilizar a las personas, muchas veces por lo difícil que es ingresar y presentar estas ideas a las organizaciones. Al respecto, Rello et. al (2020) comenta que los programas de sensibilización pueden ser un medio eficaz para luchar contra los prejuicios hacia la discapacidad, aumentar la aceptación de las PCDs en la sociedad, aumentar el conocimiento sobre las capacidades que tenemos las personas y disminuir las actitudes negativas hacia ellos.

Por parte de los gerentes, GERENTE 2 menciona que en su organización “se hizo muchas capacitaciones ,[...], a todos los equipos, porque al final el proceso de inclusión de personas con discapacidad, no depende de una sola área, ni de diversidad, ni de gestión del talento, sino depende de todas las áreas ,[...], entonces creo que el nivel de sensibilización es para todos”. Los gerentes resaltan la importancia de que todo el personal de la organización debe ser partícipe de este proceso. Aquí es relevante el compromiso directivo para definir los lineamientos, establecer políticas internas, definir los valores corporativos y las acciones dirigidas a promover un cambio cultural en favor de la inclusión de PCDs en la organización. Se deben enviar mensajes claros a lo interno y externo de la organización sobre el compromiso de esta con la inclusión de las PCDs. Es así que, el enfoque de diversidad debe estar presente en el plan estratégico de la organización, reflejarse en los procesos internos e incluso reflejarse en los bienes y servicios que se ofertan.

Así, se encuentran desafíos en cuanto a los prejuicios que existen en torno a las PCDs y su desempeño laboral. Estas barreras actitudinales desalientan a los empleadores de iniciar procesos de ingreso laboral con PCDs. Estos sesgos son alimentados por la falta de información en cuanto a discapacidad por parte de las organizaciones, por ello las acciones de capacitación son importantes. Sin embargo, no es suficiente el acceso a la información, ya que esto debe ir acompañado por acciones de sensibilización dirigidas a todo el personal de la organización. Para lograr la inclusión de las PCDs a la organización, es necesario el

compromiso directivo de la empresa y el despliegue de una serie de acciones transversales en pro de una cultura inclusiva y respetuosa de la diversidad.

### **2.3. Ajustar el proceso de reclutamiento**

En este punto, se aborda el objetivo de identificar las barreras existentes en el reclutamiento de personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano. Para lograrlo, se analizará tanto el proceso de diseño del puesto al cual las personas con discapacidad auditiva están postulando, como el perfil que las empresas suelen solicitar en este contexto. Además, se examinará el rol de las diversas bolsas de trabajo en el acceso de las personas con discapacidad auditiva al mercado laboral. A través de este análisis, se pretende comprender mejor las dificultades y desafíos que enfrentan estas personas en su búsqueda de empleo en el sector industrial peruano.

#### **2.3.1. *Diseño de Puesto y Perfil***

Según Chiavenato (2002), diseñar un puesto implica definir su contenido, cualificaciones del candidato y recompensas para satisfacer las necesidades de la organización y los trabajadores. Por su parte, Armstrong & Taylor (2014) añaden que diseñar un perfil significa identificar características esperadas en candidatos al puesto para redactar anuncios, informar a agencias de reclutamiento y evaluar candidatos, mediante especificaciones de reclutamiento que incluyen competencias técnicas, requisitos de comportamiento, cualificaciones y formación, demandas específicas, fit organizacional, requisitos especiales y cumplimiento de las expectativas de los candidatos.

Al respecto Ximena Rodriguez (comunicación personal, 14 de junio de 2023) enfatiza la importancia de enfocarse en las actividades y habilidades requeridas para el puesto al elaborar el perfil. Destaca que ciertos puestos pueden requerir una excelente comunicación oral, lo cual sería más adecuado para personas con implante coclear, audífonos o hipoacusia unilateral, mientras que para aquellos que se comunican únicamente en lengua de señas, puede no ser la opción ideal.

Por otra parte, Michelle Huang (comunicación personal, 14 de junio de 2023) comenta que dentro de la discapacidad existen niveles, entonces dependiendo de esto se harán las adecuaciones para el puesto. Además, dependerá mucho del tipo de puesto en el que se desempeñe, pues no es lo mismo un trabajo que implica reunirse y coordinar con otros colaboradores que uno donde sea un trabajo más individual. De esta forma, ambas expertas convergen en el hecho de que es necesario identificar las funciones que se realizarán en el puesto de trabajo y cómo estas se desarrollarán (esto relacionado al diseño de este) y, a partir

de esto, identificar aquellos requerimientos mínimos esperados que se les solicitará a los postulantes.

En el caso de los gerentes, el grupo de entrevistados destaca que el diseño de puesto y perfil para las PCD depende de las necesidades y riesgos de cada empresa. Mencionan la importancia de un diseño universal, la participación de expertos en salud, y la posibilidad de realizar ajustes razonables. Además, señalan que los requisitos y conocimientos solicitados varían según el tipo de puesto, y en algunos casos, se prioriza la experiencia laboral y la educación superior, mientras que en otros se enfocan más en las habilidades y capacidades específicas requeridas para el puesto. Un ejemplo de esto último es lo mencionado por Karen García (conversación personal 18 de junio 2023), quien comenta que “si es un trabajo operativo no suele [el perfil solicitado] ser tan estricto. Sin embargo, si son actividades más específicas suelen solicitar estudios superiores”

Por su parte, respecto a lo expuesto por el grupo de PCD auditiva, dicho grupo guarda convergencias respecto a lo expuesto por el grupo de gerentes ya que, dependiendo del puesto al que postulaban, los requerimientos solicitados iban cambiando. Así, comentan que, cuando aplicaron para labores de oficina (como auxiliares administrativos o apoyo en consultorías) les solicitaron estudios superiores o, al menos, formación técnica.

En relación al diseño de puestos y perfiles adecuados para las personas con discapacidad auditiva, se identifican como principales barreras la dificultad de cumplir con los requisitos solicitados por el perfil. En este sentido, se resalta la importancia de la educación para dotar a esta población de las herramientas necesarias que les permitan ser considerados aptos para los puestos de trabajo. Por otro lado, las organizaciones deben ser claras al diseñar los puestos y perfiles, estableciendo requisitos realistas y considerando la posibilidad de realizar ajustes razonables para asegurar la participación plena y el rendimiento de las personas con discapacidad. Sin embargo, se observa que los requisitos del perfil pueden variar según el puesto solicitado, lo que puede representar tanto ventajas como desventajas para los candidatos con discapacidad auditiva.

### **2.3.2. Bolsas de empleo**

Según Robbins y Coulter (1996), el reclutamiento se refiere a la localización, identificación y atracción de candidatos capaces para formar parte de la organización. Este proceso puede ser interno, cuando los candidatos son empleados de la propia organización que buscan un cambio de puesto; o externo, cuando se consideran candidatos ajenos o externos a la organización. Respecto a este último, Certo (2001), Chiavenato (2002) y Porret (2014) subrayan la importancia crucial de aprovechar al máximo las bolsas de trabajo como una

herramienta fundamental en el proceso de reclutamiento, permitiendo a las empresas atraer y seleccionar el talento más destacado y adecuado para los puestos diseñados.

Al respecto, Ximena Rodríguez (comunicación personal, 14 de junio de 2023) comparte que cualquier bolsa de empleo, relacionado al reclutamiento externo, funciona para las PCDs Auditivas. Es el caso de las PCDs visual o Intelectual en el que sería necesario hacer cambios para que sea accesible para ellos.

Por su parte, Renzo Revilla (comunicación personal, 14 de junio de 2023) menciona que el Ministerio de Trabajo tiene una bolsa laboral para PCDs. Sugiere que sería bueno que estas puedan promover más a que las PCD postulen, sin embargo, no hay mayor cambio que deben hacer a nivel de plataforma para PCD auditiva. Asimismo, menciona que hay muy pocas plazas para puestos gerenciales o jefaturas ocupadas por PCD. En ese sentido, considera que aún nos falta mucho para lograr la inclusión que tanto se busca.

Ahora bien, es necesario mencionar la postura de Michael Saravia (comunicación personal, 12 de junio de 2023), quien, a diferencia de los expertos anteriores indica que muchas veces las empresas están interesadas en contratar PCD. Sin embargo no cuentan con plataformas de dónde elegir el personal más adecuado. Este hecho hace que incluso muchas empresas no contraten PCD, no porque no deseen hacerlo, sino porque “no hay como una oferta laboral”. Comenta que hace falta un canal unificado donde se puedan promover estas plazas y encontrar candidatos idóneos. También, se resalta la necesidad de que este canal sea conocido por el común de las empresas y sociedad, así como también, la necesidad de que PCDs cuenten con las competencias y habilidades que las empresas actuales requieren.

En el caso de los gerentes, el grupo entrevistado, destaca la dificultad para encontrar perfiles pertenecientes al grupo de PCD auditiva (o PCD en general) acordes a las necesidades de las empresas, tanto en las plataformas de reclutamiento convencionales (como LinkedIn y Bumeran) como en las bolsas de trabajo especializadas para PCD. Existe un consenso en que estas plataformas podrían mejorar su funcionamiento y adaptarse a las necesidades específicas de las PCD, evitando un lenguaje agresivo o menospreciador hacia su condición. Sin embargo, también se evidencian discrepancias en cuanto a la efectividad de las asociaciones y entidades encargadas de brindar apoyo en el reclutamiento de PCD. Algunos participantes consideran que el CONADIS, y otras organizaciones como el Instituto Nacional de Rehabilitación y la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo, no han sido efectivas en proporcionar perfiles adecuados para los puestos requeridos, mientras que otros valoran su rol en la capacitación y la educación de las PCD así como de las empresas contratantes.

Por su parte, respecto a lo expuesto por las PCD auditiva encuestadas, se encontró que muchas de ellas están a favor del reclutamiento interno debido a que pueden recomendar a sus amigos a la empresa en donde están trabajando. Asimismo se encontró que si bien la gran mayoría de los participantes utilizan plataformas como LinkedIn o Bumeran al momento de postular a un puesto laboral, sienten que estas no son las más adecuadas para ellos.

Así, se encontró que el reclutamiento de PCD presenta desafíos y discrepancias en cuanto a la disponibilidad de plataformas de reclutamiento adecuadas y efectivas. Si bien existen bolsas de trabajo y plataformas convencionales que pueden ser utilizadas para el reclutamiento externo de PCD, se destaca la necesidad de adaptarlas y hacerlas más accesibles para diferentes tipos de discapacidad. Además, se evidencia la falta de plazas gerenciales ocupadas por PCD y la necesidad de promover la inclusión en este nivel. Por otro lado, las organizaciones encargadas de brindar apoyo en el reclutamiento de PCD reciben opiniones mixtas en cuanto a su efectividad y capacidad para proporcionar perfiles adecuados. Se resalta la importancia de fortalecer la capacitación y la educación tanto para las PCD como para las empresas contratantes. Asimismo, se destaca la preferencia por el reclutamiento interno entre las propias PCD, ya que pueden recomendar a otros candidatos de confianza. En resumen, es necesario mejorar las plataformas de reclutamiento, fomentar la inclusión en puestos de alto nivel y fortalecer la capacitación y educación en el proceso de reclutamiento de PCD.

## **2.4. Ajustar el proceso de selección**

En este punto, se aborda el objetivo de identificar las barreras que actualmente dificultan el proceso de selección de personas con discapacidad sensorial auditiva en el sector industrial peruano. Para ello, se realizará un análisis respecto a la implementación de ajustes razonables durante dicho proceso, como la consideración de estos ajustes una vez que la persona con discapacidad auditiva haya sido incorporada a la organización. Además, se examinarán detalladamente los métodos de selección utilizados y se prestará especial atención al papel de los entrevistadores al evaluar y seleccionar a candidatos con esta discapacidad.

### **2.4.1. Ajustes Razonables**

Armstrong y Taylor (2014) señalan que al incorporar nuevo talento a una organización, es necesario tomar en cuenta dos niveles de acción. El primero se enfoca en los puestos y las actividades que se llevarán a cabo, mientras que el segundo nivel se relaciona con los ajustes necesarios para facilitar la adaptación del nuevo talento. Así, los autores comentan que no basta con elegir al mejor talento disponible sino que también se requiere ajustar las responsabilidades del puesto para que los nuevos colaboradores puedan desempeñarse de manera óptima.

En este sentido, los ajustes razonables realizados por las organizaciones adquieren una gran importancia. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021), estos ajustes consisten en modificaciones y adaptaciones necesarias para facilitar el acceso de las PCD al empleo y garantizar una correcta ejecución de sus labores asignadas. Dichos ajustes son aplicables tanto en el proceso de contratación como en las etapas posteriores. Es decir, son adecuaciones que impactan tanto en los procesos de reclutamiento y selección, como en la inducción, capacitación, programas de formación y evaluación del desempeño laboral.

Al respecto, Renzo Revilla (comunicación personal, 14 de junio de 2023) sostuvo lo siguiente respecto a la obligatoriedad de que las empresas incorporen ajustes razonables en sus actividades: “Muchas personas piensan que estamos haciendo un favor [al aplicar ajustes razonables]. No, no es un favor. Es legal, esto tiene un aspecto legal”. En ese sentido, resalta el hecho de que aplicar estos ajustes no es algo que las empresas deban hacer “de buena fe” sino que es algo mandatorio por lo que es necesario que todas (independientemente de su rubro) las implementen.

Así, Renzo Revilla comenta que al momento de buscar reclutar y seleccionar PCD a la organización, es necesario hacer uso del diseño universal en las pruebas de selección. Para ello, es necesario que las empresas utilicen un lenguaje sencillo en las preguntas de las evaluaciones y minimizar la creación de sesgos frente a una PCD auditiva. Asimismo, resalta el hecho de que las empresas permitan a los postulantes con discapacidad auditiva hacer uso de cualquier tipo de herramienta que necesiten como audifonos, celulares, entre otros, durante este proceso.

Por su parte, Luis Francisco (comunicación personal, 16 de junio de 2023), señala que, una vez que la PCD auditiva ingresa a la organización, los ajustes razonables más importantes, y en los cuales deberían enfocarse las empresas, son aquellos ligados a la comunicación. Un ejemplo de esto sería capacitar al personal en lengua de señas. No obstante, comenta que una de las principales razones por las cuales las organizaciones no implementan estos ajustes es debido a que consideran que estos involucran una fuerte inversión económica la cual no necesariamente será recompensada.

Respecto a los gerentes, se encontró convergencias respecto a la importancia de implementar ajustes razonables tanto durante el proceso de ingreso laboral de las PCD como una vez que está dentro de la organización. En ese sentido, resaltan la importancia de identificar aquellos procesos en los cuales es necesario implementar dichos ajustes y buscar la mejor forma de incorporarlos. Un ejemplo de esto es lo mencionado por Diana Vasquez (comunicación personal, 15 de junio de 2023) quien presenta el uso de rotafolios o pizarras como herramientas que mejoran la comunicación entre las PCD auditivas tanto con sus entrevistadores (durante el

proceso de selección) así como con sus compañeros de trabajo o los clientes (una vez que está dentro de la organización). No obstante, al igual que los expertos, el grupo de gerentes destaca como principal limitante para la incorporación de ajustes razonables los costos que las organizaciones estiman por su aplicación.

Por otra parte, el grupo de PCD auditiva comenta que, en lo referente a la aplicación de ajustes razonables durante el proceso de reclutamiento y selección a un puesto laboral, este suele ser bastante complejo puesto que pocas veces son aplicados cuando son solicitados. Al respecto, Diana Chávez expresa en el formulario enviado que, durante uno de las dinámicas que realizó al momento de postular a un puesto de trabajo “Los miembros del equipo no eran empáticos y los reclutadores no intervenían, sólo observaban. Le expliqué mi discapacidad a mi equipo, intenté liderar el equipo proponiendo ideas [...] sucedía que cuando pedía que repitieran, que no les escuché bien, me ignoraban, [...], en su momento, no sabía cómo manejarlo. Me sentí muy frustrada porque no participaba, no porque desconociera del tema sino porque no podía participar de la comunicación.” De esta forma se encuentra que, según este grupo, existen deficiencias en la incorporación de ajustes razonables durante los procesos de selección de las organizaciones ya que no logran incorporar efectivamente a las PCD auditiva en las diferentes dinámicas a realizar lo que, a su vez, puede afectar en su posibilidad de obtener el puesto al cual se encuentran postulando.

Por otra parte, en lo referente a incorporación de ajustes razonables para PCD auditiva que ya se encuentran laborando en una organización, se encontró la mayor parte del grupo de PCD auditiva solicitó a su centro de trabajo la incorporación de ajustes tales como reducciones de las reuniones virtuales, debido a que el uso de parlantes y audífonos afectaba negativamente al trabajador; brindar instrucciones por escrito; la posibilidad de sentarse adelante durante las reuniones y/o instrucciones, entre otros. Sin embargo, el grupo expresa que, en su mayoría, estas solicitudes fueron rechazadas o ignoradas por parte de las organizaciones.

Así, se observa que el proceso de selección de PCD auditiva enfrenta desafíos significativos en relación a la incorporación de ajustes razonables. Los participantes destacaron que muchas empresas consideran costoso implementar estos ajustes y no perciben los beneficios que podrían obtener al hacerlo. Asimismo, se constató que una vez que las PCD auditivas son contratadas, experimentan una falta de interés por parte de las organizaciones en cuanto a la implementación de ajustes razonables, lo cual dificulta su capacidad para desempeñar sus labores de manera eficiente. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de crear conciencia y promover una mentalidad proactiva en las organizaciones para que reconozcan los beneficios tanto para la persona con discapacidad como para la propia empresa al realizar estos ajustes razonables.

#### **2.4.2. Métodos de Selección y rol de los entrevistadores**

Armstrong & Taylor (2014) señalan que los métodos principales para la selección de personal son: los test, los assessment centres y las entrevistas. Al respecto, el grupo de expertos entrevistados hizo referencia a estos métodos de selección para ser aplicados en procesos de ingreso laboral con personas con discapacidad. Sin embargo, se remarcó la importancia de hacer las adaptaciones o los ajustes razonables a estos métodos para no obstaculizar la accesibilidad y la participación de las PCDs en estos procesos. Esto va de acuerdo con la teoría revisada en el capítulo de marco teórico que expone la importancia de adaptar estas pruebas de selección (Fundación Descubreme, 2021; Moran 2008; PNUD, 2021)

En cuanto a los gerentes y PCDs Auditiva entrevistados, se tuvo que como métodos de selección aplicados la entrevista y, en algunos casos, los test o pruebas psicométricas, pruebas psicológicas, pruebas de razonamiento, entre otras. Se recalca que el contenido de las evaluaciones puede variar, así como la necesidad misma de aplicarlas para determinados puestos. No se mencionó la utilización de assessment centres con PCDs dentro del grupo entrevistado, salvo una PCDs Auditiva que participó en estos cuando buscaba prácticas preprofesionales.

También, como se mencionó anteriormente, los expertos mencionaron algunos ajustes razonables aplicados a procesos de selección con PCDs Auditiva. Al respecto, en el caso de pruebas o test, se recomienda evaluar a los candidatos usando pruebas escritas con letras grandes y legibles. Si hubiera un tiempo determinado para rendir la prueba, es muy útil escribir con letra grande la hora de inicio y fin para que lo puedan leer y al mismo tiempo verbalizar estos datos para quienes puedan leer los labios. En caso de entrevistas donde es necesario evaluar la fluidez oral del candidato, el entrevistador debe vocalizar de manera clara, así los candidatos podrán leer los labios y entender las preguntas. En caso de que las entrevistas se lleven por videoconferencia, se deben activar los subtítulos. Estas recomendaciones van en línea con lo proporcionado por los autores Antezana y Linkimer (2015) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021).

También, PCDs Auditivas perciben que la Pandemia COVID-19 tuvo un impacto en los procesos de selección, especialmente haciendo referencia a las entrevistas. Debido a este evento, cada vez son más las empresas que han comenzado a usar las videollamadas durante este y otros procesos lo cual facilita la participación de cierto grupo de PCDs Auditivas, al poder activar los subtítulos o favorecer la lectura de labios. Los gerentes y expertos también han mencionado algunos avances tecnológicos recientes que facilitan la comunicación de las PCDs Auditiva con cada vez más personas. Sin embargo, se percibe que aún existe desconocimiento dentro del grueso de las empresas peruanas en cuanto a los ajustes razonables en procesos de

selección y los temas de discapacidad. Muchos empleadores no conocen lo simples que pueden ser algunas de estas adaptaciones en términos de formato.

Los expertos indican que las empresas deben centrarse en evaluar habilidades y competencias relevantes para el puesto de trabajo, en lugar de enfocarse únicamente en la discapacidad. Además, Fundación Descúbreme (2022) resalta que el enfoque de selección por competencias permite dejar de lado los sesgos sobre el colectivo de PCDs. Los gerentes coinciden con este punto e indican que métodos de selección aplicados PCDs son los mismos que se aplican a personas sin discapacidad, ya que lo que se evalúa son las competencias del candidato. Si bien la condición de discapacidad es relevante, puesto que define las adecuaciones para el puesto y para las pruebas de selección que son necesarias; la prioridad debe estar en las competencias.

De igual manera, las PCDs Auditivas expresan la importancia de que las empresas se enfoquen más en sus habilidades y conocimientos que en su discapacidad. En la misma línea, el grupo entrevistado coincide en que pueden haber sesgos sobre las PCDs durante las entrevistas, debido a la falta de capacitación y, sobre todo, falta de empatía hacia su colectivo. Michelle Huang (Comunicación personal 17 junio de 2023) señala que “como sociedad todavía no estamos preparados para enfrentar distintos tipos de perfiles, no todas las personas tienen el mismo nivel de empatía, ¿no? Los sesgos existen, pero poco a poco se está trabajando para cambiar esa situación”

Más allá de la necesidad de capacitación en temas de discapacidad por parte de los empleadores, es necesario tener personal sensibilizado y que sea empático para no caer en sesgos al evaluar a las PCDs. Los gerentes resaltan la importancia de dirigir estas acciones a todo el personal de la empresa y no solo al equipo encargado de la gestión del talento humano. De manera que se forme una cultura inclusiva dentro de las organizaciones lo cual implica articular una serie de acciones desde distintas áreas.

Así, se tiene que los métodos de selección empleados con PCDs son los mismos que se aplican a personas sin discapacidad en términos de fondo, pero deberán adaptarse en términos de forma, según el tipo de discapacidad del candidato. A pesar de ello, se encuentran desafíos para PCDs, debido a que la falta de capacitación y sensibilización por parte de los empleadores puede generar que estos terminen centrándose más en la discapacidad que en las competencias del candidato.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tiene como objetivo identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad. En base a ello, el presente capítulo expone las conclusiones del proceso de investigación en base a cada objetivo específico. Asimismo, se presentan recomendaciones generales tanto para el sector en cuestión como para el sector público y a la sociedad.

### 1. De los objetivos de investigación

- Respecto al contexto de inserción laboral de las PCD en la industria peruana. En definitiva, las empresas muestran una creciente concientización sobre los beneficios de la gestión de la diversidad. No obstante, aún persisten prejuicios arraigados. Asimismo, si bien existen acciones estatales en favor de las PCD sensorial auditiva, la falta de alineación entre dichas acciones limita su impacto lo que genera barreras educativas y económicas las cuales siguen obstaculizando el pleno desenvolvimiento de esta población por lo que es necesario que tanto el sector privado y público, así como otras entidades pertinentes realicen acciones conjuntas y coordinadas con el fin de mejorar el contexto aún incierto y deficiente en el que se encuentran las PCD auditiva al momento de querer incorporarse en un ámbito de la sociedad como lo es el laboral.
- Existen barreras en el proceso de reclutamiento de las PCD sensorial auditiva en el sector industrial peruano en la actualidad. Dentro de las principales está el hecho de que la educación básica, a la cual muchas PCD sensorial auditiva no tienen acceso como se mencionó en el punto anterior, es un requisito mínimo por parte las empresas al momento de diseñar sus perfiles de trabajo lo que termina dejando de lado a un gran porcentaje de esta población. Asimismo, existe una deficiencia por parte de las bolsas de trabajo al momento de otorgar perfiles adecuados de PCD sensorial auditiva a las empresas ya que estas no se encuentran enfocadas para esta población lo que termina dificultando el acceso laboral incluso para aquellas PCD que poseen estudios superiores.
- En relación a las barreras presentes en el proceso de selección de personas con discapacidad sensorial auditiva (PCD) en el ámbito industrial peruano en la actualidad, se identifica la falta de comprensión y aplicación de ajustes razonables por parte de las organizaciones. Esto se debe a que dichas entidades tienden a considerar estos ajustes como costos no recuperables. Esta situación se manifiesta en el hecho de que pocas organizaciones entrevistadas proporcionan todas las herramientas necesarias para que las PCD auditivas puedan desempeñar sus actividades de manera óptima. Además, tanto en el

proceso de selección como en el de reclutamiento, no se observa un enfoque especializado para los postulantes de esta población, lo que resulta en una desigualdad de condiciones en comparación con otros candidatos. En este contexto, es de suma importancia adecuar los métodos de selección de personal en función de las circunstancias individuales. Se destaca la relevancia de evaluar minuciosamente las habilidades y competencias directamente pertinentes al puesto, evitando así centrarse únicamente en la discapacidad del candidato. Igualmente, se hace hincapié en la urgente necesidad de sensibilizar y capacitar al personal en relación a las temáticas vinculadas con la discapacidad. El objetivo es promover una cultura inclusiva a lo largo de todo el proceso de entrevista y selección. Asimismo, cobra importancia la implementación de ajustes razonables, como la inclusión de letras ampliadas y subtítulos en las videollamadas, para satisfacer las necesidades específicas de las personas con discapacidad auditiva. Estas acciones son esenciales para garantizar la igualdad de oportunidades y la plena participación de todas las personas en el ámbito laboral.

- Finalmente, es evidente el hecho de que los prejuicios, creencias o ideas erróneas sobre la discapacidad impiden que las PCDs puedan participar plenamente en procesos de reclutamiento y selección. Debido a ello, es necesario que las empresas del sector industrial, así como de los demás sectores, implementen capacitaciones en temas de discapacidad a fin de poder convertirse en una empresa diversa e integradora. No obstante, para realizar este hecho, es necesario que se alíen con organizaciones del sector estatal así como otras organizaciones pertinentes a fin de generar un cambio cultural el cual logre impactar a todos sus trabajadores.

## **2. Limitaciones**

- La realización de esta investigación contó con ciertas limitaciones en diversos aspectos. En primer lugar, si bien existe literatura enfocada a la gestión de la diversidad, es escasa (por no decir nula) aquella enfocada a PCD auditiva en el contexto peruano o en el sector industrial específicamente. No obstante, se considera que este hecho otorga más valor a la presente tesis ya que brinda bases para futuras investigaciones enfocadas a este tema.
- En segundo lugar, se considera una limitante el acceso a la información de las diversas empresas colaboradoras. Si bien se obtuvo información enriquecedora para esta investigación mediante las entrevistas a expertos y gerentes de diversas empresas del sector industrial peruano, se considera que el tener acceso a mediciones de clima laboral, visitas a las organizaciones, observar los procesos de selección y reclutamiento u otros hubiera sido aún más enriquecedor. No obstante, se considera que este hecho no resta valor a la información obtenida y por ende a la presente investigación.

- Otra limitante obtenida fue que el hecho de que el alcance a los colaboradores se vio entorpecido, debido a la poca apertura inicial por su parte (principalmente de las PCD auditivas). Esto se debe, según nos indicaron, al miedo a represalias por parte de la organización en la que laboran en caso las respuestas no fueran positivas; el pudor debido a que algunas preguntas tocaban aspectos personales; entre otros. No obstante, este hecho fue resuelto otorgando códigos a fin de proteger su identidad.

### **3. Recomendaciones a futuras investigaciones**

Si bien esta tesis identifica las principales barreras que dificultan el acceso de las PCD auditiva al sector industrial, este enfoque no se limita únicamente al sector específico, sino que tiene el potencial de ser una guía en distintos contextos. Al identificar estas barreras, diversos actores, tanto del ámbito industrial como de esferas públicas y otros sectores, podrían llevar a cabo acciones para favorecer a esta población y mejorar sus oportunidades de empleo de manera significativa.

### **4. Conclusión final**

El presente estudio demuestra la necesidad, aún latente, de realizar acciones en pro de las PCD auditiva con el fin de mejorar su acceso a puestos de trabajo en el sector industrial peruano. No obstante, si bien dichas acciones deben provenir desde el sector industrial, la presente investigación muestra que es necesario realizar un trabajo conjunto con el sector público y la sociedad misma con el fin de eliminar, o al menos reducir, estas barreras.

## REFERENCIAS

- Agredo Silva, V. V., & Montenegro Martínez, G. . (2022). Empleabilidad de las personas con discapacidad “una revisión narrativa”: alternativas desde la inclusión laboral. *CES Derecho*, 13(1), 147–168. <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v13n1/2145-7719-cesd-13-01-147.pdf>
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2007). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33. [https://www.researchgate.net/publication/241701693\\_Perceived\\_diversity\\_and\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/241701693_Perceived_diversity_and_organizational_performance)
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Antezana, P., y Linkimer, M. (2015). Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas, módulo nº4, El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva.
- ARENAS CONEJO, M. (2017). *El activismo de las mujeres con discapacidad*. [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. Dipòsit Digital de la UB. [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/454895/MAC\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/454895/MAC_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asociación de Intérpretes y guías intérpretes de lengua de señas del Perú (2022, 26 de octubre). *Quiénes Somos*. [http://www.asisep.org/?fbclid=IwAR1ZoVWtf7XiofxJ8C7g-qyQt3zxwkamt-MATyNt1Nb874obuPBfFG4\\_vWQ#portfolio](http://www.asisep.org/?fbclid=IwAR1ZoVWtf7XiofxJ8C7g-qyQt3zxwkamt-MATyNt1Nb874obuPBfFG4_vWQ#portfolio)
- Ayuntamiento de Alcorcón (2009). *Directrices para la contratación de personas con discapacidad*. Concejalía de Nuevas Tecnologías, Promoción Empresarial, Formación y Empleo. [https://sid-inico.usal.es/idocs/F8/FDO21630/contratacion\\_pcd.pdf](https://sid-inico.usal.es/idocs/F8/FDO21630/contratacion_pcd.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Informe de Actividad Productiva y Empleo*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2020/memoria-bcrp-2020-1.pdf>
- Banco Mundial (2023, 15 de agosto). *Perú: Panorama General*. Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=El%20d%C3%A9ficit%20en%20cuenta%20corriente.ganancias%20de%20las%20empresas%20mineras.>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor*. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- Botero, M. (2016). *Prácticas de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el contexto laboral de empresas privadas de la ciudad de Bogotá*. [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia] Repositorio de la Universidad Externado de Colombia.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/f596b735-915a-40fb-8dcd-4b0f53f23acc/content>

- Boselie, P., Brewster, C., Paauwe, J., Bondarouk, T., Kees Looise, J., & Lempink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- Böhrt Pelaez, M. R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. Vol. 8. *Revista ciencia y cultura*, (8), 123-131. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n8/a15.pdf>
- Cadena, J., Castro, Y. & Sosa, L. (2016). *China en América Latina: caso del sector pesquero peruano y sus exportaciones a China en los años 2009-2014*. [Tesis de pregrado, Universidad de La Salle] [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1098&context=finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1098&context=finanzas_comercio)
- Certo, S. C. (2014). *Administración Moderna*. Nueva Editorial Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Rovira-Beleta, E. y Folch, A. (2011): *Guía de accesibilidad para empresas Versión 2.0*. Club de la excelencia en Sostenibilidad. <https://fundaciondecco.org/guia-accesibilidad-empresas/>
- Colina, S. y Miranda, F. (2015) *El ruido como factor de riesgo que afecta la audición en operadores de una fábrica de elaboración de sacos de polipropileno en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3948>
- Coll, L. (1981). *La Industria Textil en los países en vías de industrialización. Perspectivas en el sistema mundial*. <https://core.ac.uk/download/pdf/41783851.pdf>
- Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2019). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Textos PUCP. [Textos PUCP Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú](https://www.pucp.edu.pe/investigacion/comite-etica)
- CONADIS (2022, 26 de octubre). *Información Institucional*. <https://www.gob.pe/institucion/conadis/institucional>
- CONADIS (2019, 6 de enero). *20 Aniversario del CONADIS*. <https://www.gob.pe/institucion/conadis/noticias/25413-20-aniversario-del->
- CONADIS (2021, 22 de noviembre). *Evaluar la accesibilidad de tu sitio web*. <https://www.gob.pe/1100-evaluar-la-accesibilidad-de-tu-sitio-web>

- CONADIS (2022a, 08 de junio). *Consultar el catálogo de recursos tecnológicos para personas con discapacidad*  
<https://www.gob.pe/23298-consultar-el-catalogo-de-recursos-tecnologicos-para-personas-con-discapacidad>
- CONADIS (2022b, 15 de septiembre). *Obtener carnet de inscripción en el Registro del CONADIS*.  
<https://www.gob.pe/465-obtener-carnet-de-inscripcion-en-el-registro-del-conadis>
- Consejo Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad. (2013). *Sistematización de experiencias de inclusión educativa técnico productiva*. Lima: Dirección de Promoción y Desarrollo Social.
- Congreso de la República (2012). Ley N° 29973: *Ley General de la Persona con Discapacidad*.  
<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/211941-29973>
- Congreso de la República (2014). Ley N° 30056: *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*.  
<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2913319-30056>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Defensoría del Pueblo (2020). *Defensoría del Pueblo: se deben articular acciones para reducir afectación a la salud ante heladas y friaje en Ayacucho*.  
<https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-se-deben-articular-acciones-para-reducir-afectacion-a-la-salud-ante-heladas-y-friaje-en-ayacucho/>
- De Lorenzo, R. (2003). *El futuro de las personas con discapacidad en el mundo*.  
<https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/colecciones/FuturoDiscapacidad.pdf>
- De Meuse, K. P., Hostager, T. J., & O'Neill, K. S. (2007). A Longitudinal Evaluation of Senior Managers' Perceptions and Attitudes of a Workplace
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., Schuller, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Donoso, T. (2000). *La inserción socio-laboral: Diagnóstico de las variables relevantes*. Diagnóstico e inserción sociolaboral. Barcelona: *Estel*. 69-105.  
<https://cupdf.com/document/insercion-socio-laboral-diagnostico-variables-relevantes.html?page=1>
- El Comercio (2020, 26 de febrero). *¿Cómo es leer la carta de un restaurante hecha en sistema braille?*  
<https://elcomercio.pe/somos/estilo/como-es-leer-la-carta-de-un-restaurante-hecha-en-sistema-braille-noticia/>
- Escobar, S. (2016). *Discapacidad y estrategias de empleo. Mecanismos de inclusión laboral de y para las personas en situación de discapacidad en la ciudad de Tijuana*. [Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera del Norte] Repositorio COLEF.

<https://colef.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1014/319/1/TESIS%20-%20Escobar%20Sosa%20Sahib%20Yussif.pdf>

ESAN BUSINESS (2022). *E-COMMERCE: ¿Cuánto ha crecido en Perú y qué tendencias impulsan el mercado?* (Informe no. 1). El Comercio. [https://especial.gestion.pe/esanbusiness/wp-content/uploads/sites/11/2022/09/E-COMMERCE -Crecimiento-en-el-Peru%CC%81-y-las-tendencias-que-impulsan-el-mercado.pdf](https://especial.gestion.pe/esanbusiness/wp-content/uploads/sites/11/2022/09/E-COMMERCE-Crecimiento-en-el-Peru%CC%81-y-las-tendencias-que-impulsan-el-mercado.pdf)

Fashion Roundtable, T&F APPG (2021). *Representation & inclusion in the fashion industry*. [https://static1.squarespace.com/static/5a1431a1e5dd5b754be2e0e9/t/60f6b3a9191d357187e26052/1626780591586/FR\\_Representation\\_Inclusion\\_Report\\_07.2021.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5a1431a1e5dd5b754be2e0e9/t/60f6b3a9191d357187e26052/1626780591586/FR_Representation_Inclusion_Report_07.2021.pdf)

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231.

Fundación Descúbreme (2021). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para el sector público*.

Fundades (sf) (2022, 26 de octubre). *Misión y Visión*. FUNDADES. [https://fundades.org/?fbclid=IwAR3kzHsDCy7\\_wjLhdILP4ObqA1mVaxSv0xwnOct4eHYB6TE8colKIS9jEzI](https://fundades.org/?fbclid=IwAR3kzHsDCy7_wjLhdILP4ObqA1mVaxSv0xwnOct4eHYB6TE8colKIS9jEzI)

Gestión (2019, 12 de agosto). *Riesgo país de Perú subió diez puntos básicos y cerró en 1.09 puntos porcentuales*. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-diez-puntos-basicos-y-cerro-en-109-puntos-porcentuales-noticia/>

Gestión (2020, 19 de marzo). *Lo que deja el ciclón Yaku en Perú: 9,423 damnificados y más de 27,000 viviendas afectadas*. <https://gestion.pe/peru/coen-ciclon-yaku-huaicos-quebradas-cifras-lo-que-deja-el-ciclon-yaku-en-peru-9423-damnificados-y-mas-de-27000-viviendas-afectadas-noticia/>

Gómez Martínez, M., Jaramillo García, J. J., Luna Ceballos, Y., Martínez Valencia, A., Adelaida Velásquez Zapata, M., & María Vásquez T, E. (2012). *Ruido industrial: efectos en la salud de los trabajadores expuestos*. *Revista CES Salud Pública*, 3(2), 174–183. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=270f3e28-9325-4290-834b-e8a5b81bd825%40redis>

Gómez, S. P. (2022). *Aprender la diferencia, una autorreflexión sobre la cultura de la discapacidad. Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, 27(96), 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8281509>

Guzmán Pizarro, J. V., Loayza Effio, J. A., Flores Galarreta, B. H., & Medina Sotelo, C. G. (2022). *Empleo, discapacidad y pandemia: el trabajo remoto en tiempos de crisis. (Spanish). Vol. 12*. *Apuntes Universitarios: Revista de Investigación*, 12(1), 335–352. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17162/au.v12i1.973>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.) <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- INEI (2013). Estructura empresarial por segmento a nivel nacional. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1178/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/cap01.pdf)
- INEI (2017). Resultados Generales sobre la población con discapacidad. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1675/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1675/libro.pdf)
- INEI, I. (2017). Perfil Sociodemográfico de la población con discapacidad, 2017.
- INEI (2019). Nota de Prensa. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-pais-existen-3-millones-209-mil-261-personas-con-discapacidad-11687/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20estudio%2C%203%20millones,normalmente%20en%20sus%20actividades%20diarias.>
- INFODIS (sf) (2022, 26 de octubre). *Acerca de nosotros*. Infodis. <https://infodisperu.com/quienes-somos>
- Johnston, W. B. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Government Printing Office
- Jiménez-Echenique, J. (2020). Terapia ocupacional aplicada: La versatilidad de la disciplina. *Cuadernos Hospital de Clínicas. Misceláneas* 61(2), 86-93. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1652-67762020000200012&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762020000200012&lng=es&tlng=es)
- Juarez, P., & Rodriguez, P. (2016). *El liderazgo de los países asiáticos en el sector del vestido: repercusiones para América Latina*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-69162016000200152#:~:text=China%20y%20los%20pa%C3%ADses%20asi%C3%A1ticos,considerable%20de%20fuentes%20de%20empleo.](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162016000200152#:~:text=China%20y%20los%20pa%C3%ADses%20asi%C3%A1ticos,considerable%20de%20fuentes%20de%20empleo.)
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity Gestión de la Diversidad y su Impacto en el Rendimiento de la Empresa 250 management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- Kvedaraitė, N., & Jankauskienė, V. (2011). Intercultural competence as precondition for cultural diversity management. *Economics & Management*, 16
- Lee A., Neefus J. Industria de productos textiles. [https://www.academia.edu/34766882/INDUSTRIA\\_DE\\_PRODUCTOS\\_TEXTILES](https://www.academia.edu/34766882/INDUSTRIA_DE_PRODUCTOS_TEXTILES)

- Ministerio del Ambiente. Compendio de la Legislación Ambiental Peruana. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/C5B76515A302F940052577BA00575029/\\$FILE/5\\_Vol\\_V\\_calidad\\_ambiental.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/C5B76515A302F940052577BA00575029/$FILE/5_Vol_V_calidad_ambiental.pdf)
- Ministerio del Trabajo. Clasificación CIF: Tipos de Discapacidad. [https://www.mintrabajo.gob.gt/images/Servicios/DEL/Informe\\_del\\_Empleador/Clasificaci%C3%B3n-CIF-Tipos-de-Discapacidad\\_CIF.pdf](https://www.mintrabajo.gob.gt/images/Servicios/DEL/Informe_del_Empleador/Clasificaci%C3%B3n-CIF-Tipos-de-Discapacidad_CIF.pdf)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) (2021) Guía básica de ajustes razonables. <https://discapacidad.trabajo.gob.pe/publicaciones/guias-y-manuales/>
- Ministerio de Salud. Instituto Nacional de Rehabilitación elaboró casi 300 prótesis para pacientes con discapacidad durante 2019. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/82240-instituto-nacional-de-rehabilitacion-elaboro-casi-300-protesis-para-pacientes-con-discapacidad-durante-2019>
- Moliner, O. (2013). Educación inclusiva. España: Universitat Jaume I: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/72966/s83.pdf?sequence>
- Morán Vindel, Silvia (2008) El éxito en la adecuación puesto-persona, Uno más, integración laboral de personas con discapacidad, nº 22, Fundación prevent, Barcelona. ([www.fundacionprevent.com/app/webroot/news/Infounomas/n22/articulo.htm](http://www.fundacionprevent.com/app/webroot/news/Infounomas/n22/articulo.htm))
- Moreira, F. S. M., Ruiz, J. R. T., Cedeño, V. G. Z., & Loor, M. M. M. (2014). Estrategias de sensibilización y atención para la generación de interés en el aprendizaje de lengua. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1), 17-30. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851785002.pdf>
- Moreno-Chaparro, J., Cubillos-Mesa, C., & Duarte-Torres, S. C. (2017). Terapia ocupacional en unidad de cuidados intensivos. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 291-296.
- Mujica, J. & Calle, L. (2006). Los derechos de las personas con discapacidad en la legislación comparada, Lima, Fondo Editorial del Congreso del Perú
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2002). Discapacidad en el lugar de trabajo: Prácticas de las empresas. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_167187.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_167187.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud. Organización Mundial de la Salud.
- Pasco, M., y Ponce, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023, 19 de agosto). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad: Dirigida a empresas e instituciones públicas*. UNDP. <https://www.undp.org/es/dominican-republic/publications/gu%C3%ADas-de-inclusi%C3%B3n-laboral-dirigidas-empresas-e-instituciones-y-personas-con-discapacidad-en-b%C3%BAsqueda-de-empleo>

- Porret Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial.
- Pino, J. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/782/Tesis%20RPino.pdf?sequence=6>
- Ramírez Valbuena, W. Á. (2017). La inclusión: una historia de exclusión en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 30, 211-230. doi: <https://doi.org/10.19053/0121053X.n30.0.6195>
- Rello, C. F., Puerta, I. G., & Tejero-González, C. M. (2020). Cambiando las actitudes hacia la discapacidad: diseño de un programa de sensibilización en Educación Física. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 37, 713-721. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/69909>
- Robertson, I. T., & Smith, M. (1985). *Motivation and job design: Theory, research and practice*. Hyperion Books.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Staines, M. O. (1996). *Administración* (No. 658/R63mE/5a. ed.). México DF: Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th Edition). London Pearson Education.
- Savedoff, W. (2006). "Política pública para las personas con discapacidad en Chile. Aprendiendo de las experiencias internacionales", en Seminario internacional Desarrollo Inclusivo y Discapacidad: Oportunidades y Desafíos, Santiago, FONADIS, y BID
- Stang, M. (2011). *Las personas con discapacidad en América Latina: del reconocimiento jurídico a la desigualdad real*. Repositorio Cepal. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/06c73f54-5ca5-407f-b562-8698185e15b9/content>
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: Análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14, 67-84. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/recursos-humanos/empleabilidad-analisis-de-concepto/53815998>
- Sumarse (2013) *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. [https://sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2020/Recursos/GU%C3%8DAS/Sumarse\\_Gu%C3%ADa\\_Inclusi%C3%B3n\\_PcD.pdf](https://sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2020/Recursos/GU%C3%8DAS/Sumarse_Gu%C3%ADa_Inclusi%C3%B3n_PcD.pdf)
- UNICEF (2014). *Cuadernillo 2\_Definición y clasificación de la discapacidad*. <https://www.unicef.org/lac/media/7391/file>
- Vanegas, J. (2007). La discapacidad, una mirada desde la teoría de sistemas y el modelo biopsicosocial. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 12, 51-61. <https://www.redalyc.org/pdf/3091/309126689005.pdf>

- Vásquez, A. (2021). *La discapacidad en América Latina*. <https://www.paho.org/uru/dmdocuments/Discapacidad%20America%20Latina.pdf>
- Velarde-Talleri, A., Llinas-Audet, X., & Barboza-Palomino, M. (2018). Inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral peruano. *Equidad y Desarrollo*, 32, 57–78. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.19052/ed.5045>
- Woon, K. C. (2000). TQM implementation: Comparing Singapore's service and manufacturing leaders [Implementación de la calidad total: Comparando a los líderes en el servicio y manufactura en Singapur]. *Managing Service Quality*, 10(5), 318-331.
- World Association of Sign Language Interpreters (WASLI) (sf) (2022, 26 de octubre de 2022). *World Association of Sign Language Interpreters: Mission and objectives*. <https://wasli.org/about/mission-objectives>
- Xicota, E. (2023, 18 de agosto). *¿Qué es una estrategia de sostenibilidad y por qué es importante que cuentes con una para tu empresa textil o de moda?* <https://www.esterxicota.com/que-es-estrategia-sostenibilidad-por-que-importante/>
- Zerilli, A., San Juan, G., & Sahagún, T. R. (1978). *Reclutamiento, selección y acogida de personal*. Deusto.



## ANEXOS

### Anexo A: Matriz de análisis del Contexto de las PCD en la industria peruana

**Tabla A1: Contexto de las PCD en la industria peruana**

Variable	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Gestión de la diversidad</b></p>	<p>Cox &amp; Blake (1991) señalan que existen 6 dimensiones beneficiadas por la gestión de la diversidad las cuales son: reducción de costos por menor rotación, adquisición de talento, marketing, innovación, resolución de problemas y flexibilidad organizacional. Existen autores que agrupan los beneficios del enfoque de diversidad de diferente manera y en ciertos casos agregan otros beneficios, sin embargo, consideramos que los mencionados por Cox y Blake engloban los más importantes.</p>	<p><b>Expertos:</b>                      Los principales beneficios del enfoque de diversidad son: el cumplimiento de la ley, la creación de una ventaja competitiva, el fortalecimiento de los equipos de trabajo y la reputación de la marca. Se tiene desafíos debido a los prejuicios que existen sobre la discapacidad, por lo que es necesaria la concientizar a la sociedad sobre estos temas.</p> <p><b>Gerentes:</b>                      Los principales beneficios de la gestión de la diversidad son: la reputación de la marca, el desarrollo de habilidades diferentes y la retención del talento humano. Se encuentran desafíos por los sesgos que existen hacia las PCDs y la falta de capacitación y sensibilización del grueso de las organizaciones y la sociedad en general. También, hay una preocupación por la alineación de conceptos de discapacidad, la dificultad para integrar a PCDs a ciertos sectores y dificultades al hacer el análisis de puesto.</p>	<p>Existen diversos beneficios al implementar un enfoque de diversidad en las organizaciones, sin embargo, el grupo entrevistado coincide que la mejora de la reputación de la marca es especialmente atractiva. También, se encuentran desafíos por los prejuicios e ideas erróneas que existen sobre la discapacidad. Si bien es necesario que las empresas capaciten y sensibilicen a su personal, en el largo plazo se debería aspirar a vivir en una sociedad consciente y respetuosa con la diversidad lo implica tomar acciones desde el Estado.</p>

**Tabla A1: Contexto de las PCD en la industria peruana (continuación)**

Variable	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Rol del Estado</b></p>	<p>“El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis) y los gobiernos regionales promueven y garantizan el respeto y el ejercicio de los derechos laborales de la persona con discapacidad, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades, a través de las distintas unidades orgánicas que tengan esas funciones” (Congreso del Perú, 2012)</p>	<p><b>Expertos:</b> Falta alinear y articular las acciones que realizan las entidades estatales en pro de las PCDs. Además, se deben reforzar las acciones de fiscalización en cuanto al cumplimiento de la cuota de empleo y brindar a mayor apoyo al sector empresarial para la inclusión de las PCDs.</p> <p><b>Gerentes:</b> Existen diversas iniciativas positivas de diferentes entidades estatales, sin embargo, no se encuentran integradas o interconectadas, por lo que el alcance de las acciones del Estado se ve limitada.</p> <p><b>PCDs:</b> Algunas PCDs no confían en entidades del Estado como CONADIS debido a problemas en el trámite de su carnet de discapacidad.</p>	<p>Es necesario alinear y articular las iniciativas de las diferentes entidades del Estado como MTPE, CONADIS, etc. De manera que coordinen sus acciones y puedan promover y garantizar los derechos de las PCDs, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades.</p>

**Tabla A1: Contexto de las PCD en la industria peruana (continuación)**

Variable	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Barreras</b></p>	<p>Las barreras hacen referencia a factores en el entorno de una personas que, cuando están presentes o ausentes limitan el funcionamiento como, por ejemplo, el ambiente físico inaccesible, falta de tecnología asistencial, actitudes negativas de la sociedad, y los servicios, sistemas y políticas que no existen o que dificultan la participación de las PCDs (OMS, 2001)</p>	<p><b>Expertos.</b> El factor económico es importante, pues muchas PCDs Auditivas mejoran su oportunidad de empleabilidad, si tienen acceso a auriculares o implantes cocleares desde una edad temprana. Sin embargo estos suelen ser una inversión costosa. También, se expone la falta de una educación de calidad diseñada para PCDs Auditiva.</p> <p><b>Gerentes:</b> El acceso a una educación de calidad es clave, sin embargo, está muchas veces no es posible para las PCDs. Es así, que muchas veces no cumplen con los requerimientos para determinados puestos. También, existen problemas en el transporte y accesibilidad de espacios públicos que dificultan la vida independiente de las PCDs.</p> <p><b>PCDs:</b> Recibir una educación de calidad es difícil, debido a que no todas tienen el poder adquisitivo para estudiar de manera privada. También, la educación impartida por el estado no es ideal para las PCDs Auditivas, ya que los maestros no se encuentran capacitados y muchas veces no cuentan con los recursos materiales para la enseñanza.</p>	<p>Se encuentran barreras educativas en cuanto a la falta de una educación de calidad diseñada para PCDs Auditiva. Esta barrera no solo impide el acceso a la educación, sino que dificulta la empleabilidad de estas personas en el futuro al entrar al mercado laboral. También se tienen barreras económicas en los altos costos de ciertos dispositivos auditivos medicados, así como a otros servicios de salud temprana que pueden impactar positivamente en su desenvolvimiento en el entorno.</p>

## Anexo B: Matriz de análisis del proceso de reclutamiento con PCDs en el sector industrial peruano

Tabla B1: Proceso de reclutamiento con PCD en el sector industrial peruano

Variable	Teoría	Data	Análisis
<b>Bolsas de empleo</b>	<p>El reclutamiento implica la búsqueda y atracción de candidatos capacitados para unirse a una organización. Para obtener el mejor talento puede aplicarse un reclutamiento interno o externo. Respecto a este último, es notable la importancia del uso de bolsas de empleo las cuales ayudan a las organizaciones a encontrar el mejor talento disponible. (Robbins y Coulter, 1996; Certo, 2001; Chiavenato, 2002; Porret, 2014).</p>	<p><b>Expertos:</b> Es necesario hacer las bolsas de empleo accesibles para las PCD auditiva. Se sugiere promover la participación en la bolsa laboral del Ministerio de Trabajo.</p> <p>Aunque hay interés por contratar PCD, las empresas carecen de acceso a candidatos adecuados. Se requiere un canal unificado para promover oportunidades laborales hacia esta población y es importante que posean las competencias y habilidades requeridas por las empresas actuales.</p> <p><b>Gerentes:</b> Existe dificultad para encontrar perfiles de PCD auditiva en plataformas convencionales y especializadas. Se requiere mejorar la adaptación de estas plataformas para satisfacer las necesidades específicas tanto de las organizaciones como de las PCD.</p> <p>Existen discrepancias en cuanto a la efectividad de las asociaciones y entidades encargadas de brindar apoyo en el reclutamiento de PCD. Algunos participantes consideran que falta proporcionar perfiles adecuados, mientras que otros valoran su papel en la capacitación.</p>	<p>Cuando las empresas buscan reclutar nuevo talento, las bolsas de empleo se vuelven de vital importancia para encontrar el mejor talento disponible. Sin embargo, se requiere hacerlas accesibles para las PCD auditiva. Existe dificultad en encontrar perfiles adecuados en plataformas convencionales y especializadas, lo cual demanda mejoras en la adaptación de estas plataformas. Además, hay discrepancias en cuanto a la efectividad de las asociaciones y entidades encargadas de apoyar el reclutamiento de esta población. Para las PCD, el reclutamiento interno es relevante debido a la posibilidad de recomendar a amigos para trabajar en la misma empresa. Asimismo, comentan que utilizan plataformas como LinkedIn o Bumeran, aunque sienten que no son las más adecuadas para ellos.</p>

**Tabla B1: Proceso de reclutamiento con PCDs en el sector industrial peruano (continuación)**

Variable	Teoría	Data	Análisis
Bolsas de empleo		<p><b>PCD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideran relevante el reclutamiento interno debido a la posibilidad de recomendar a amigos para trabajar en la misma empresa.</li> <li>- La mayoría de los participantes utiliza plataformas como LinkedIn o Bumeran para buscar empleo, pero sienten que estas plataformas no son las más adecuadas para ellos.</li> </ul>	



## Anexo C: Matriz de análisis del proceso de selección con PCDs en el sector industrial peruano

Tabla C1: Proceso de selección con PCDs en el sector industrial peruano

Variable	Teoría	Data	Análisis
<b>Ajustes razonables</b>	<p>Cuando se incorpora nuevo talento a una organización, es esencial considerar tanto los puestos y actividades como los ajustes necesarios para facilitar su adaptación. Los ajustes razonables desempeñan un papel crucial al garantizar el acceso al empleo y la ejecución adecuada de las labores asignadas para las PCD. Estos ajustes se aplican en todas las etapas, desde el reclutamiento y selección hasta la inducción, capacitación y evaluación del desempeño laboral. (Armstrong &amp; Taylor, 2014; Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021)</p>	<p><b>Expertos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario que las empresas entiendan el carácter mandatorio de incorporar ajustes razonables en sus actividades. Esto implica utilizar el diseño universal en las pruebas de selección, emplear un lenguaje sencillo y permitir el uso de las herramientas que necesiten. Los ajustes más importantes se centran en la comunicación, como la capacitación en lengua de señas. No obstante, algunas empresas no los implementan debido a la percepción de una inversión económica no recompensada.</li> </ul> <p><b>Gerentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario incorporar ajustes razonables tanto en el proceso de contratación como durante la permanencia de las PCD en la organización. Es fundamental identificar los procesos que requieren ajustes y buscar la mejor manera de incorporarlos, como el uso de herramientas como rotafolios o pizarras para mejorar la comunicación con dicha población. Sin embargo, los costos son percibidos como una limitante para la implementación de dichos ajustes por parte de las empresas.</li> </ul>	<p>Los ajustes razonables desempeñan un papel crucial al garantizar el acceso al empleo y la ejecución adecuada de las labores asignadas para las PCD. Sin embargo, se observa una falta de comprensión y aplicación de estos ajustes, especialmente en el ámbito de la comunicación, debido a la percepción de costos no recompensados por parte de las empresas. Asimismo, se encontró que las PCD auditiva enfrentan dificultades en la participación en pruebas de reclutamiento y en la obtención de ajustes razonables en el ámbito laboral.</p>

**Tabla C1: Proceso de selección con PCDs en el sector industrial peruano (Continuación)**

Variable	Teoría	Data	Análisis
<b>Ajustes razonables</b>		<p><b>PCD:</b> Durante el reclutamiento y selección, las PCD auditivas enfrentan dificultades en la aplicación de ajustes razonables, limitando su participación en las pruebas de reclutamiento. En el ámbito laboral, las solicitudes de ajustes razonables realizadas por esta población son frecuentemente rechazadas o ignoradas por las organizaciones.</p>	
<b>Métodos de Selección y rol de los entrevistados</b>	<p>Los métodos principales para la selección de personal son: los test, los assessment centres y las entrevistas. Sin embargo, es necesario adaptar estas pruebas según sea necesario (Armstrong &amp; Taylor, 2014; Fundación Descubreme, 2021; Moran 2008; PNUD, 2023)</p>	<p><b>Expertos:</b> - Es esencial evaluar las habilidades y competencias relevantes al puesto, evitando centrarse únicamente en la discapacidad. El enfoque de selección por competencias ayuda a superar sesgos. Se resalta que la falta de capacitación y empatía durante las entrevistas puede generar sesgos, por lo que se destaca la necesidad de sensibilizar y capacitar a todo el personal en temas de discapacidad para promover una cultura inclusiva.</p>	<p>Es necesario adaptar los métodos de selección de personal según sea necesario. Se enfatiza la importancia de evaluar habilidades y competencias relevantes al puesto, evitando centrarse solo en la discapacidad del postulante. También se destaca la necesidad de sensibilizar y capacitar al personal en temas de discapacidad para promover una cultura inclusiva durante las entrevistas. Además, se resalta la importancia de ajustes razonables, como el uso de letras grandes y subtítulos en videollamadas, para PCD auditiva.</p>

**Tabla C1: Proceso de selección con PCDs en el sector industrial peruano (Continuación)**

Variable	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Métodos de Selección y rol de los entrevistados</b></p>		<p><b>Gerentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se expone el uso de métodos de selección como entrevistas y pruebas psicométricas, con énfasis en la importancia de ajustes razonables, como el uso de letras grandes y subtítulos en videollamadas, para personas con discapacidad auditiva. No obstante, a pesar de los avances tecnológicos, hay un desconocimiento generalizado sobre ajustes razonables y temas de discapacidad en las empresas peruanas.</li> </ul> <p><b>PCD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas deben valorar las capacidades y habilidades que esta población posee y no enfocarse solo en su discapacidad. Se expone la presencia de sesgos en las entrevistas debido a la falta de capacitación y empatía por lo que se requiere personal sensibilizado y empático en todas las áreas de la empresa para promover una cultura inclusiva.</li> </ul>	

## Anexo D: Matriz de análisis del proceso sensibilización e involucramiento de la alta dirección en procesos de ingreso con PCDs en el sector industrial peruano

Tabla D1: Sensibilización e Involucramiento de la alta dirección en procesos de ingreso con PCDs en el sector industrial peruano

Variable	Teoría	Data	Análisis
<b>Prejuicios:</b>	<p>PNUD (2021) considera que las barreras actitudinales son aquellas creencias erróneas, expresiones, estereotipos y prejuicios que existen sobre las PCDs en la sociedad, al no cumplir con los estándares del ser humano que establece la sociedad.</p>	<p><b>Expertos:</b> En nuestra sociedad, continúan presente pensamientos prejuiciosos sobre el desempeño laboral de las PCDs como, por ejemplo, baja productividad, aumento de los tiempos, entre otros.</p> <p><b>Gerentes:</b> Pueden existir creencias erróneas sobre la discapacidad entre los entrevistados, personal que lleva a cabo el proceso de selección y, en general, el personal de la organización. Para disminuir este riesgo se debe capacitar y sensibilizar al personal.</p> <p><b>PCDs :</b> Los empleadores deben ser conscientes que tener una discapacidad no significa que la persona tendrá un desempeño incorrecto en sus labores. También, las empresas deben centrarse en sus habilidades y conocimientos, más que en su discapacidad.</p>	<p>Los prejuicios, creencias o ideas erróneas sobre la discapacidad impiden que las PCDs puedan participar plenamente en procesos de reclutamiento y selección. Por ello es importante llevar a cabo acciones para la capacitación y sensibilización del personal. De esta manera se comprenderá que las PCDs pueden desempeñarse de manera adecuada en determinados puestos, pues cumplen con las competencias necesarias.</p>

**Tabla D1: Proceso de sensibilización e involucramiento de la alta dirección en procesos de ingreso con PCDs en el sector industrial peruano (Continuación)**

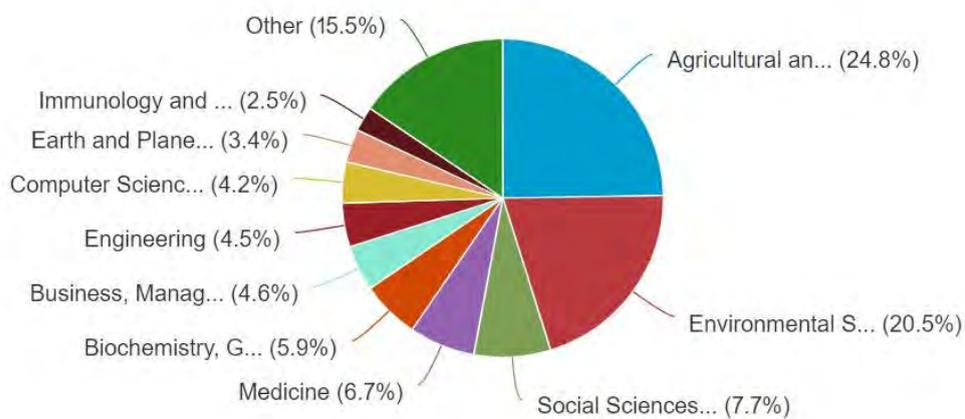
Variable	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Capacitación y Sensibilización:</b></p>	<p>Rello et. al (2020) considera que los programas de sensibilización pueden ser un medio eficaz para luchar contra los prejuicios hacia la discapacidad, aumentar la aceptación de las PCDs en la sociedad, aumentar el conocimiento sobre las capacidades de las personas y disminuir las actitudes negativas hacia el colectivo.</p> <p>Para Chiavenato (2009) la capacitación es un proceso que desarrolla cualidades en las personas y los prepara para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.</p>	<p><b>Expertos:</b> Las capacitaciones deben poner énfasis en los beneficios de la gestión de diversidad y como esta puede generar valor a sus organizaciones. Así se motivaría a las empresas a informarse más sobre temas de discapacidad. Para ello sería ideal que desde el Estado se difundan y articulen los servicios de orientación o asesoramiento para empresas.</p> <p><b>Gerentes:</b> La capacitación en temas como el diseño universal y accesibilidad, seguridad y salud en el trabajo, identificación de riesgos, y otros es relevante. Sin embargo, esta debe ir acompañada de la sensibilización del personal de la organización en su totalidad.</p> <p><b>PCDs Auditiva:</b> Las empresas deben capacitarse en temas de discapacidad y contar con personal empático y respetuoso en todas las áreas de la empresa.</p>	<p>La capacitación en temas de discapacidad es un paso importante para el logro de objetivos organizacionales, de manera que a futuro puedan convertirse en una empresa inclusiva y abierta a la diversidad. Sin embargo, la sensibilización será crucial para contar con personal empático y respetuoso que forme parte de una cultura inclusiva y respetuosa con la diversidad.</p>

## Anexo E: Informe Bibliométrico

En el siguiente informe bibliométrico se han utilizado 3 combinaciones de keywords en la plataforma Scopus. Estas servirán para el mapeo de producción bibliográfica relacionado al tema de la presente investigación. Dichas combinación son : “Diversity AND management”, “Disability AND management” y “Disabled person AND workplace”.

### Combinación: “Diversity AND management”

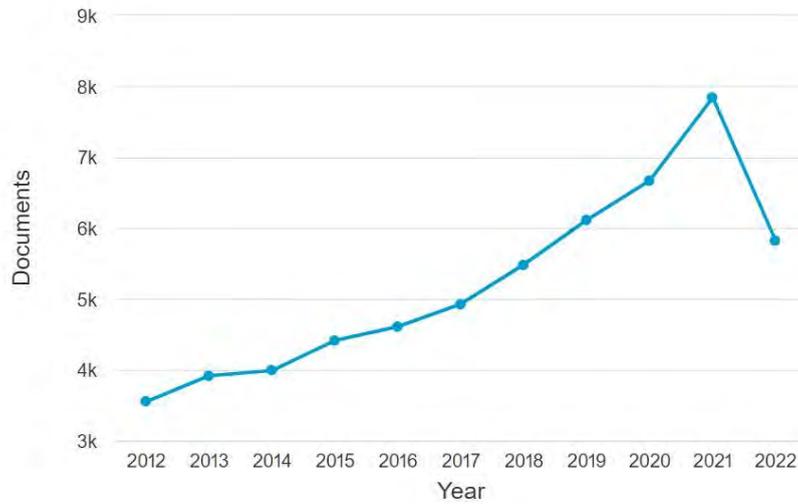
**Figura E1: Temas de investigación con la combinación “diversity and management” en el periodo 2012-2022**



Fuente: Scopus (2023).

Cuando se realiza la búsqueda con el término “Diversity AND management”, en el periodo 2012-2022, se observa que la mayoría de las investigaciones son sobre temas de Agricultura y ciencias biológicas (24,8%) y Ciencia medioambiental (20.5%). Gestión sólo tiene una participación de 4.6% en los últimos 10 años. Esto evidencia la necesidad de continuar abordando el tema de la gestión de la diversidad.

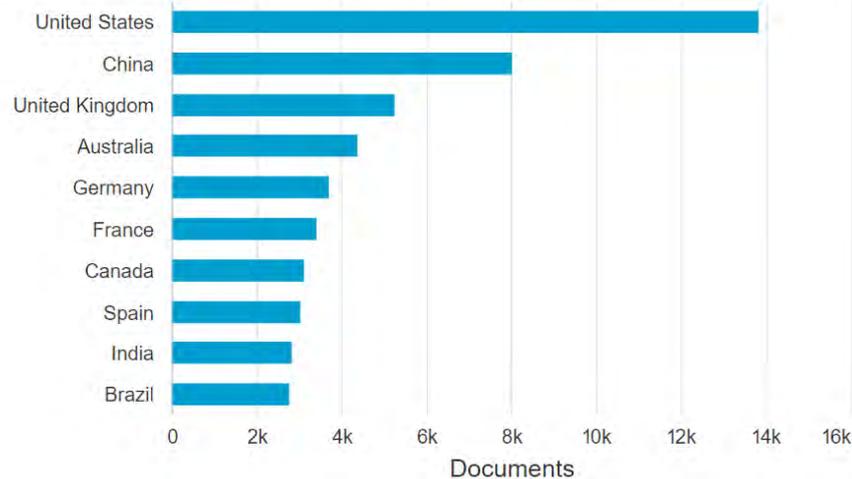
**Figura E2: Producción anual de literatura con la combinación “diversity and management” del periodo 2012-2022**



Fuente: Scopus (2023).

También, respecto a la producción de literatura realizada anualmente, se observa que desde el 2017 hay una tendencia al aumento.

**Figura E3: Cantidad de investigaciones con la combinación “diversity and management” por país en el periodo 2012-2022.**

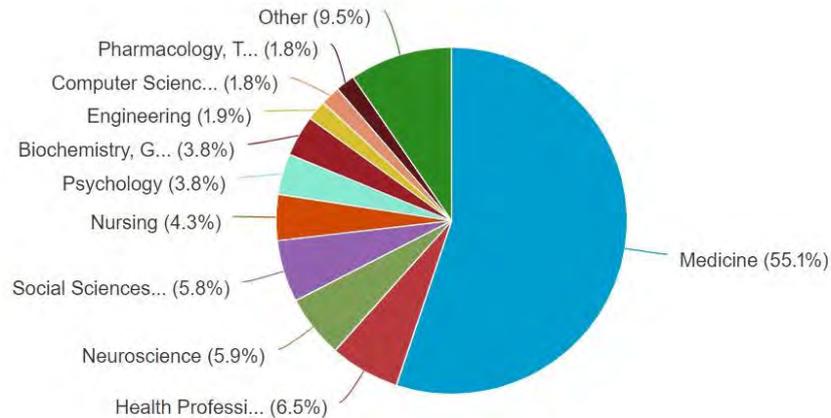


Fuente: Scopus (2023).

Finalmente, al hacer la búsqueda por países, encontramos que el país con mayor cantidad de producción de documentos sobre este tema fue Estados Unidos durante el periodo 2012-2022. Le siguen países como China, Reino Unido y Australia.

### **Combinación: “Disability AND management”**

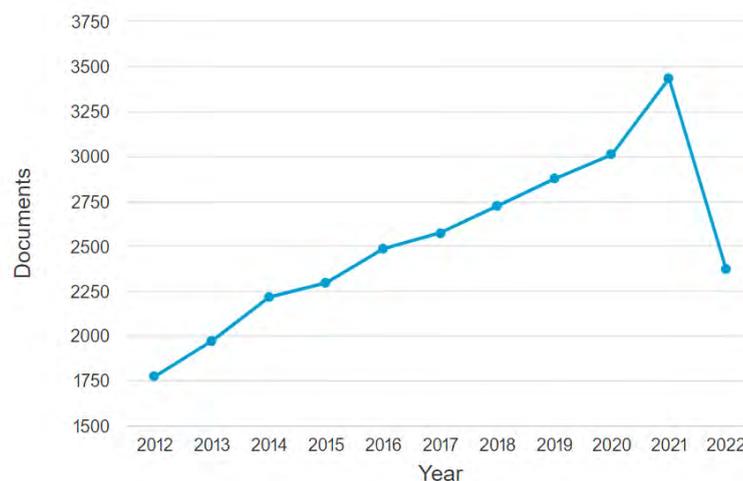
**Figura E4: Temas de investigación con la combinación “disability and management” en el periodo 2012-2022**



Fuente: Scopus (2023).

Cuando buscamos la combinación “Disability AND management”, en el periodo 2012-2022, se observa que la mayoría de la literatura se centra principalmente en temas relacionados con la salud como Medicina (55.1%), Profesionales de la salud (6.5%), entre otros. Las investigaciones con un enfoque de Gestión representan una cantidad menor por lo que aparece en la categoría de “Otros”.

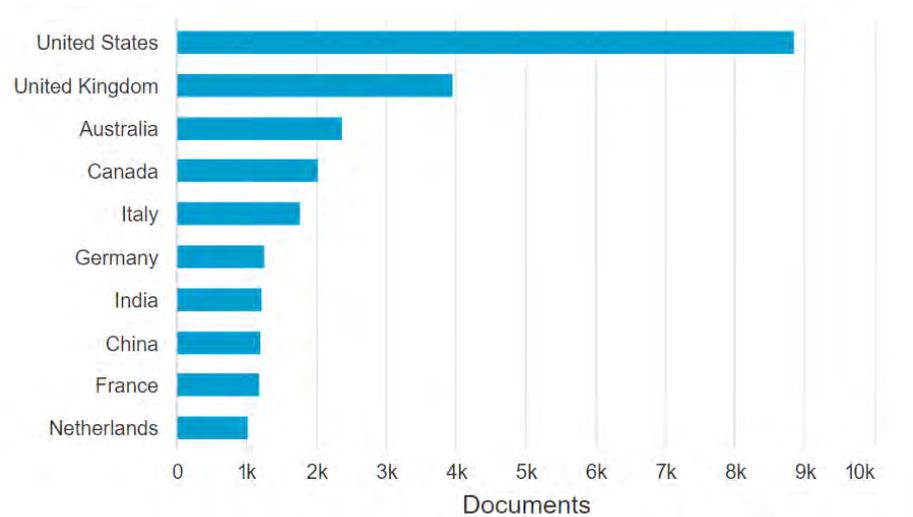
**Figura E5: Producción anual de literatura con la combinación “disability and management” del periodo 2012-2022.**



Fuente: Scopus (2023).

Además, se evidencia una tendencia creciente en la producción de investigaciones sobre discapacidad y gestión durante el periodo 2012-2022. Sin embargo, hay una caída en el año 2022.

**Figura E6: Cantidad de investigaciones con la combinación “disability and management” por país en el periodo 2012-2022**

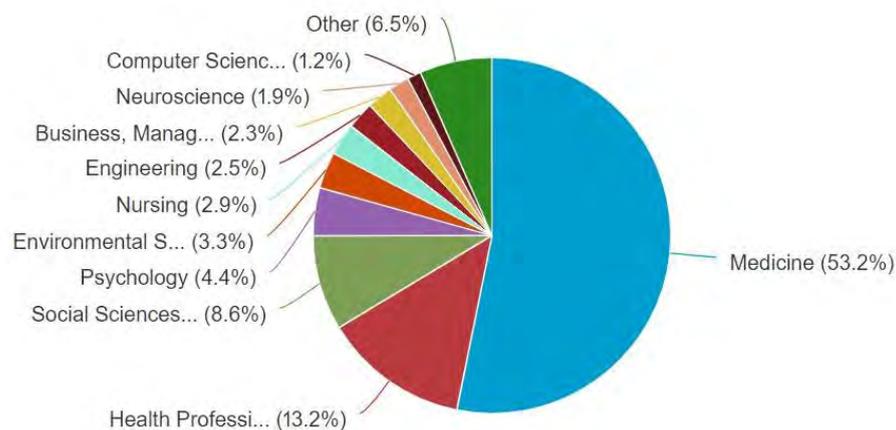


Fuente: Scopus (2023).

Por último, con respecto a la producción de investigaciones por país, nuevamente, Estados Unidos toma la delantera durante el 2012-2022. Le siguen Reino Unido, Australia y Canadá.

**Combinación; “Disabled person AND workplace”**

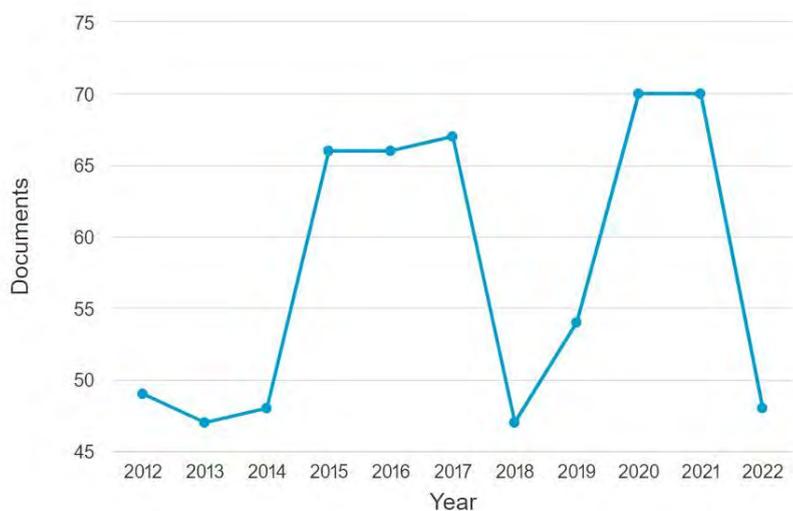
**Figura E7: Temas de investigación con la combinación “disabled person and workplace” en el periodo 2012-2022**



Fuente: Scopus (2023).

Sobre la búsqueda de la combinación “Persona con discapacidad y lugar de trabajo”, se tiene que la mayor cantidad de investigaciones siguen siendo enfocadas desde el campo de la Medicina (53.2%) en el periodo 2012-2022. Sin embargo, Gestión y Negocios (2.3%) logra tener una mayor participación aquí si lo comparamos con los resultados de la combinación “Discapacidad y gestión”.

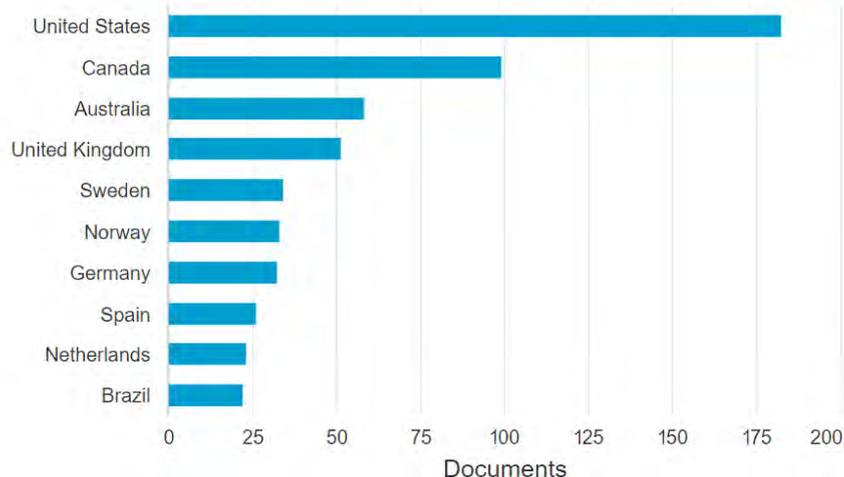
**Figura E8: Producción anual de literatura con la combinación “disabled person and workplace” del periodo 2012-2022.**



Fuente: Scopus (2023).

En la producción de literatura por año durante el periodo 2012-2022 se observa una gran variabilidad en los resultados de año a año. Esto evidencia que no se ha realizado una cantidad significativa de investigaciones con respecto a estos temas.

**Figura E9: Cantidad de investigaciones con la combinación “disabled person and workplace” por país en el periodo 2012-2022**



Fuente: Scopus (2023).

Para finalizar, en los resultados por país, se observa que para el periodo 2012-2022, Estados Unidos continúa liderando seguido de Canadá, Australia y Reino Unido.

## Anexo F: Formato de consentimiento informado de entrevistas

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente \_\_\_\_\_. La investigación, denominada "Barreras que impiden el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad", tiene como propósito *identificar aquellas barreras que dificultan el acceso laboral de las personas con discapacidad auditiva en el sector mencionado en el contexto peruano.*

Se le ha contactado a usted en calidad de \_\_\_\_\_. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 40 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por los investigadores en sus computadoras personales protegidas mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesora tendrán acceso a la misma.* Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, en el correo electrónico o medio de contacto que le solicitaremos, le enviaremos una copia del documento que le permita conocer los resultados del estudio realizado.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: \_\_\_\_\_ o al número \_\_\_\_\_. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

---

Yo, \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input type="checkbox"/>	<b>Declarada</b> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	<b>Confidencial</b> , es decir, que en la tesis <b>no</b> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

---

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Correo electrónico del participante: \_\_\_\_\_

---

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha
-------------------------------------	-------	-------



## Anexo G: Guía de entrevista a expertos

### **GUIA DE ENTREVISTA A EXPERTOS**

#### Objetivo general:

Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad auditiva en la actualidad.

#### Preguntas:

##### *Contexto:*

1. ¿Cuáles son las ventajas y desafíos de la gestión de la diversidad?
2. En su opinión, ¿Qué suele motivar a las empresas a contratar personas con discapacidad?
3. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las PCDs auditivas en la sociedad? (educación, laboral, familia, relaciones sociales)
4. ¿Cuáles son las principales barreras educativas que enfrentan las PCDs?
5. ¿Cuáles han sido los avances en materia de sistema educativo inclusivo para PCDs auditivas se ha visto en los últimos años?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que las familias de las PCDs Auditivas enfrentan
7. ¿Otras barreras existentes?
8. ¿Qué opina de las asociaciones de las PCDs Auditiva? ¿Cuáles recomendaría?
9. ¿Qué opina del servicio de asesoramiento que brindan? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas?
10. ¿Cuál es su opinión sobre el rol del CONADIS y los servicios para PCDs?
11. ¿Cuáles han sido los avances desde el Estado y las limitaciones en los últimos años?
12. ¿Cómo se pueden superar?
13. ¿Cuál es su opinión sobre la efectividad de la cuota de empleo para empleadores privados?
14. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas promocionales y los beneficios tributarios que obtienen?

##### *Reclutamiento:*

15. Cuando se diseña un puesto pensado en la inclusión de PCDs Auditivas, ¿Qué aspectos son cruciales para hacer un buen diseño?
16. ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes al momento de elaborar el perfil de reclutamiento pensado en PCDs Auditivas?
17. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que las empresas cometen cuando elaboran un perfil de reclutamiento pensado en PCDs Auditivas?
18. ¿Cuáles considera que son las bolsas de trabajo más accesibles para las PCDs Auditivas?
19. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas?
20. ¿Qué otras formas de reclutamiento recomiendan?

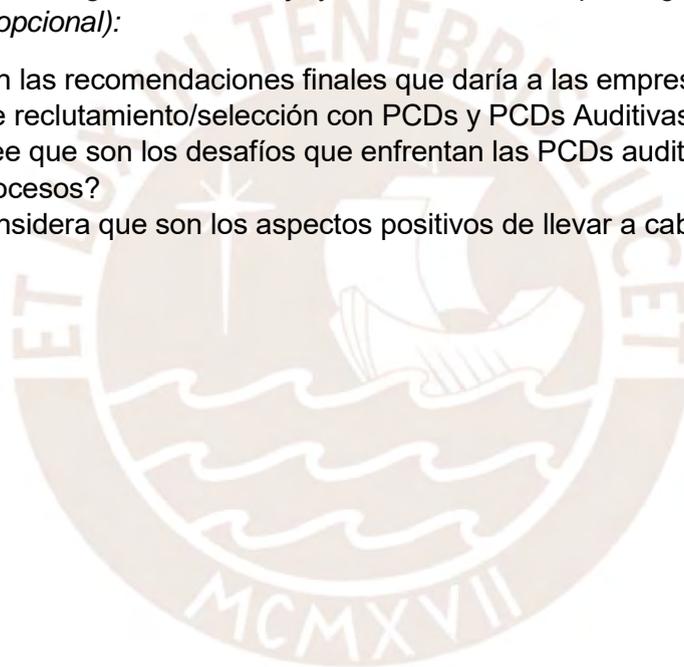
##### *Selección:*

21. En base a su experiencia, ¿Cuáles son los ajustes razonables para PCDs Auditiva que se implementan en las empresas?
22. ¿Cuáles son los más difíciles de implementar?

23. En base a su experiencia, ¿Cuál considera que suele ser la actitud por parte de las empresas frente a los ajustes razonables? ¿Por qué?
24. ¿En qué grado deberían participar las PCDs durante el proceso de ajustes razonables?
25. En su experiencia, ¿Qué tipo de evaluaciones o pruebas suelen ser aplicadas a las PCDs Auditivas durante el proceso de selección?
26. ¿Cómo son las entrevistas que se suelen aplicar a PCDs Auditivas? (individual o más personas)
27. En su experiencia ¿Qué tipo de assesment centres con PCDs Auditivas se han realizado/ presenciado / asesorado?
28. En su experiencia ¿Considera que, dependiendo del entrevistador, algunos podrían tener sesgos contra las PCDs auditivas?
29. ¿Qué recomendaría para disminuir este riesgo?
30. ¿Qué opina de la evaluación por competencias aplicado a PCDs Auditivas?
31. ¿Qué tipo de asesoría o capacitación es necesaria?
32. ¿Qué otras acciones se pueden tomar?
33. ¿Conoce el servicio de asesoramiento que brinda el estado a las empresas a través de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo? ¿Qué opina de este?

*Preguntas finales (opcional):*

34. ¿Cuáles son las recomendaciones finales que daría a las empresas cuando hacen procesos de reclutamiento/selección con PCDs y PCDs Auditivas?
35. ¿Cuáles cree que son los desafíos que enfrentan las PCDs auditivas y la empresa en estos procesos?
36. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos de llevar a cabo estos procesos con PCDs?



## Anexo H: Guía de entrevista a Gerentes

### GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES

#### Objetivo general:

Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad auditiva en la actualidad.

#### Saludo Inicial:

#### Preguntas:

##### *Contexto:*

1. Para empezar, queremos que nos brinde un breve resumen de su experiencia laboral en gestión del talento humano
2. ¿Cuáles son las ventajas y desafíos de la gestión de la diversidad?
3. En su opinión, ¿Que suele motivar a las empresas a contratar personas con discapacidad?
4. ¿Qué iniciativas para la inserción laboral de PCDs Auditiva se han planificado a FUTURO desde la gerencia de RRHH?
5. Actualmente ¿Qué tipo de capacitación tiene el equipo de RRHH en temas de discapacidad? (que temas, habilidades blandas, medico ocupacional)
6. ¿Qué tipo de organización realizó estas capacitaciones ? (gobierno, asociacion de PCDs, privado, personal de RRHH de la empresa)
7. ¿Qué acciones han realizado para sensibilizar al personal general de la empresa ? (pautas generales, dinámicas, publicaciones institucionales, charlas específicas) y ¿Cómo fue este proceso de sensibilización?
8. ¿Qué tipo de asesoramiento técnico han recibido para facilitar la accesibilidad física de PCDs auditivos ?
9. ¿Cuáles han sido los ajustes cruciales ? (señalización, luces, procedimientos, canales de comunicación) y ¿Qué tipo de organización realizó la asesoría técnica? (gobierno, asociacion de PCDs, privado, personal interno)
10. Históricamente, ¿APROX Cuantos procesos de inserción laboral (reclutamiento y selección) para PCDs o con la participación de PCDs se llevaron a cabo en la empresa? (OPCIONAL)
11. Históricamente, ¿Cuántas fueron con PCDs Auditivas ? (OPCIONAL)
12. Actualmente, ¿La empresa cuenta con PCDs en su planilla? ¿Con qué tipo de discapacidad la empresa tiene experiencia trabajando?
13. ¿Cómo ha sido la experiencia trabajando PCDs auditiva? (actual o anterior)
14. En general, ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de las PCDs Auditivas en la empresa?
15. En general ¿Cómo considera que ha sido su adaptación a la empresa ?
16. En general ¿Cómo ha sido la adaptación de los compañeros de trabajo a las PCDs Auditivas?
17. ¿Cómo se comunicaban con las PCDs auditivas? (lenguaje de señas, lectura de labios, otro dispositivo)
18. ¿Cual es su opinión sobre el rol del CONADIS y los servicios para PCDs?
19. ¿Cuáles han sido sus avances y limitaciones en los últimos años? y ¿Cómo se pueden superar?

20. ¿Cual es su opinión sobre la efectividad de la cuota de empleo para empleadores privados?
21. ¿Cual es su opinión sobre las empresas promocionales y los beneficios tributarios que obtienen?

*Reclutamiento:*

22. ¿Cual es el puesto de trabajo que se ofrecía a la PCD auditiva ? ¿En qué consiste el trabajo (tareas y funciones)?
23. ¿Cuáles fueron los conocimientos y habilidades técnicas que se buscaron entre las PCDs Auditivas pertenecientes al mercado de RH? (formación académica, técnica, profesional, etc)
24. ¿Cuáles fueron los valores y las competencias básicas que se buscaron entre las PCDs Auditivas para el puesto?
25. ¿Cuáles eran/son las condiciones de trabajo (puesto y centro laboral) que se especificaron en el reclutamiento? (horarios, necesidad de movilidad, etc).
26. ¿Cuales eran/son las oportunidades profesionales que ofrece el puesto? (oportunidades de formación, otros beneficios atractivos, etc)
27. ¿Qué tipo de reclutamiento se utilizó?
28. ¿Qué bolsas utilizó (o suelen utilizar) para el reclutamiento de PCDs Auditiva?  
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas?
29. ¿En qué aspectos podrían mejorar las bolsas de trabajo para ser más accesibles para las PCDs? (formato, plataforma, etc)
30. ¿Cuáles son las asociaciones de PCDS AUDITIVAS que recomendaría? ¿Con cuáles trabajó?
31. ¿Qué opina del servicio de asesoramiento que brindan las asociaciones de PCDS Auditivas para el reclutamiento y selección?
32. ¿Qué otras fuentes de reclutamiento se usan para atraer a las PCDs auditivas?  
¿Cuáles tuvieron mayor alcance y cuáles tuvieron una baja tasa de respuesta?

*Selección:*

33. Brevemente ¿Cuáles fueron las fases del proceso de selección que se llevó a cabo con PCDs Auditiva?
34. ¿Durante la revisión de CV, cuál fue el elemento clave para la selección preliminar de PCDs Auditiva?
35. ¿Qué ajustes razonables se plantearon para la PCDs Auditiva?
36. ¿Qué ajustes se concretaron? ¿Qué ajustes no se concretaron y por qué?
37. ¿Cuál fue el grado de participación de la PCD Auditiva en este proceso de ajustes razonables ?
38. ¿Cuáles fueron las principales dificultades a la hora de la implementación?
39. En general, ¿Como ha sido su experiencia durante la implementación de ajustes razonables para PCDs?
40. En su experiencia, ¿Qué tipo de evaluaciones o pruebas se dan en PCDs Auditivas durante el proceso de selección? ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de estas para PCDs Auditivas?
41. ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de las entrevistas en PCDs?
42. ¿Qué tipo de assessment centres ha realizado con PCDs Auditivas? ¿Cómo fue la experiencia?
43. ¿Considera que puede haber sesgos del entrevistador en procesos de selección de PCDs en general y PCds Auditivas? ¿Qué recomendaría para disminuir este riesgo?

44. ¿Qué opinan del método de evaluación por competencias aplicado a PCDs Auditivas?

*Preguntas finales (opcional):*

45. ¿Cómo ha sido su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección con PCDs auditivas?
46. ¿Cuáles cree que son los desafíos que enfrentan las PCDs auditivas y la empresa en estos procesos?
47. ¿Cuáles son las recomendaciones finales que daría a las empresas cuando hacen procesos de reclutamiento/selección con PCDs y PCDs Auditivas?



## **Anexo I: Cuestionario realizado a PCD auditiva**

### **Identificando barreras para las PCD**

Hola, somos un grupo de estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos elaborando nuestra tesis la cual busca identificar las barreras que dificultan el ingreso laboral de las PCD (Personas con discapacidad) en el sector industrial peruano. Para eso necesitamos tu ayuda por lo que te pedimos que , por favor, completes la siguiente encuesta. Toda la información recolectada será empleada únicamente con fines académicos y bajo principios de confidencialidad.

### **Consentimiento Informado:**

En el siguiente formulario se le realizarán una serie de preguntas con el fin de obtener información para poder identificar las barreras que dificultan el ingreso laboral de las PCD (Personas con discapacidad) en el sector industrial peruano. Si usted accede a participar, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis.

¿Acepta el uso de sus respuestas para la elaboración de la tesis?

- Si
- No

### **Introducción:**

Esta sección es sobre información general sobre sus experiencias de vida

Nombre:

Tipo de Discapacidad:

- Auditiva
- Cognitiva
- Motriz
- Otros

¿Utiliza algún dispositivo/herramienta de apoyo? ¿Cuál?

- Si
- No

¿Cómo se comunica con otras personas?

- Lenguaje de señas
- Lectura de labios
- Escritura
- Otro:

¿Utiliza el lenguaje de señas?

- Si
- No

¿Desde qué edad aprendió la lengua de señas ? ¿Quién le enseñó?

Respuesta:

En una escala del 1 al 5 ¿Que tan útil es saber la lengua de señas? Donde 1 es poco importante y 5 muy importante.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Apoyo:** En esta sección queremos identificar a aquellos personajes que fueron de apoyo para usted.

¿Quién (o quienes) fueron su principal apoyo para su desarrollo personal?

Respuesta:

En una escala del 1 al 5 ¿Cómo es la relación con su familia? Donde 1 es muy mala y 5 es muy buena.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Cuáles cree que fueron los principales desafíos que su familia enfrentó para aprender a vivir con una persona con discapacidad auditiva?

Respuesta:

**Desafíos en el día a día:** En esta sección queremos identificar algunos desafíos que pudo haber atravesado.

¿Cuáles fueron (o son) los principales desafíos que enfrentó (o enfrenta) para interactuar con el entorno físico?

Respuesta:

¿Cuáles fueron (o son) los principales desafíos que enfrentó (o enfrenta) para socializar con otras personas?

Respuesta:

¿De qué manera ha logrado superar y/o enfrentar esos desafíos a través de los años?

Respuesta:

¿Pertenece a alguna asociación de Personas con Discapacidad?

- Si
- No

**Pertenencia a asociaciones:** En esta sección queremos conocer su experiencia perteneciendo a asociaciones enfocadas en PCD.

¿Cuánto tiempo lleva perteneciendo a esta asociación ? ¿Qué tipo de actividades realizan?

Respuesta:

¿Cómo la conoció?

Respuesta:

¿Cómo es la experiencia formando parte de esta asociación ?

Respuesta:

¿De qué manera ha influido esta asociación en su vida? (en educación, en la búsqueda de empleo, etc)

Respuesta:

**Conocimientos v aspiraciones:** En esta sección queremos conocer de sus conocimientos (escolares, superiores, técnicos, etc) así como de sus aspiraciones profesionales.

¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?

- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Superior (universidad) completa
- Superior (universidad) incompleta
- Técnico completa
- Técnico incompleta
- Otro

Actualmente, ¿Está estudiando o capacitándose en algún curso?

- Si
- No

¿Qué le interesa aprender?

Respuesta:

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta para recibir educación?

Respuesta:

¿De qué manera ha logrado superarlos y/o enfrentarlos a través de los años?

Respuesta:

¿Considera que estos desafíos influyen en las oportunidades de formación futuras (académica, profesional, técnica, etc) de las Personas con Discapacidad Auditivas?

- Si
- No

¿Que se debería hacer para que el sistema educativo sea más inclusivo?

Respuesta:

**Situación laboral:** Esta sección es sobre su puesto de trabajo actual. Si en caso no tuviera empleo actualmente, responda las preguntas pensando en algún empleo anterior que le gustaría compartir.

- Actualmente, ¿Cual es su situación laboral?
- Desempleado
- Trabajador independiente
- Trabajador dependiente
- Otro

¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?

- Si
- No

¿Cómo es su relación con sus compañeros?

Respuesta:

¿Cómo es su relación con sus superiores? (Jefes , supervisores)

Respuesta:

¿Su centro laboral cuenta con infraestructura adecuada para su tipo de discapacidad?

- Si
- No

¿La empresa tiene experiencia previa trabajando con personas con discapacidad?

- Si
- No

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó / enfrenta para insertarse en la vida laboral?

Respuesta:

¿De qué manera ha logrado superar y/o enfrentarse a esos desafíos ?

Respuesta:

¿Cuál es (o fue) su último puesto de trabajo?

Respuesta:

¿Cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios para el cargo?

Respuesta:

¿Cuáles son (o fueron) las tareas y funciones que realiza en ese puesto ?

Respuesta:

¿Las funciones del cargo se desempeñan dentro de la empresa o fuera de ella?

- Dentro de la empresa
- Fuera de la empresa

¿Debía coordinar actividades con otras áreas? ¿Cómo era la comunicación entre ellas?

Respuesta:

¿Cómo y con qué herramientas se realiza el trabajo ?

Respuesta:

¿Quién era su supervisor (nombre del puesto) y cómo era su relación ? ¿De qué manera era supervisado?

Respuesta:

¿Usted es/era líder de equipo? (es decir, ¿Tenía trabajadores a su cargo para que los supervisara?)

- Si
- No

¿Cómo era su relación con ellos? ¿Cómo los supervisaba?

- No supervisaba
- Otro

¿Hasta qué grado puede decidir sobre sus labores? (es decir, ¿Podría decidir cómo hacer sus tareas o cuando hacerlas?)

Respuesta:

¿Cuales son/eran las tareas más importantes a su cargo?

Respuesta:

¿Le informaban si su desempeño en el trabajo era bueno o malo?

- Si
- No

¿Le decían cómo podía mejorar en el trabajo?

- Si
- No

¿Le decían cómo podía mejorar en el trabajo?

- Si
- No

¿De qué manera le comunicaban esto? (En caso no lo hicieran, escriba si le gustaría recibir esos comentarios y como le gustaría recibirlos)

Respuesta:

¿En qué grado el supervisor hace hincapié en los resultados a alcanzar, en controlar su progreso y desempeño laboral ?

Respuesta:

**Reclutamiento y Selección:** Esta sección es sobre su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección que quisiera compartir. Algunas preguntas son generales sobre su experiencia buscando empleo hasta ahora.

¿Para qué puesto postuló?

Respuesta:

¿Qué preparación o experiencia fue necesaria acreditar?

- Formación académica
- Formación técnica
- Estudios superiores
- Otro:

¿Cuáles eran/son las condiciones de trabajo que se especificaron en el reclutamiento?

Respuesta:

¿Cuáles eran/son las oportunidades profesionales que ofrece el puesto?

Respuesta:

¿Qué beneficios ofrecía este puesto que le resultaron atractivos?

Respuesta:

En general y a partir de su experiencia buscando empleo, ¿qué elementos dentro de los anuncios de reclutamiento son los más atractivos y lo impulsan a postular?

Respuesta:

¿Ha participado en procesos de reclutamiento interno (Recomendaciones de amigos para entrar a una empresa)? Cuéntenos sobre esta experiencia

Respuesta:

¿Fue reclutado de manera externa (postulación general) a una empresa? Cuéntenos sobre esta experiencia

Respuesta:

¿Qué bolsas de empleo ha utilizado anteriormente?

Respuesta:

¿Qué ventajas y desventajas encontró al usarlas?

Respuesta:

¿Qué otras bolsas de empleo recomendaría a otras personas con discapacidad?

Respuesta:

¿Consultó con asociaciones de PCD para que lo ayuden a encontrar empleo?

- Si
- No

¿Cuáles fueron y cómo fue la experiencia? (En caso no haya consultado, comente por qué no lo hizo)

Respuesta:

¿Cómo se enteró de la vacante en este trabajo? Cuéntenos sobre esta experiencia

Respuesta:

Anteriormente, ¿dónde buscaba oportunidades de empleo? Cuéntenos sobre cómo y dónde buscaba empleo

Respuesta:

¿Cuáles fueron más efectivas para la búsqueda de empleo? ¿Cuáles fueron las menos efectivas?

Respuesta:

En general y a partir de su experiencia buscando empleo, ¿cuáles fueron las principales dificultades que encontró en su búsqueda de empleo? ¿Por qué cree que existen estas dificultades?

Respuesta:

¿Cómo cree que las empresas podrían mejorar anuncios de reclutamiento para que sean más accesibles?

Respuesta:

Brevemente, ¿cuáles fueron las fases del proceso de selección en los que participó?

Respuesta:

¿Sabe si el equipo de selección tenía experiencia o conocimientos previos sobre PCD Auditiva?

- Sí
- No

¿Qué ajustes solicitó para el puesto?

Respuesta:

¿Qué ajustes se concretaron?

Respuesta:

¿Qué ajustes no se concretaron? ¿Por qué cree que paso esto?

Respuesta:

¿Cuál cree que fue la actitud del empleador (equipo de selección RRHH) durante el proceso de ajustes razonables?

Respuesta:

¿Cuál fue el grado de participación que tuvo usted durante la implementación de ajustes razonables para la selección? (Es decir, la empresa le consultó sobre los ajustes, qué tanto participó con su opinión)

Respuesta:

En general, ¿Cómo fue su experiencia solicitando ajustes razonables al empleador? Cuéntenos sus experiencias que más le han impactado positiva y negativamente.

Respuesta:

¿Recibió algún tipo de asesoramiento especializado durante este proceso de selección? Cuéntenos sobre esta experiencia

Respuesta:

¿Conoce la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo y los servicios de asesoramientos para ajustes razonables que brinda a las PCD y empresas?

- Sí

No

¿Qué opina de la calidad de su servicio para ajustes razonables?

Respuesta:

¿Ha recibido asesoramiento por parte de asociaciones de PCD Auditiva para procesos de selección?

Sí

No

¿Cómo ha sido su experiencia? ¿Cuáles recomendaría?

Respuesta:

¿Ha recibido asesoramiento por parte de otros profesionales para ajustes razonables?

Sí

No

¿Cómo ha sido su experiencia? ¿Cómo llegó a ellos? (En caso no haya llegado, comente a qué se debió)

Respuesta:

¿Qué tipo de test (examen o evaluación) ha realizado durante los procesos de selección?  
¿Cómo fue la experiencia?

Respuesta:

¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de estos test para las PCD 's?

Respuesta:

¿Cuál es su opinión sobre la utilidad de los test para las PCD's?

Respuesta:

¿Qué tipo de entrevista se le ha realizado? ¿Cómo fue la experiencia?

Respuesta:

A partir de su experiencia en los procesos de selección. ¿Ha sentido que algunos entrevistadores podrían tener sesgos hacia las PCD Auditiva?

Respuesta:

¿Cómo cree que las empresas podrían mejorar estos procesos para las PCD Auditiva?

Respuesta:

**Gracias**

## Anexo J: Matriz de Consistencia

Tabla J 1: Matriz de Consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metodología	Instrumentos	Variables	Preguntas
Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en la actualidad.	1. Conocer el contexto de inserción laboral de las personas con discapacidad	Cualitativa	Revisión documentaria	Legal y de datos del CONADIS	Conocer el contexto legal y la situación de las PCDs en el mercado laboral
			<b>Entrevista a Expertos:</b> Experto en Gestión de la diversidad, Representante del CONADIS.	Gestión de la diversidad	¿Cuáles son las ventajas y desafíos de la gestión de la diversidad? ¿Qué motiva a la empresa a contratar personas con discapacidad?
				Entorno social	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PCDs Auditivas en la sociedad?
				Entorno educativo	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PCDs auditivas en la esfera educativa?
				Entorno Familiar	¿Cuáles son los principales desafíos que las familias de las PCDs Auditivas enfrentan?
				Entorno laboral	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PCDs Auditiva para insertarse en la vida laboral?
				Rol del estado	¿Qué opina sobre el rol del CONADIS y los servicios para PCDs? ¿Qué opina sobre la cuota de empleo?

**Tabla J1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metodología	Instrumentos	Variables	Preguntas
Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en la actualidad.	1. Conocer el contexto de inserción laboral de las personas con discapacidad	Cualitativa	<b>Entrevistas a Gerentes de RRHH:</b> 5 Gerentes de empresas con experiencia con PCDs	Gestión de la diversidad	¿Cuáles son las ventajas y desafíos de la gestión de la diversidad? ¿Qué motiva a la empresa a contratar personas con discapacidad?
				Compromiso directivo	¿Qué iniciativas para la inserción laboral de PCDs se han planificado desde la gerencia de RRHH? ¿Qué tipo de capacitación tiene el equipo de RRHH? ¿Qué acciones han realizado para sensibilizar al personal y cómo fue el proceso?
				Discapacidad	¿La empresa cuenta con PCDs en su planilla? ¿Cómo ha sido la experiencia trabajando con ellos?
				Legal	¿Cuál es su opinión sobre el Rol del CONADIS y los servicios que brinda a las PCDs? ¿Qué opina sobre la cuota de empleo?
			<b>Entrevistas a PCDs auditiva:</b> Personas con discapacidad auditiva	Discapacidad	¿Utiliza algún dispositivo de apoyo? ¿Cómo se comunica con otras personas?
				Entorno Físico	¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó para interactuar con el entorno físico y comunicarse con los demás?
				Entorno Familiar	¿Quiénes fueron su principal apoyo para su desarrollo personal?
				Entorno educativo	¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó para recibir educación?
				Entorno laboral	¿Cuál es su situación laboral? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta para insertarse en la vida laboral?

**Tabla J1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metodología	Instrumentos	Variables	Preguntas
Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en la actualidad.	2. Identificar las barreras en el reclutamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva	Cualitativa	<b>Entrevista a Expertos:</b> Experto en Gestión de la diversidad, Representante del CONADIS.	Diseño de puesto	Quando se diseña un puesto pensado en la inclusión de PCDs, ¿Qué aspectos son cruciales para hacer un buen diseño?
				Asesoramiento	¿Qué tipo de asesoría o capacitación es necesaria?
				Perfil	¿Cuáles son los aspectos más importantes al elaborar el perfil de reclutamiento pensado en PCDs Auditivas?
				Técnica de reclutamiento	¿Cuáles considera que son las bolsas de trabajo más accesibles para las PCDs Auditivas? ¿En qué aspectos podrían mejorar?
			<b>Entrevistas a Gerentes de RRHH:</b> 5 Gerentes de RRHH de empresas con experiencia con PCDs	Diseño de puesto	¿Qué aspectos son cruciales para hacer un buen diseño?
				Perfil	¿Cuáles son los desafíos durante la elaboración del perfil de reclutamiento para PCDs?
				Técnica de reclutamiento	¿Qué bolsas se suelen utilizar para el reclutamiento? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas? ¿Qué otra fuente de reclutamiento se usó para atraer a las PCDs? ¿Cuáles considera que son los desafíos que enfrenta las empresas durante un proceso de reclutamiento para PCDs?
			<b>Entrevistas a PCDs auditiva:</b> Personas con discapacidad auditiva	Diseño de puesto	¿Cuál es su puesto de trabajo? ¿Cuáles son las tareas que realiza en ese puesto? ¿Cómo es su relación con sus compañeros?
				Perfil	¿Qué preparación y/o experiencia fue necesaria acreditar? ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios para el cargo? ¿Cuáles eran las oportunidades profesionales que ofrece el puesto? ¿Qué elementos dentro del anuncio de reclutamiento son los más atractivos?
				Técnica de reclutamiento	¿Fue reclutado de manera externa por parte de la organización? ¿Ha participado en procesos de reclutamiento interno? ¿Qué bolsas de empleo ha utilizado anteriormente? ¿Qué ventajas y desventajas encontró al usarlas?

**Tabla J1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metodología	Instrumentos	Variables	Preguntas
Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en la actualidad.	3. Identificar las barreras en el reclutamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva	Cualitativa	<b>Entrevista a Expertos:</b> Experto en Gestión de la diversidad, Representante del CONADIS, Representante de una organización enfocada en PCDs.	Ajustes razonables	¿Cuáles son los ajustes razonables para PCD Auditiva que se implementan en las empresas? ¿Cuál considera que suele ser la actitud de las empresas frente a los ajustes razonables? ¿Por qué? ¿En qué grado deberían participar las PCDs durante el proceso de ajustes razonables?
				Métodos de selección	¿Qué tipo de evaluaciones suelen ser aplicadas a las PCDs durante el proceso de selección?
				Entrevistadores	¿Considera que algunos podrían tener sesgos contra las PCDs? ¿Qué recomendaría para disminuir este riesgo?
				Evaluación por competencias	¿Qué opina del método de evaluación por competencias aplicado a PCDs?
			<b>Entrevistas a Gerentes de RRHH:</b> 5 Gerentes de RRHH de empresas con experiencia con PCDs	Ajustes razonables	¿Qué ajustes razonables se plantearon? ¿En qué grado deberían participar las PCDs durante el proceso de ajustes razonables? ¿Cuál considera que suele ser la actitud por parte de las empresas frente a los ajustes razonables? ¿Por qué?
				Metodos de seleccion	¿Qué tipo de evaluaciones o pruebas suelen ser aplicadas a las PCDs durante el proceso de selección?
				Entrevistadores	¿Considera que algunos podrían tener sesgos contra las PCDs? ¿Qué recomendaría para disminuir este riesgo?
				Evaluación por competencias	¿Qué opina del método de evaluación por competencias aplicado a PCDs?

**Tabla J1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metodología	Instrumentos	Variables	Preguntas
Identificar las principales barreras para el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva en la actualidad.	3. Identificar las barreras en el reclutamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva	Cualitativa	<b>Entrevistas a PCDs auditiva:</b> Personas con discapacidad auditiva	Ajustes razonables	¿Qué ajustes solicito? ¿Qué ajustes no se concretaron y por qué? ¿Cuál fue el grado de participación que tuvo durante la implementación de ajustes razonables? ¿Cómo ha sido su experiencia solicitando ajustes razonables al empleador?
				Métodos de selección	¿Qué tipo de evaluaciones ha realizado durante el proceso de selección? ¿Cómo fue la experiencia?
				Entrevistadores	A partir de su experiencia en procesos de selección ¿Ha sentido que algunos entrevistadores podrían tener sesgos hacia las PCDs? ¿Qué tipo de sesgos?
				Proceso de selección	¿El equipo de selección tenía experiencia con PCDs en procesos de selección? ¿Cómo cree que las empresas podrían mejorar estos procesos para las PCDs?

## Anexo K: Matriz de Codificación Expertos

Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos

Matriz de Codificación de expertos		
Contexto de inserción laboral de las PCDs		
Tema	Fuente	Respuesta
<b>Gestión de la diversidad</b>	Ximena Rodriguez	Las personas que estamos de alguna manera involucradas en los procesos de personas con discapacidad aprovechamos esas políticas para introducir otros tipos de diversidad, como es el caso de la inclusión laboral de personas con discapacidad. Esa es la principal ventaja. El principal motivo es un tema de reputación. Es un tema de imagen. El segundo es un tema de cumplimiento de la norma y el tercero es responsabilidad social.
	Renzo Revilla	La primera es que cumple con la ley y te permite atraer el mejor talento. Hay estudios que demuestran que el cliente está más interesado en comprar una empresa que responde a la inclusión y diversidad de sus trabajadores y de sus clientes. Al tener una cultura diversa en tu empresa, uno recibe toda esa fibra y permite que sus productos tengan una mejor aceptación dentro de este mercado de PCDs.
	Michael saravia	Por un lado, incrementa el tema del involucramiento de los miembros del equipo. Fortalece el trabajo en equipo, el tema colaborativo, la empatía. El equipo puede conocer un poco la fortalezas y las debilidades de cada uno. En algunos casos puede incrementar la productividad.
	Michelle Huang	Muchas veces no hay esa oportunidad para hablar sobre temas de discapacidad. Al menos muchas empresas ahora son mucho más conscientes y buscan ser una empresa diversa. Hay empresas lo hacen por la cuota de empleo, pero también hay empresas conscientes.
	Luis Bernardo Francisco	Por responsabilidad social, por las subvenciones y por la legislación (en ese orden), en cuanto a lo que puedan aportar va de la mano con los ajustes razonables y apoyos adecuados. Que una empresa sea considerada como "inclusiva" le da más valor a su marca, los beneficios tributarios se sienten más cuando son varias PCDs contratadas en la misma empresa.
	EXPERTO 1	Hay mucha ignorancia respecto al tema y las personas no están sensibilizadas. Esas son las primeras dificultades. Suma mucho a la marca de la empresa y tener a personas con discapacidad y poder visualizarlo. También por un tema legal obviamente, porque finalmente hay una ley.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Contexto de inserción laboral de las PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Barreras</b>	Ximena Rodríguez	Tenemos personas con hipoacusia que usan implante coclear o audífono. Para ellos, la empleabilidad suele ser muy alta. Si son personas de clase media alta, tienen más posibilidades de conseguir audífonos médicos, recibir educación de calidad y acceder a estudios universitarios. Hay algunos que por un tema económico no tienen audífonos médicos. Están oralizadas, pero no tienen una comunicación tan fluida. Cada audífono, puede costar \$1,200 o 1500 soles. Tienen una dificultad económica para insertarse laboralmente. Nuestro país no es un lugar seguro, respetuoso y amigable para PCDs.
	Renzo Revilla	Estados Unidos tiene la división de servicios para las personas con discapacidad visual. Esta organización crea un caso para las PCDs y ofrecen apoyo diverso, orientación de todo tipo, vocacional y demás. Viendo en qué partes de su vida van interviniendo diferentes servicios y cómo estos responden a cada uno de los ministerios. Desde esa mirada holística no se está haciendo. Son acciones aisladas, pero que no se interconectan.
	Michael Saravia	En el lado educativo, no hay capacitación. No hay educación de calidad para personas con discapacidad y por tanto cuando llegan a laborar muchos de ellos no tienen un nivel de empleabilidad suficiente. Hay desconocimiento. Se piensa que se tienen que invertir muchos recursos. Es necesaria una fuente donde las organizaciones puedan acudir y contratar a personas con discapacidad calificadas para los puestos de trabajo que están buscando. Falta tener un canal unificado.
	Michelle Huang	Muchas veces no están capacitados. Una de las herramientas necesarias para insertarse laboralmente y en la sociedad es la educación. La situación económica de la PCD influye, pues no pueden acceder a educación de calidad. Es necesario normalizar dentro de la sociedad la convivencia diaria con las PCDs, empezando desde el ámbito educativo.
	Luis Bernardo Francisco	Barreras de comunicación, acceso a la información, estigmatización, discriminación, prejuicio, accesos a oportunidades educativas y laborales en igualdad de condiciones. Es importante las acciones de sensibilización y concienciación, las alianzas y colaboraciones entre empresas, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales y centros de educación especial para facilitar la inserción laboral de personas con discapacidad auditiva.
	EXPERTO 1	El tema de accesibilidad es importante. Sin embargo, también se debe pensar en los formas de comunicación que la empresa empezará con la PCDs auditiva. Falta de adaptabilidad de los colegios. Falta de un plan integrado.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Contexto de inserción laboral de las PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Rol del Estado (CONADIS y otras entidades)</b>	Ximena Rodriguez	No cumplen el objetivo. CONADIS teniendo una base de datos a nivel nacional, el poder de contactarse con las empresas, los medios y los espacios para organizar estos eventos, incluso puede ejercer un rol de fiscalización junto con Sunafil, no lo hace como debería. No se está cumpliendo en la cuota por varios motivos. El principal es la falta de fiscalización.
	Renzo Revilla	En los últimos años se han mejorado en la capacidad de poder usar la dirección de sanciones de CONADIS. Deberían tener un presupuesto un poco más importante para traer el mejor talento. CONADIS debería ser la meta a llegar para los profesionales que realmente conocen del tema y quieren aportar. Las acciones de los ministerios no están todas articuladas.
	Michael saravia	Hace falta alinear lo que hace el Ministerio de Trabajo, lo que hace el CONADIS y lo que hacen en suma. Creo que el trabajo que hace cada una de estas instituciones está totalmente desarticulado. Cada uno trata de hacer lo que pueden por la inclusión de las personas con discapacidad, pero finalmente no hay una estrategia común.
	Michelle Huang	No se suele revisar de que verdaderamente se están cumpliendo con la cuota de empleo. Hay bastantes casos en los cuales las empresas no cumplen la cuota.
	Luis Bernardo Francisco	Conadis es un ente importante, debe de reforzar los trabajos de fiscalización, velar por el reconocimiento y protección de los derechos de las PCDs, mejorar las condiciones de transitabilidad, mejorar y acelerar la atención y solución de inconvenientes. Hay poca fiscalización por parte del Estado.
	EXPERTO 1	Muchas empresas no lo conocen. Es que siento que deberían hacerse presente mucho más en las empresas.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Reclutamiento de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Diseño de Puesto</b>	Ximena Rodriguez	Es importante identificar el medio de comunicación. Si tengo una vacante que requiere comunicación con clientes externos, de manera telefónica o presencial, entonces se requieren habilidades de conversación verbal fluida. Por ejemplo, hay PCDs que usan audífonos que pueden escuchar e interactuar con las otras personas. Hay otros puestos donde la comunicación puede hacerse por escrito y hacer las adaptaciones necesarias. Entonces al momento de evaluar una posición se debe tener en cuenta primero el medio de comunicación.
	Renzo Revilla	Los temas de accesibilidad son importantes. Se les deben dar las herramientas para que no se sienta esa barrera. Básicamente la aplicación de diseño universal la cual implica las múltiples formas de representación. Si voy a colocar una información auditiva, esta tiene su complemento visual y viceversa. El diseño universal es antes de la concepción de cualquier producto o servicio. Busca minimizar la cantidad de ajustes razonables que tengas que hacer en el futuro, porque estás creando algo que va a poder ser usado por todos.
	Michael saravia	El enfoque de evaluación por competencias es clave.
	Michelle Huang	Hay bastantes niveles dentro de una discapacidad. Se debe tener en cuenta que nivel de discapacidad auditiva tiene la persona, a veces será ideal el Back Office. Algo más operativo en vez de algo "front" , cómo asistir a reuniones, contestar llamadas, etc.
	Luis Bernardo Francisco	Es importante las políticas de inclusión, sensibilización y capacitación al personal respecto a cómo deben de comunicarse con una persona con D.A. Adaptar los procesos y tareas laborales, ejemplo: proporcionar información por escrito o visual, utilizar herramientas y recursos visuales para facilitar la comprensión y asegurar que las instrucciones laborales sean claras y precisas.
	EXPERTO 1	Capacitarnos es importante. También se debe preguntar a las PCD qué es lo que ellos necesitan para desempeñarse en el puesto.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Reclutamiento de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Perfil de reclutamiento</b>	Ximena Rodriguez	Se debe enfocarse en cuáles son las actividades o habilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En el anuncio de reclutamiento se debe especificar las competencias indispensables. Habrá puestos donde será necesario la comunicación oral y otros donde no. A lo que uno tiene que llegar a ese nivel de análisis, de cuál es la habilidad indispensable para determinado puesto.
	Renzo Revilla	Es positivo que ciertas empresas se empeñan por hacer sus anuncios de reclutamiento atractivos para PCD en general. Dedicar una sección especial para resaltar el compromiso de la empresa con la diversidad.
	Michael saravia	No creo que haya como errores tal vez al momento de diseñarlo los puestos, o sea los los perfiles de puesto, creo que por ese lado no, no va tanto el problema porque finalmente una persona con o sea, si quieres contratar a una persona con discapacidad en verdad tendría que cumplir básicamente las mismas funciones que una persona sin discapacidad. Yo creo que el problema va un poco por el lado justamente de brindar las condiciones de accesibilidad. Y los razonables y ese caso a la persona
	Michelle Huang	Es importante asegurarse de contar con un equipo capacitado para elaborar el perfil de reclutamiento y para adaptar los métodos de selección que vendrán posteriormente. Sin embargo, siempre deben guiarse por la competencias, conocimientos, habilidades que son indispensables para el puesto.
	Luis Bernardo Francisco	Desconocimiento sobre las necesidades y capacidades de las personas con discapacidad auditiva, a veces suelen enfocarse más en la discapacidad en lugar de las habilidades y competencias. Las empresas deben educarse sobre las necesidades y capacidades de las personas con discapacidad auditiva, establecer políticas inclusivas, capacitar a su personal y fomentar un entorno de trabajo que valore la diversidad y la inclusión.
	EXPERTO 1	Ponerse en el lugar de la otra persona es lo que deberían hacer las empresas. Verificar si el programa que ellos están ofreciendo es realmente viable para las PCD.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Reclutamiento de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Bolsas de empleo</b>	Ximena Rodriguez	Con discapacidad auditiva cualquier bolsa de empleo funciona muy bien. Yo me preocuparía por las personas con discapacidad visual o intelectual.
	Renzo Revilla	Hay una bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo que se dedica a las Personas con Discapacidad. Ofrecen algunas plazas donde se espera que una persona con discapacidad la ocupe. Sin embargo, las convocatorias para puestos gerenciales o jefaturas son pocas.
	Michael saravia	-
	Michelle Huang	Por ejemplo, la Municipalidad de San Isidro tiene una bolsa de trabajo para gente con discapacidad. Ellos tienen muchos perfiles de personas y ofrecen a las empresas. Tiene un asesoramiento y un seguimiento me pareció bueno, porque no solamente con discapacidad auditiva, sino con otro tipo de discapacidades.
	Luis Bernardo Francisco	La web Bumeran, el programa SOY CAPAZ (Conadis), la bolsa de trabajo de Ripley. Tienen filtro de puestos inclusivos, se enfocan en las PCDs. Plataformas en línea deberían ser más accesibles, incluir opciones de búsqueda y filtrado específicos para discapacidades, proporcionar información sobre las adaptaciones razonables que pueda ofrecer la empresa, incluir testimonios y casos de éxito de PCD, las bolsas de trabajo podrían colaborar con organizaciones especializadas en discapacidad.
	EXPERTO 1	Boomerang, aunque existen pocas centradas en PCD. Hacerlas más accesibles. Hacer más publicidad. Poner casillas donde salga que tienen discapacidad

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Selección de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Ajustes razonables</b>	Ximena Rodriguez	Definitivamente piensan que es algo que les va a generar mucho gasto, no tienen idea que los ajustes razonables es una adaptación. Son formas creativas de resolver el problema, pero las empresas tienen la idea de que un ajuste razonable es construir un ascensor, comprar una computadora especial, etc.
	Renzo Revilla	Aplicamos diseño universal. Solicitamos que dentro del proceso de elaboración de ítems apliquen un lenguaje sencillo para no generar un sesgo que pueda afectar la medición de alguna pregunta para personas con discapacidad auditiva. Hacemos que toda la información relevante respecto de horarios de inicio y fin se coloque en la pizarra en letra grande para que cualquier persona la pueda leer y al mismo tiempo son verbalizadas en voz alta. Las PCD cuando nos lo piden, las colocamos adelante, porque muchos manifiestan que pueden hacer lectura de labios o tienen mejor escucha de las indicaciones. Las personas con la misma discapacidad y el mismo grado de discapacidad podrían optar por ajustes racionales totalmente distintos, entonces lo primero es abrir el canal de comunicación.
	Michael saravia	Es necesario saber lo que la PCD necesita para que pueda participar en los procesos de selección. Se debe preguntarles directamente, ya que cada persona es diferente y solicitará ajustes diferentes. Las necesidades son diferentes en cada caso.
	Michelle Huang	Las empresas piensan que va a ser muy oneroso y va a ser demasiado costoso adecuarlo.
	Luis Bernardo Francisco	Capacitación y sensibilización hacia la cultura y comunidad de personas con discapacidad auditiva, es importante para fomentar un entorno inclusivo y comprensivo en el lugar de trabajo, así como para establecer relaciones efectivas. En la comunicación, en las competencias para el puesto, por ejm: si en el trabajo implica comunicación telefónica, es fundamental valorar la comunicación escrita (correos, mensaje de texto, whatsapp)
	EXPERTO 1	El tema de tener una infraestructura adecuada es indispensable. Depende mucho del tipo de discapacidad. Algunos necesitarán audífonos especiales, etc. Creo que lamentablemente las empresas ven el tema de discapacidad o de inclusión, en general, como un gasto.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Selección de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Métodos de selección</b>	Ximena Rodriguez	Cuando evaluamos candidatos PCD, lo hacemos por texto, ya que de esa manera es accesible para cualquier tipo de discapacidad. Si necesitamos que estén oralizadas, pediremos que nos manden un audio para evaluar la oralidad. Hacemos evaluaciones que puedan adaptarse a diferentes tipos de discapacidad. Hacemos videoconferencias donde el orador vocaliza bien para que ellos puedan leer los labios y se activan los subtítulos.
	Renzo Revilla	Independientemente de si se tiene una PCD en la plana laboral, el equipo de RRHH deberían estar preparados para llevar a cabo este proceso con PCD. Muchas empresas no consideran importante sensibilizar a su personal y capacitarlos en temas de discapacidad hasta que sienten que es una necesidad.
	Michael saravia	Suelen hacerse entrevistas de trabajo y en algunos casos pruebas psicológicas.
	Michelle Huang	Por el lado de la selección he visto test de inteligencia emocional , cómo te enfrentas a distintas situaciones. En el caso de las PCD, las adaptaciones de las pruebas de selección dependen del tipo de discapacidad. En el caso de las PCDs Auditivas, algunas no tienen mayor problema con el habla y la escucha, por lo que no necesitarán mayores cambios. Pero otras podrían necesitar ajustes para la entrevista.
	Luis Bernardo Francisco	Promover la igualdad de oportunidades durante el proceso de selección. Para ello, es necesario tener mayor sensibilización por parte de la empresa. También establecer una comunicación clara y accesible con las PCDs, valorar los ajustes razonables y colaboración con organizaciones especializadas.
	EXPERTO 1	A veces los encargados del proceso de selección no están capacitados para adaptar métodos de selección a PCDs. Entonces las PCDs no reciben los ajustes razonables y no se integran adecuadamente al proceso de selección. El enfoque de diversidad hace que puedan sentirse validados durante su participación en las pruebas.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Selección de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Entrevistadores</b>	Ximena Rodriguez	En nuestro caso, hemos logrado disminuir el porcentaje de rechazos de PCD auditiva, con nuestro modelo de informe. Elaboramos un informe donde a parte de mostrar los resultados de las evaluaciones, características de su personalidad, motivaciones, etc. También hacemos un apartado especial donde hablamos sobre la discapacidad de esa persona y describimos lo que esta persona puede hacer y no puede hacer.
	Renzo Revilla	Lo más fuerte es romper la inercia, romper la inercia, a mí me costó en mi dirección y en muchos lugares donde he estado. Para que ellos puedan entender que no estamos haciendo un favor, sino que es algo legal. Lo que más cuesta es sensibilizar a las personas. Debería hacerse de forma gratuita.
	Michael saravia	Se debe tener una postura de apertura a aprender. Todo un aprendizaje. Se debe perder el temor de contratar una persona con discapacidad. Las PCD por el contexto que viven ,normalmente, valoran mucho más sus trabajos
	Michelle Huang	Muchas veces todavía como sociedad no estamos preparados para enfrentar distintos tipos de perfiles. No todos tienen un nivel de empatía. Es ideal si la compañía fomenta esté tipo de acciones para reducir el riesgo al sesgo.
	Luis Bernardo Francisco	Capacitación y sensibilización al personal es primordial para el equipo encargado de las pruebas de selección. Hay barreras de comunicación, dificultades para participar en entrevistas telefónicas o en persona. También, están presentes los estereotipos y prejuicios hacia las PCD.
	EXPERTO 1	Hay mucha gente que es ignorante respecto al tema .Se ponen súper nerviosos y no saben cómo tratarlos. Es necesario capacitarse y tener mucho más contacto con las personas con discapacidad.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Selección de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Evaluación por competencias</b>	Ximena Rodriguez	El tema es simple centrarse en la habilidad que necesita tener el candidato para desempeñarse en un puesto. Si necesitas una persona que sepa usar la computadora, una persona que pueda hablar por teléfono, etc. Hay personas que han desarrollado habilidades que ni nos imaginamos porque no estamos en su lugar.
	Renzo Revilla	-
	Michael saravia	Los entrevistadores deben enfocarse en las competencias para el puesto. Eso es lo más importante.
	Michelle Huang	Dependiendo del tipo de posición sea las habilidades requeridas serán distintas. Las habilidades de comunicación , habilidades blandas son importantes. Falta mucho el tema de ,por ejemplo, de tener liderazgo. Las PCDs también cuentan con habilidades y conocimientos valiosos.
	Luis Bernardo Francisco	Las empresas deben centrarse en evaluar las habilidades y competencias relevantes para el puesto de trabajo, en lugar de enfocarse únicamente en la discapacidad.
	EXPERTO 1	A veces se hacen adaptaciones en las preguntas no por una tema capacidad, sino por oportunidad. Se es flexible pues tal vez no han desarrollado esa competencia en el ámbito laboral por tener mínima experiencia. Pero igual manera se hacen las entrevistas por competencias.

**Tabla K1: Matriz de Codificación Expertos (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de expertos</b>		
<b>Selección de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Asesoramiento</b>	Ximena Rodriguez	Se busca fomentar las herramientas y recursos que existen. Buscamos que la empresa invierta menos esfuerzos y recursos al hacer una adaptación. La Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo brinda muchas charlas gratuitas y realizan otras acciones en pro de las personas con discapacidad. Lamentablemente, no cuenta con un presupuesto para realizar aún más actividades.
	Renzo Revilla	Se debería mejorar los canales de comunicación con CONADIS. Las empresas deberían tener mayor facilidad para poder contactar con CONADIS para estos temas, sobre todo para temas de capacitación.
	Michael saravia	Primero, se debe entender que es la discapacidad. Es importante entender que una persona tiene una condición y enfrenta barreras en su entorno. Por ello, se ve limitada en cierta medida el ejercicio de algunas actividades diarias. Uno debe conocer las barreras para luego plantear soluciones, ya sea adaptando procesos, utilizando herramientas nuevas, etc.
	Michelle Huang	La capacitación debe ser a todo el personal general de la empresa. La organización SODIS realiza varias actividades dirigidas a potenciar las habilidades de las PCD y conectar con empresas.
	Luis Bernardo Francisco	En caso de las personas sordas signantes, es necesario el uso de la lengua de señas. Sin embargo, no todos usan la lengua de señas, ni todos manejan muy bien el español escrito. Por eso es importante la sensibilización respecto a que la discapacidad auditiva es diversa. También, se debe ofrecer capacitación a las PCDs Auditivas para facilitar su inclusión laboral, por ejemplo, capacitación en uso de ciertas tecnologías, capacitación en habilidades laborales específicas, etc.
	EXPERTO 1	La empatía es importante para llevar a cabo estos procesos. Las habilidades blandas son importantes. También, concientizar y sensibilizar a toda la empresa en el tema de diversidad y ,en este caso, discapacidad.

## Anexo L: Matriz de Codificación Gerentes

Tabla L1: Matriz de Codificación Gerentes

Matriz de Codificación de Gerentes		
Contexto de las PCDs		
Tema	Fuente	Respuesta
<b>Gestión de la diversidad</b>	Gerente 2	El concepto de diversidad ha puesto en agenda temas como mujeres en las organizaciones , comunidad LGBT y ahora el tema de discapacidad. Por ese lado la diversidad ha llegado con un enfoque interesante, pero los organismos internacionales deben alinear ciertos conceptos y ,sobre todo, términos.
	Karen García	Hay desafíos para integrar a las PCDs en ciertos sectores. Sin embargo, las PCDs también tiene otras inteligencias lo cual debería ser tomado en cuenta.
	Gerente 1	Cuando una incluye personal diverso, también está reflejando a sus clientes como un "espejo". Se manda un mensaje a los clientes de que la empresa es inclusiva. Esa es una ventaja. Es una forma de inspirar a los propios clientes de que se pueden generar oportunidades para otras personas. Las personas con discapacidad son muy diversas y las organizaciones un "core" del negocio que no necesariamente se va a adecuar a todos los tipos de discapacidad. Allí es importante el análisis de cuáles son las oportunidades que se pueden generar.
	Diana Vasquez	Una ventaja es retener al mejor talento. Por ejemplo, la comunidad LGBT que ha emigrado a todos países, porque en Perú no se contaban con la apertura que buscaban. Muchos profesionales con postgrados y que desempeñan roles importantes están en otro país y es un talento que nuestro país ha perdido. Seleccionar a una nueva persona es mucho más caro. También desafíos con los sesgos que existen.

**Tabla L1: Matriz de Codificación Gerentes (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de Gerentes</b>		
<b>Contexto de las PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Barreras</b>	Gerente 2	El acceso a una educación de calidad es difícil. Actualmente, el sistema educativo de nuestro país tiene muchas deficiencias. Pero no es el único deficiente, se tiene el problema del transporte público caótico. Las PCDs es difícil movilizarse a sus centros laborales, centros de estudios, etc. Si bien existe el servicio del “corredor” que cuenta con rampas para PCDs motora, no hay un sistema de transporte enfocado especialmente en PCD.
	Karen García	La educación que se les brinda a las PCD no es la mejor, esto hace que sus oportunidades de acceder a un trabajo disminuyan.
	Gerente 1	Todo empieza desde la educación. Si no la tienen, no pueden mejorar sus oportunidades laborales. Hay momentos donde es muy complejo encontrar PCDs que quieran postular a determinado puesto y que califiquen. Muchas veces no cuentan con las habilidades y conocimientos que se requieren.
	Diana Vasquez	La existencia de prejuicios hacia las PCDs también dificulta su acceso a puestos laborales. Sin embargo, cuando una trabaja con PCD se da cuenta que son personas aptas y capaces de desempeñar un rol , siempre y cuando se hagan los ajustes razonables para el puesto.

**Tabla L1: Matriz de Codificación Gerentes (continuación)**

<b>Matriz de Codificación de Gerentes</b>		
<b>Contexto de las PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Rol del Estado</b>	Gerente 2	Las instituciones del estado tienen muy buenas iniciativas pero no están integradas, ni interconectadas. Falta ese nivel de conexión entre entidades que ven los temas de discapacidad. Por otro lado, hay grandes esfuerzos por parte del CONADIS y del Ministerio del Trabajo en ir implementando plataformas, nuevos protocolos para ajustes razonables, etc.
	Karen García	Debería actuar más como regulador para que verifique el cumplimiento de la cuota de empleo. Muchas veces no se cumple la ley.
	Gerente 1	CONADIS realiza variadas acciones por las PCDs como el carnet de discapacidad, etc. En la parte de difusión y concientización de las problemáticas de las personas con discapacidad está trabajando bastante bien. Difunde a través de diversos medios radiales y televisivos. También ha sido un gran aporte las ferias laborales. Con respecto a la cuota de empleo, las empresas deben hacer un esfuerzo genuino por valorar el talento de las PCDs.
	Diana Vasquez	Muchos no cuentan con el carnet del CONADIS. Algunos consideran que el trámite es muy difícil y lento. Hay un desafío por parte del Estado para mejorar la gestión de los servicios enfocados a PCDs.

**Tabla L1: Matriz de Codificación Gerentes (Continuación)**

Matriz de Codificación de Gerentes		
Reclutamiento de PCDs		
Tema	Fuente	Respuesta
Diseño de puesto	Karen Garcia	Los puestos de oficina como apoyo administrativo son los más comunes. Los puestos de gerentes son más exigentes al momento de solicitar perfiles que los otros más operativos.
	Diana Vasquez	Hay puestos operativos en tiendas donde se suele encontrar a muchas personas con discapacidad como “reponedores”. Son las personas que están en la tienda ordenando los productos. Los cajeros son puestos que están más posicionados, por ejemplo, en las tiendas de retail.
Perfil de reclutamiento	GERENTE 2	Mayormente las empresas con puestos administrativos te piden un nivel profesional un poco alto, por lo menos el bachiller, una carrera universitaria o de instituto. También, tener los conocimientos y experiencia previa. Los requisitos son altos, si consideramos que el número de egresados universitarios no es muy alto.
	Karen Garcia	
	GERENTE 1	
	Diana Vasquez	
Tipo de reclutamiento y técnica	GERENTE 2	Suele pasar que a veces se aperturan puestos y no hay muchas personas con discapacidad que postulan a las empresas. A veces encontrar a los candidatos puede ser un poco complicado. Vamos a las bolsas de trabajo y ferias laborales, porque sabemos que ahí se acercan, pero no necesariamente se postulan. A veces pueden pensar que va a haber un sesgo en el proceso y no se atreven a postular. No hay bolsas de trabajo netamente para PCD. Es difícil encontrar talento acorde a lo que la empresa necesita. Pero esto también es difícil porque incluso hay casos de PCD que no se consideran como tal. No por vergüenza sino porque siempre se han desenvuelto “bien” en su vida. Las universidades sirven para encontrar PCDs con talento, pero son casos aislados.
	Karen Garcia	
	GERENTE 1	
	Diana Vasquez	

**Tabla L1: Matriz de Codificación Gerentes (Continuación)**

Matriz de Codificación de Gerentes		
Selección de PCDs		
Tema	Fuente	Respuesta
Ajustes Razonables	G 2	Uso de Rotafolios, PINES, Bordados, pizarras. Pueden utilizarse celulares. Sin embargo no es recomendable ya que podrían distraerse. La participación por parte de las PCD en la elaboración y aplicación de ajustes razonables depende del puesto. Sin embargo su aplicación se ve interrumpida por los costos.
	Karen Garcia	
	Gerente 1	
	Diana Vasquez	
Métodos de selección	Gerente 2	Los métodos de selección que suelen aplicar son entrevistas y ,dependiendo de la necesidad , se hacen pruebas de conocimientos , psicológicas, etc. Se deben hacer ajustes razonables para que la PCDs pueda participar de las pruebas de selección. La comunicación activa con la PCDs es crucial para saber los ajustes que necesitará.
	Karen Garcia	
	Gerente 1	
	Diana Vasquez	
Entrevistadores	Karen Garcia	Presencié sesgos cuando contrataban personas LGTB, con habilidades diferentes, etc. Por ello se debe fomentar un cambio desde dentro. Ser más empáticos y plantear objetivos en pro de la inclusión de las PCDs.
	Gerente 1	Para trabajar con personas con discapacidad tienes que recibirla de la mejor manera. Para ello es necesario capacitar al personal.
	Diana Vasquez	Muchas veces el entrevistador tiene una idea del perfil del postulante y cuando ve que tiene alguna discapacidad puede influir en su decisión e incluso algunos no quieren entrevistarlos. Capacitar a los entrevistadores y el equipo de selección es necesario. También, sensibilizar y dar charlas para que entiendan las dificultades y los retos que tienen las personas con discapacidad. La empresa debe trazar metas. El compromiso de la compañía es crucial.

**Tabla L1: Matriz de Codificación Gerentes (Continuación)**

<b>Matriz de Codificación de Gerentes</b>		
<b>Selección de PCDs</b>		
<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Evaluación por competencias</b>	Gerente 2	Es importante basarse en las competencias para seleccionar al personal que ocupará el puesto.
	Karen Garcia	Se usa el perfil de capacidades.
	Diana Vasquez	La mayoría de procesos de selección deben ser “ciegos” para que esos factores no influyan y solamente se tome en cuenta los temas de actitud, experiencia y conocimiento.
<b>Asesoramiento</b>	Gerente 1	Va depender también mucho del tipo de discapacidad, entonces se tiene que hacer una capacitación general y otra más específica con el tipo de discapacidad con el que se va a trabajar.
	Karen García	Se deben implementar capacitaciones para disminuir los prejuicios sobre la discapacidad.
	Diana Vasquez	En términos laborales, un reto gigante para las empresas es comenzar a crear programas tipo trainings para PCDs. Esto aplicado a posiciones donde puedan tener una aspiración de crecimiento. Por ejemplo: posiciones de asistentes y practicantes. Por el lado de las universidades que tienen personas con discapacidad deberían comenzar a identificar a sus estudiantes y armar bolsas de trabajo para formar alianzas y convenios con empresas.
	Gerente 2	Es necesario que las empresas se capaciten en temas como el diseño universal y accesibilidad, seguridad y salud en el trabajo. La identificación de riesgos es relevante. Sin embargo, esta debe ir acompañada de la sensibilización del personal de la organización en su totalidad.